

İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**GEMİ ADAMLARININ İŞE ALIMI, EĞİTİMİ VE PERFORMANS
DEĞERLENDİRMELERİNİN .NET TEKNOLOJİSİ İLE GELİŞTİRİLMESİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Ahmet BİLİCİ

Deniz Ulaştırma Mühendisliği Anabilim Dalı

Deniz Ulaştırma Mühendisliği Programı

HAZİRAN 2012

İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**GEMİ ADAMLARININ İŞE ALIMI, EĞİTİMİ VE PERFORMANS
DEĞERLENDİRMELERİNİN .NET TEKNOLOJİSİ İLE GELİŞTİRİLMESİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Ahmet BİLİCİ
(512101001)**

Deniz Ulaştırma Mühendisliği Anabilim Dalı

Deniz Ulaştırma Mühendisliği Programı

Tez Danışmanı: Yrd.Doç. Dr. Özcan ARSLAN

HAZİRAN 2012

İTÜ, Fen Bilimleri Enstitüsü'nün 512101001 numaralı Yüksek Lisans Öğrencisi **Ahmet BİLİCİ**, ilgili yönetmeliklerin belirlediği gerekli tüm şartları yerine getirdikten sonra hazırladığı “**GEMİ ADAMLARININ İŞE ALIMI, EĞİTİMİ VE PERFORMANS DEĞERLENDİRMELERİNİN .NET TEKNOLOJİSİ İLE GELİŞTİRİLMESİ**” başlıklı tezini aşağıda imzaları olan jüri önünde başarı ile sunmuştur.

Tez Danışmanı : **Yrd.Doç. Dr. Özcan ARSLAN**
İstanbul Teknik Üniversitesi

Eş Danışman : **Doç. Dr. Serdar KUM**
İstanbul Teknik Üniversitesi

Jüri Üyeleri : **Prof. Dr. Nil GÜLER**
İstanbul Teknik Üniversitesi

.....
Prof. Dr. İ.Hakkı Helvacıoğlu
İstanbul Teknik Üniversitesi

.....
Doç. Dr. Cengiz DENİZ
İstanbul Teknik Üniversitesi

Teslim Tarihi : **04 Mayıs 2012**
Savunma Tarihi : **07 Haziran 2012**

Aileme,

ÖNSÖZ

Tez çalışmamda emeği geçen danışmanım Yrd.Doç. Dr. Özcan ARSLAN'a ve eş danışmanım Doç. Dr. Serdar KUM'a katkılarından dolayı teşekkür ederim. Ayrıca Sayın Kpt. Uygur Pamuk'a, Kpt. Umut Bozkurt'a, Kpt. Saygın Suner'e, Kpt. Cihan Harmancı'ya ve Kpt. Özgür Sarioğlu'na tez boyunca yardımları ve bilgilendirmeleri için teşekkür ederim.

Mayıs 2012

Ahmet Bilici

Gemi inşaatı ve Gemi Makinaları
Mühendisi

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖNSÖZ.....	vii
İÇİNDEKİLER	ix
KISALTMALAR	xi
ŞEKİL LİSTESİ.....	xv
ÖZET	xvii
SUMMARY	xix
1. GİRİŞ	1
2. İNSAN KAYNAKLARI PLANLANMASI.....	3
3. PERSONEL SEÇİMİ VE TEMİNİ.....	5
3.1 İnsan Kaynağı Seçimi Sürecini Etkileyen Çevresel Etkenler.....	7
3.1.1 Yasal etkenler.....	7
3.1.2 Karar almanın hızı.....	8
3.1.3 Örgütsel hiyerarşi.....	8
3.1.4 Başvuran havuzu	8
3.1.5 Örgütün tipi	8
3.1.6 Deneme süresi	9
3.1.7 İşletmenin büyüklüğü.....	9
3.1.8 İstihdam politikaları	9
3.1.9 Ücret politikaları	9
3.1.10 İşgücü piyasası	10
3.2 Seçim Ölçütlerinin Saptanması	10
3.3 İnsan Kaynağı Seçim Süreci.....	11
3.3.1 İnsan kaynağı seçimi	13
3.3.1.1 Başvuru formu doldurtulması	15
3.3.1.2 Diğer Yöntemler.....	16
3.3.1.3 İşe Alma Görüşmesi.....	16
3.3.2 Denizcilik sektöründe gemi adamları işe alma kriterleri	18
3.3.2.1 Gemide görev alacak kaptanlarda aranan kriterler.....	19
3.3.2.2 Gemide görev alacak 1. zabitlerde aranan kriterler	19
3.3.2.3 Gemide görev alacak baş mühendislerde aranan kriterler	20
3.3.2.4 Gemide görev alacak 2. mühendis/2. makinistlerde aranan	
kriterler	20
3.3.2.5 Gemide görev alacak güverte zabitlerinde aranan kriterler	21
3.3.2.6 Gemide görev alacak makine zabitlerinde aranan kriterler.....	21
3.3.2.7 Gemide görev alacak elektrik/elektronik zabitlerinde aranan	
kriterler	22
3.3.2.8 Gemide görev alacak akine/güverte lostromosunda aranan kriterler.	
.....	22
3.3.2.9 Gemide görev alacak usta gemici ve yağcıda aranan kriterler.....	23
3.3.2.10 Gemide görev alacak gemici ve silicide aranan kriterler	23
3.3.2.11 Gemide görev alacak pompacı ve kaynakçıda aranan kriterler	23

3.3.2.12 Gemide görev alacak aşçı ve kamarotta aranan kriterler	24
4.DENİZDE ÇALIŞACAK PERSONEL İLE İLGİLİ KURALLAR VE DÜZENLEMELER.....	25
4.1 STCW hakkında bilgi	25
4.2 Uluslararası Emniyet Yönetimi Kodu (ISM Code)	29
4.3 Tankerler ile İlgili Uluslararası Standartlar ve Denetimler	30
4.4 OCIMF – SIRE Denetimleri.....	32
4.5 CDI (Chemical Distribution Institutions) denetimleri ve değerlendirmesi ...	33
4.6 Liman/bayrak devleti denetimleri ve değerlendirilmesi.....	33
4.7 İç/dış denetimler ve değerlendirilmesi	35
4.8 Ulusal Kurallar ve Düzenlemeler	35
4.9 Gemilerin Gemi Adamları ile Donatılması	36
4.10 Gemi adamlarının Yeterlik Derecelerine Göre Sıralanışı	37
4.11 Denizcilik İşletmelerinin Personel Yönetimi ve Politikaları.....	37
4.11.1 Denizcilik işletmelerinin personel seçim ölçütleri.....	42
5.DENİZCİLİK İŞLETMELERİNDE EĞİTİM VE GELİŞTİRME	49
6.DENİZCİLİK İŞLETMELERİNDE KARIYER PLANLAMASI.....	53
7.DENİZCİLİK İŞLETMELERİNDE PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİ	57
7.1 Performans Değerlendirme Sisteminin Öğeleri.....	58
7.2 Performans Değerleme Süreci.....	58
7.3 Performans Değerlendirme Yöntemleri	59
8. DENİZCİLİK İŞLETMELERİNDE İŞ DEĞERLEME VE ÜCRET YÖNETİMİ.....	61
9. ÜCRET YÖNETİMİ.....	63
10. DENİZCİLİK İŞLETMELERİNDE İNSAN KAYNAKLARI BİLGİ SİSTEMLERİ.....	65
10.1 .NET Teknolojisi Hakkında.....	65
10.2 Veritabanı ve Uygulama Safhaları	67
10.2.1 Veritabanı oluşturulması	67
10.2.2 Uygulama iş akışları oluşturulması	68
11. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	73
KAYNAKLAR	75
ÖZGEÇMİŞ.....	79

KISALTMALAR

ARPA	: Otomatik Radar Pilotlama Yardımcıları
BIMCO	: Baltık ve Uluslararası Denizcilik Konseyi
CDI	: Kimyasal Dağıtım Şirketleri
CKAKY	: Can Kurtarma Araçlarını Kullanma Yeterliliği STCW Belgesi
COW	: Ham Petrol ile Yıkama
DEPEDES	: Deniz Personeli Değerlendirme ve Eğitim Sistemi
DKCKT	: Denizde Kişisel Can Kurtarma Teknikleri STCW Belgesi
DOC	: ISM Document of Compliance (ISM Şirket Uygunluk Belgesi)
DPA	: Designated Person Ashore (Şirkette/Karada Yetkilendirilmiş Kişi
DWT	: Deadweight Ton
FTA	: Hata Ağacı Analizi
GASM	: Gemi Adamları Sınav Merkezi
GMDSS	: Küresel Deniz Tehlike ve Güvenlik Sistemi
GOC	: Genel Telsiz Operatör Sertifikası
GRT	: Gross Ton
HVPQ	: Harmonize Gemi Bilgileri Kitapçığı
İKBS	: İnsan kaynakları bilgi sistemi
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
ILO	: Uluslararası Çalışma Örgütü
IMO	: Uluslararası Denizcilik Örgütü
ISM	: Uluslararası Emniyetli Yönetim
ISO	: Uluslararası Standardizasyon Teşkilatı
ISPS	: Uluslararası Gemi ve Liman Güvenliği Kodu
ITF	: Uluslararası Taşımacılık İşçileri Federasyonu
MARPOL	: Gemilerden Kirlenmenin Önlemesi Uluslararası Sözleşmesi
OECD	: Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü
OCIMF	: Petrol Şirketleri Uluslararası Denizcilik Forumu
PGVSS	: Personel Güvenliği ve Sosyal Sorumluluk STCW Belgesi
PSC	: Port State Control (Liman Devleti Kontrolü)
SIRE	: Gemi Denetim Raporlama Programı
SOLAS	: Uluslararası Denizde Can Güvenliği Sözleşmesi
SSO	: Ship Security Officer (Gemi Güvenlik Zabiti)
STCW	: Eğitim, Belgelendirme ve Vardiya Tutma Standartları Hakkındaki Düzenlemeler
SWOT	: Güçlü yanlar, Zayıf Yanlar, Fırsatlar ve Tehditler Analizi
TİY	: Temel İlk Yardım STCW Belgesi
TMSA	: Tanker İşletmeciliğinde İç Değerlendirme Programı
TOTS	: Tanker Zabitan Eğitim Standartları
YÖVYM	: Yangın Önleme ve Yangınla Mücadele STCW Belgesi
WHO	: Dünya Sağlık Örgütü

TABLO LİSTESİ

Sayfa

Tablo 3.1 : Eleman Seçiminde İzlenecek En İdeal Yöntemin Basamaklar.....	13
Tablo 3.2 : Seçim Yöntemleri / Değerlendirme Standartları Tablosu.....	17
Tablo 3.3 : İşe Alma Görüşmesi Örnek Soruları.....	17
Tablo 3.4 : Türkiye ve Avrupa'daki İşletmelerin Kullandıkları İşe Alım Yöntemleri ve Kullanım Oranları.....	18
Tablo 4.1 : Gemi Adamları Yönetmeliği Gereğince Yeterlik Bazında Alınması gereken STCW Sertifikaları.....	26
Tablo 4.2 : Türk Gemiadamlarının İş Bulma Yöntem ve Sorunları.....	41
Tablo 4.3 : Şirket Personel Politikaları Teması.....	46
Tablo 4.4 : Seçim Ölçütleri Teması Tablosu.....	48
Tablo 5.1 : Bir Denizcilik İşletmesinde Kullanılan Gemiadamı Belgeleri İzleme Formu.....	50
Tablo 10.1 : Örnek Bir Değerlendirme Kriter Tablosu.....	71

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa

Şekil 3.1 : İşletmenin İç ve Dış Çevresinde İnsan Kaynağı Seçme Süreci.....	12
Şekil 10.1 : DotNet 4.0 Platform çatısı.....	66
Şekil 10.2 : Uygulama Veritabanı ilişkisi.....	67
Şekil 10.3 : İşe alım iş akış örneği.....	69
Şekil 10.4 : Uygulama iş akış Örneği.....	70

GEMİ ADAMLARININ İŞE ALIMI, EĞİTİMİ VE PERFORMANS DEĞERLENDİRMELERİNİN .NET TEKNOLOJİSİ İLE GELİŞTİRİLMESİ

ÖZET

Türkiye’de ve dünyada kalifiye gemi adamı bulma sıkıntısı gemi işletmeciliğinde en önemli sorunlardan biridir ve insan kaynağı sınırsız değildir. STCW (Eğitim, Belgelendirme ve Vardiya Tutma Standartları Hakkındaki Düzenlemeler), TMSA (Tanker İşletmeciliğinde İç Değerlendirme Programı) ve SIRE (Gemi Denetim Raporlama Programı) başta olmak üzere denizcilik sektörüne yönelik personel ile ilgili kural ve düzenlemelere göre, gemi adamlarının gemideki performansları uygun şekilde değerlendirilmeli, yapılan değerlendirme neticesinde uygun eğitimler verilmelidir. Gemilerin emniyetli olarak yüksek performansta çalışabilmeleri için, gemi adamlarının performanslarının iyi ölçülmesi; yapılan değerlendirmeye göre personele ilave eğitimler verilmesi; bir üst göreve atanma veya görevden alınma gibi ödül/ceza sisteminin uygulanması gerekir. Bu çalışma ile gemilerde görev yapacak personel için işe alım kriterlerinin belirlenmesi ve işe alımda uluslararası standartlar ile Türkiye’deki gemi işletmeciliği yapan şirketlerle yapılacak görüşmelerle yeni standartların belirlenmesi ve işe alım değerlendirmesinin yapılarak personelin görevlendirilmesi için gerekli eğitimlerin nasıl ve ne şekilde verileceğinin tespit edilmesi, personelin performans değerlendirmelerinin bağlı olacağı kriterlerin belirlenmesi çalışmaları tamamlanarak daha sonrasında bilgi teknolojileri kullanılarak yapılan çalışmanın bir iş akışının geliştirilmesi ve sonuçların test edilerek yayınlanmasını kapsamaktadır. Sonuç olarak geliştirilecek yöntemlerin kullanılarak gemi adamlarının performans ölçümlerinin düzgünleştirilmesi ve iş kayıplarının azaltılması veya önlenmesi, gerekli eğitimlerin doğru belirlenmesi ve takibinin yapılması, personelden kaynaklı uygunsuzlukların azaltılması ile denizcilik sektörümüzün toplam kalitesine fayda sağlanması amaçlanmaktadır. Birçok sektörde olduğu gibi, denizcilik sektöründe de teknolojinin her geçen gün yükselmesi ve denizcilik sektöründe yeni uygulamaların yürürlüğe girmesi, denetimler, gemilerde çalışacak yüksek nitelikli ve pahalı bir iş gücü ihtiyacını ortaya çıkarmaktadır.

Tez çalışmasının ilk bölümünde genel insan kaynakları fonksiyonları tanıtılmıştır, personel seçiminin önemi, insan kaynağı seçim sürecini etkileyen faktörler, seçim kriterlerinin saptanması, seçim süreci aşamalarına ilişkin bilgiler verilmiştir. Daha sonrasında denizcilik işletmeleri, gemi adamı yeterlilik belgeleri ve bunlara bağlı olarak denizcilik sektörüne yönelik ulusal ve uluslararası düzenlemeler ikinci bölümde verilmiştir. Üçüncü bölümde insan kaynakları fonksiyonlarına bağlı olarak sektöre uygun bir personel yönetim uygulaması veritabanı ve iş akışları belirtilmiştir. Denizcilik işletmelerinin personel yönetimi, politikaları ve seçim ölçütleri ile ilgili çalışmaları ek de verilmiştir.

DEVELOPMENT OF APPLICATION WITH .NET TECHNOLOGY FOR SHIP CREW RECRUITMENT, TRAINING AND PERFORMANCE ASSESSMENT

SUMMARY

Qualified manpower shortage is one of most important issues in Turkey and World and man power is unlimited. According to regulations and laws for ship crew especially STCW (Standards of Training, Certification and Watchkeeping), TMSA (Tanker Management Self-Assessment) and SIRE (Ship Inspection Report); crew performance shall evaluate properly on-board, appropriate training should be given according to evaluation and a reward/penalty system must apply for assigning to a higher position or dismissal. In this study, determination of criteria for crew recruitment for ships, identifying new standards according to interview with Turkey based ship management companies' respect to international standards and regulations identify necessary training for personnel employment and recruitment evaluation, define performance criteria for crew studied, The study also cover, an application work flow design with information technology tools, testing process and publishing results. As a result, with correction of seafarer performance measurement and decrease work casualties or prevent determination of proper trainings and tracking, reducing deficiencies related to crew will serve to total quality benefit of maritime industry. Technology change every day in maritime sector as in many sectors, new regulations entering into force and inspections will reveal high skill, expensive labour.

In the first chapter of this study, general concepts of the human resource management were given. Next part, Importance of employment, factors that affect selection criteria, steps of employment process, determining selection criteria and selection process information given.

In the following part, crew selection criteria, international and national regulations regarding seafarers were investigated. In the third part, applicable work and database flow which is suitable for maritime industry related to human resource management functions were stated. Ship owner companies' human resource management policies and their criteria given as appendix.

1. GİRİŞ

İnsan kaynağına ayrılan ücretler, denizcilik sektöründe en önemli gider kalemlerinden biridir. Buna rağmen, kaliteli iş gücüne yapılan yatırım hiçbir zaman gereksiz bir yatırım olarak algılanmamalıdır. İnsan kaynaklarının yönetimi hem şirketler bazında, hem de ülke bazında titiz bir şekilde planlanmalıdır. Son 15 yılda meydana gelen deniz kazalarının yaklaşık %62'si insan kaynaklıdır (Arslan,2006) bu deniz kazaları, her yıl çok yüksek miktarlarda mal kaybına ve çevre kirliliğine yol açmaktadır. Oluşan bu zararların en düşük seviyeye indirilmesi için, gemilerin gerekli yeterlikteki kalifiye personel ile donatılması gerekmektedir. Düzgün bir planlama neticesinde gemilerin gerekli yeterlikteki personelle donatılması gerçekleşebilecektir. Bu planlama, gemi adamlarının kariyerlerine başlama öncesi eğitim aşamasını, en sonunda da istihdam aşamasını kapsamalıdır. Türkiye'nin en önemli problemlerinden biri, insan kaynaklarının verimli ve etkili bir şekilde planlanmamasıdır. Bazı iş dallarında gereğinden çok fazla iş gücü arz edilirken bazı iş kollarında kalifiye eleman noksanlığı göze çarpmaktadır. İnsan kaynaklarının arzını ve de istihdamını etkili ve verimli planlayan organizasyonlar daha başarılı olacakları bir gerçektir. Türkiye'deki denizcilik sektöründe yer alan insan kaynaklarının planlanması, hem Türkiye'de denizcilik sektörünün ve deniz ticaret filosunun gelişimi, hem de Türk gemi adamlarının dünya filolarında istihdamını kolaylaştırması açısından son derece faydalı olacaktır. Bilgi teknolojilerinin gelişimi ile Denizcilik firmalarının personelle ilgili işlerinin işe alım sürecinden performans yönetim sürecine kadar ki ve sürekliliklerinin takibi kolaylaşabilecektir.

2. İNSAN KAYNAKLARI PLANLANMASI

İnsan, üretim sürecinin hem olmazsa olmaz nitelikteki bir parçasıdır, hem de üretimin aynı zamanda hedefidir. İnsan kaynakları, günümüzde kurumların mamul ve hizmet üretimi olarak tanımlanan hedeflerine ulaşmak amacıyla kullanmak zorunda oldukları kaynaklardan biridir. İnsan kaynakları yönetimi genel tanımında, bir organizasyon en üst yöneticiden, en alt kademedeki işgörenlere kadar tüm çalışmaları kapsamaktadır. Bu terim, örgütün hem bünyesinde bulunan iş gücünü hem de örgütün dışında bulunan ve potansiyel olarak yararlanılabilecek işgücünü ifade etmektedir. Günümüzde bir örgütün, insan kaynakları yeterli olmadığı sürece, diğer maddi kaynakları ne kadar sağlam olursa olsun, örgütün başarı olasılığı düşüktür. Bu açıdan bakıldığında, insan kaynakları yönetiminin iki temel amacı olduğunu söylenebilir: Bunlar, verimliliği artırmak ve iş yaşamının niteliğini yükseltmektir. İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY), işgücü ile ilgili çeşitli ölçütleri kullanarak gerek verimlilik, gerekse iş yaşamının niteliği üzerinde olumlu gelişmelerin elde edilmesini sağlar. İnsan kaynakları yönetimi tarafından kullanılan ve bu kaynakların etkenliği için önemli olan bu ölçütlere işgören performansı, iş tatmini ve sağlığından oluştuğu söylenebilir. Bu ölçütlere ilişkin bazı göstergeler ise, insan kaynaklarının verimliliği bakımından, örgütün ne durumda olduğunun görülmesini sağlar (Hanhan, 2006). Devamsızlıklar, işgücü devri, iş kazaları ve meslek hastalıkları, müşteri şikâyetleri, bireysel ve toplu iş iş uyuşmazlıkları gibi göstergelerdeki yüksek oranlar insan kaynakları açısından bazı hususların iyi gitmediğinin habercisidir. Bu oranların yüksek olması, çeşitli nedenlerden ötürü olabilir, ancak bunun maliyetleri yükselteceği ve verimliliği düşüreceği açıkça görülebilir. Dolayısıyla İKY, göstergelerdeki oranların yüksek olmasına yol açan nedenleri araştırarak, giderilmesi çalışmalarıyla bu kaynakların etkinliğini sağlamaya çalışır. İKY, örgüt ihtiyaçları kadar, işgücünün de ihtiyaçlarını bu çalışmalarında dikkate almalıdır (Flippo, 1984).

İnsan Kaynakları Yönetimi, çeşitli kaynaklarda aşağıdaki gibi tanımlanmıştır:

- İnsan Kaynakları Yönetimi, personel yönetiminin yapısal ve işleyiş yönünden bölünmüşlüğü ortadan kaldırmak, kapsamlılığını ve bütünlüğünü vurgulamak amacı ile yirminci yüzyılın son çeyreğinde benimsenen yönetsel bir yaklaşımdır (Açıkalın,1996).
- İnsan Kaynakları Yönetimi personel yönetimi ve endüstri ilişkilerinin birleşmesinden doğan ve yönetim tarafından öne sürülen yeni bir oluşumdur.
- İnsan Kaynakları Yönetimi geniş bir alanda istihdam ilişkilerini temsil eden ve bireysel iş ilişkilerinin gelişmesine katkıda bulunarak organizasyonel bütünlüğünü gerçekleştirmeye çalışan yeni bir çalışan yönetici ilişkiler zinciridir (Büyüksulu, 1996).

Kısaca, İnsan Kaynakları Yönetimini herhangi bir örgütsel ve çevresel ortamda insan kaynaklarının örgüte, bireye ve çevreye yararlı olacak şekilde, yasalara da uyularak, etkin yönetilmesini sağlayan işlev ve çalışmaların tümü olarak tanımlanabilir. Günümüzde İnsan Kaynakları Yönetiminin önemi, işgücü ile ilgili maliyetler, verimlilik, değişimler ve işgücündeki olumsuzluk belirtiler şeklindeki sorunlar nedeniyle her zamankinden daha çok artmıştır. Özgen ve diğ. (2011) göre insan kaynakları yönetimi (İKY) yedi bölüm olarak ayrılmıştır, bu bölümler;

1. İnsan kaynakları planlanması
2. Personel Seçimi ve Temini
3. Personelin Eğitimi ve Geliştirilmesi
4. Personel Kariyer Planlaması
5. Personel Performans Değerlendirmesi
6. İş Değerleme
7. Ücret Yönetimi

şeklindedir.

3. PERSONEL SEÇİMİ VE TEMİNİ

Personel seçimi, işletmede herhangi bir nedenle (ölüm, emeklilik, ayrılma, geçici görevlendirme gibi) boşalan görev yerinin gerektirdiği nitelikleri taşıyan adaylar ile yönetimin etkileşim içinde bulunduğu işlemlerden oluşur (Aldemir ve diğ, 2001). Yönetim ve insan kaynakları literatüründe “personel sağlama ve seçimi”, “personel tedariki”, “seçme ve işe alma”, “kadrolama” gibi başlıklarla da ifade edilen işe alma ve yerleştirme faaliyeti, uzmanlar tarafından çeşitli şekillerde tanımlanmaktadır ve tanımların çoğu benzerdir (Gürdal, 2001). Bunun yanı sıra, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için gereken asgarî standartlara sahip olması beklenen insan kaynağının, sayı ve niteliklerinin belirlenmesiyle birlikte, bunların nereden temin edileceğinin saptanması ve uygun olanların işe alınması şeklinde de tanımlanmaktadır (Can ve diğ, 1998). Bir başka tanım da, işletmede boşalan ya da boşalacak görevlere işletme içi ya da işletme dışı kaynaklardan başvuran kişiler arasından, işin gereklerine en uygun olabilecek kişi ya da kişileri seçmek şeklindedir (Sabuncuoğlu, 2005). İşe alma ve yerleştirme, insan kaynağı bulma süreciyle temin edilen adaylar arasından, söz konusu pozisyonda başarılı olabilecekleri düşünülenleri tespit etme ve işe alma kararı amacıyla adaylar arasında farklılaştırma yapma süreci olarak da tanımlanabilir (Pekin, 2001). Personel seçimi, insan kaynakları yönetiminin en temel ve belirgin fonksiyonlarından biridir. İnsan kaynakları merkezinin önemli bir çalışma konusunu oluşturan bu süreç, mevcut eleman gereksinimlerinin tespiti, bu gereksinimin uygun yollar ve araçlarla duyurulması, başvuruların alınması, görüşmelerin yapılması ve uygun adayların işe yerleştirilmelerini içerir (Fındıkçı, 1999). İnsan kaynağını seçme faaliyeti, örgüt için en uygun elemanın seçilmesini sağlayan birtakım çalışmalardan oluşmaktadır (Tütüncü ve diğ, 2003). İşe alma bir diğer ifade ile, işletmenin o an itibarıyla gereksinim duyduğu insan kaynağı gereksinimini karşılama fonksiyonundan söz edebilmek için, boş olan her bir pozisyona en az birden fazla adayın başvurusu ve seçimin çok sayıdaki kişi arasından gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Boş pozisyon sayısı ile başvuran kişi sayısı birbirine eşitse, gerçek anlamda bir seçme faaliyeti gerçekleştirilemez. İşe alma faaliyetinin amacı, işletmenin belirlediği hedeflere ulaşmak için ihtiyaç

duyduğu insan kaynakları arasından, beklentileri karşılayabilmek için, gerekli niteliklere sahip olmadıkları düşünölenlerin aşama aşama elenmesidir. Bir başka ifade ile, işi yapacak olan insan kaynağının nitelikleriyle, söz konusu işin gerektirdiğı niteliklerin uygunluk açısından değerdendirilmesidir (Öztürk, 1995). Etkili bir seçim sürecinin ilk adımı, iş tanımlarıdır (Aldemir ve diğ, 2001). İşe alma ve yerleştirme sürecinin başında, işe alınacak insan kaynağını seçmek ve bu kişilerde aranılacak en az şartları belirlemek için, öncelikle söz konusu pozisyon ile ilgili olarak iş analizi yapılır ve iş tarifi belirlenir. İş analizi ve iş tarifi tamamen işe dönük ve işle ilgilidir. İş analizi ve iş tarifinden hareketle, o işte çalışacak kişide bulunması gereken özellikleri içeren iş gerekleri hazırlanır. İş gerekleri ise, tümüyle işte çalışacak olan kişiyle ilgilidir. Bu çalışmalardan sonra işletmedeki boş pozisyonların sayısı ve bu doğrultuda işe alınacak kişi sayısı belirlenir. Daha sonraki aşamada insan kaynağı gereksiniminin giderileceğı iç ya da dış kaynaklara yönelerek, başvuruların yapılması sağlanıp, bunlar arasından gerekli seçim yapılır (Yalçın, 1971). İşletme bünyesinde oluşan insan kaynağı, gerekli sayıda kişiyi belirli yöntemlerle işe alarak karşılamak tek başına yeterli ya da doğru bir yöntem değildir. Bu süreç aracılığı ile belirlenen hedefe ulaşabilmek için, sistemli bir çalışma yaparak süreci doğru yürütmek gerekir. Bu aşamada başvuru olan ya da yeniden düzenlenen iş analizi, iş tarifi ve iş gerekleri, “doğru işe doğru insan seçebilmek” için atılmış, önemli adımlardan bazılarıdır. İşletmenin başarısı ya da başarısızlığı, insan kaynağının nitelik ve nicelik yönünden uygunluğuna bağlıdır. Bu nedenle işe alma ve yerleştirme süreci ve bu sürecin doğru bir biçimde yürütölmesinin işletmeler için hayati bir öneme sahip olduğı söylenebilir. Yeni yönetim teknikleriyle yönetilen işletmeler, ürün ve hizmet kalitesini devamlı olarak arttırmaya çalışmaktadır. Bunun için de iş rotasyonu, fonksiyonel işbirliği, sürekli gelişim ve yaşam boyu öğrenme uygulamalarına uyum sağlayabilecek yüksek nitelikli insan kaynaklarının işletmeye çekilmesi ve istihdam edilmesi açısından işe alma ve yerleştirme faaliyeti önem taşımaktadır (Pekin, 2001). Hanhan (2006)’a göre; “insan kaynağı” rekabette başarının sırrı olarak ele alınmakta ve işletme için en önemli faktördür. Bunun nedeni insan kaynağının kopya edilemediğı, diğerd örgötsel faktörler gibi, işletmenin rakipleri tarafından ikame edilemediğı hatta yedeklenemediğı, dolayısıyla çok dinamik bir yapıyı içermesidir. İnsan kaynağı gereksiniminin karşılanması sürecinde işletmenin izleyeceğı istihdam politikası önemli bir yere sahiptir. Aynı zamanda, bu süreci yürütecek olan yöneticiler ya da danışmanlık şirketleri açısından da yol gösterici niteliktedir (Bingöl,

1990). Personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçişte, işe alma ve yerleştirme faaliyetine bakış açısı ve işe verilen öneme ilişkin boyutlarda bazı farklılıklar olmuştur. Küreselleşmeyle iş ve yönetim sürecinde meydana gelen değişiklikler karşısında, işletme bünyesinde personel yönetimi uygulamalarının yetersiz hale gelmesiyle, insan unsurunu ön plana çıkaran ve dinamik bir niteliğe sahip olan insan kaynakları yönetimi uygulanmaya başlamıştır. Günümüzdeki insan kaynakları yönetimi düşüncesinin temelini, çalışanların sadece bir maliyet unsuru değil, aynı zamanda bir kaynak olduğu ve sosyal bir sermaye olarak geliştirilebileceği düşüncesi oluşturmaktadır (Hanhan, 2006). Personel yönetimi ile insan kaynakları yönetimi alanında, işe alma ve yerleştirmenin işletme bütünü açısından öneminin değerlendirilmesinde ve buna bağlı olarak sürecin yürütülmesinde önemli bir fark bulunmaktadır. İnsan kaynakları yönetimine göre, bireyler de diğer üretim faktörlerinden biridir. Örgütsel kaynaklardan biri olan ve çoğu işletme için diğer kaynaklara göre maliyeti yüksek olan insan kaynağı; yaratıcılığı, örgüte bağlılığı ve becerisi nedeniyle rekabet üstünlüğü sağlamaktadır. Bu nedenle, insan kaynağının seçimi uzmanlık gerektiren bir alandır, çok değerli olan insan kaynağı seçilirken özen gösterilmesi gerekmektedir ve seçim sonrasında kişinin işletme ve işe bütünleşmesinin sağlanması önemlidir. İnsan kaynakları bölümü, personel yönetimi uygulamasından farklı olarak seçim sürecinde tam yetkiye sahiptir. Personel yönetimi ise, işe alma ve yerleştirme gibi faaliyetlerle uğraşan dar bir yaklaşıma sahiptir (Özdoğan, 2005).

3.1 İnsan Kaynağı Seçimi Sürecini Etkileyen Çevresel Etkenler

İnsan kaynağı seçim sürecini etkileyen çevresel etkenler aşağıdaki gibidir.

3.1.1 Yasal etkenler

İnsan kaynakları yönetimi yasalardan, uygulama emirlerinden ve mahkeme kararlarından büyük oranda etkilenmektedir. Şirketteki insan kaynakları yöneticisi insan kaynağı seçiminin yasal yönleri hakkında yeterli bilgiye sahip olmalıdır. İnsan kaynakları yöneticilerinin personel seçiminde, kullandıkları ölçüm araçları ile yasal zorunluluklar arasında denge kurmaları önemlidir (Mondy ve diğ, 2002). Özellikle kamu işletmeleri, yasal düzenlemeler ve hükümet konuyla ilgili politikalarından daha çok etkilenmektedir. Asgari ücret, sosyal güvenlik, istihdamda eşitlik gibi

düzenlemeler, işletmeleri bağlayıcı bir özellik göstermektedir (Acar, 2002). Yasalar istihdam edilecek kişilerle ilgili birtakım düzenlemeler ve kısıtlamalar getirmektedir. Örnek olarak, Türkiye’de yasalarla çocukların çalışırken çıraklık eğitiminden geçirilmeleri zorunlu tutulmuş ve ağır işlerde çalıştırılmaları yasaklanmıştır (Özdoğan, 2005).

3.1.2 Karar almanın hızı

Seçim kararını almak için geçen zaman seçim sürecini etkileyen önemli bir etkidir. Örnek olarak bir fabrikasının üretim müdürü insan kaynakları yöneticisinin odasına gelerek: “Fabrika kadromuzdaki iki kalite kontrol uzmanı kavga etti ve her ikisi de işten ayrıldılar. Bu kadrolara atama oluncaya kadar üretim yapamam” dediğinde hız etkeni kritik öneme sahip olur. Diğer taraftan ulusal iş kurumuna yapılan başvurunun sonuçlanması zaman alabilir. Bürokrasi nedeniyle seçim işlemleri uzar. Eğer seçim işlemleri çok uzunsa, iyi adaylar çoktan başkalarının çalışanları olur (Mondy ve diğ, 2002).

3.1.3 Örgütsel hiyerarşi

Örgütteki değişik kademelerdeki kadroların doldurulması için değişik seçim yaklaşımları vardır. Örnek olarak yönetim kurulu başkanı kadrosu ile bir sekreter kadrosu için değişik yaklaşımlar mevcuttur (Mondy ve diğ, 2002).

3.1.4 Başvuran havuzu

Belirli bir iş için nitelikli başvuranların sayısı seçim işlemlerini etkiler. Eğer birkaç nitelikli başvuran varsa, seçim işlemleri doğru olarak yapılır. Açık kadro sayısının başvuran sayısına bölümü seçim oranını vermektedir. Seçim oranının “1.00” olması bir kadroya bir kişinin başvurduğunu ifade eder. Böyle bir durumda etkili bir seçimden söz edilemez. “1.00” ın altındaki oranlar seçim kararı almada yöneticiye birçok seçenek sunar. Örnek olarak seçim oranı “0.10” ise, bir pozisyon için 10 nitelikli aday var demektir (Mondy ve diğ, 2002).

3.1.5 Örgütün tipi

Çalışılacak sektörün, özel, devlet veya kâr amacı gütmeyen bir kuruluş olması seçim sürecini etkilemektedir. Özel sektördeki çalışma, ağırlıklı olarak kâr amaçlıdır. İşçiler kâr hedeflerini nasıl gerçekleştirecekleri konusunda elemenden geçirilirler.

Devletin kamu hizmetlerinde, nitelikli başvuranlar rekabet sınavları ile işe alınır. Kâr amacı gütmeyen kuruluşlara başvuranlar farklı bir durumla karşılaşılır (Özalp ve diğ, 2001).

3.1.6 Deneme süresi

Bir çok şirket başarıyı tespiti amacıyla çalışanın yeteneğini değerlendirmek için deneme süresi uygulaması yapar. Rasyonel olarak eğer birey deneme süresi içinde başarılı başarıyı gösteriyorsa diğer seçim araçlarına gerek yoktur. İşe alınan yeni bir çalışan, işe alım kararının doğru olup olmadığı konusunda takip edilir. Şirketlerde sendika olması durumunda bile, çalışmaya yeni başlayanlar kesin deneme süresinin sonuna kadar sendika-yönetim anlaşmasıyla korunmazlar. Genelde deneme süresi 60-90 gün arasındadır. Bu süre esnasında, çalışanın işine, haklı bir neden olmaksızın veya çok küçük nedenlere son verilebilir. Deneme süresinden sonra, çalışanın işten çıkarılması zordur. Şirkette sendika faaliyet gösteriyorsa, verimli çalışanları seçmek özel olarak önem kazanır. Deneme süresi sona erdiğinde çalışanlar sendika-yönetim anlaşmasına tabi olur ve anlaşmanın kuralları çalışanın statüsünü değiştirir (Mondy ve diğ, 2002).

3.1.7 İşletmenin büyüklüğü

Çalışan sayısı bakımından büyük işletmelerin insan kaynağı teminine daha fazla ve daha çok zaman ve para ayırdıkları söylenebilir (Acar, 2002).

3.1.8 İstihdam politikaları

Geçici veya kısmi süreli istihdam işletmenin politikası da insan kaynağı teminini ve seçimini etkileyecektir. Örnek olarak işletme devamlı statüde çalıştıracağı kişiler arıyorsa, kısmi süreli çalışmak isteyen adaylar işletmeye başvurmayacaktır (Acar, 2002).

3.1.9 Ücret politikaları

Düşük ücretli ve fazla bir eğitim ve yetenek gerektirmeyen işlere başvuru genellikle çoktur. Uzun süre eğitim ve deneyim gerektiren işlerde ise, istenilen nitelikte başvuruları çekebilmek için yüksek ücret teklif etmek gereklidir (Özdoğan, 2005).

3.1.10 İşgücü piyasası

İşgücü piyasasında, ekonominin arz ve talep kuralları geçerlidir. Eğer insan kaynağının arandığı sırada, işgücü piyasasında iş gücü fazlalığı varsa, çok sayıda kişinin başvurduğu görülür. Tam istihdam dönemlerinde ise, işletmenin beklentilerini karşılayabilecek adayları işletmeye çekmek için uzun süreli araştırmaların yapılması gerekmektedir (Özdoğan, 2005).

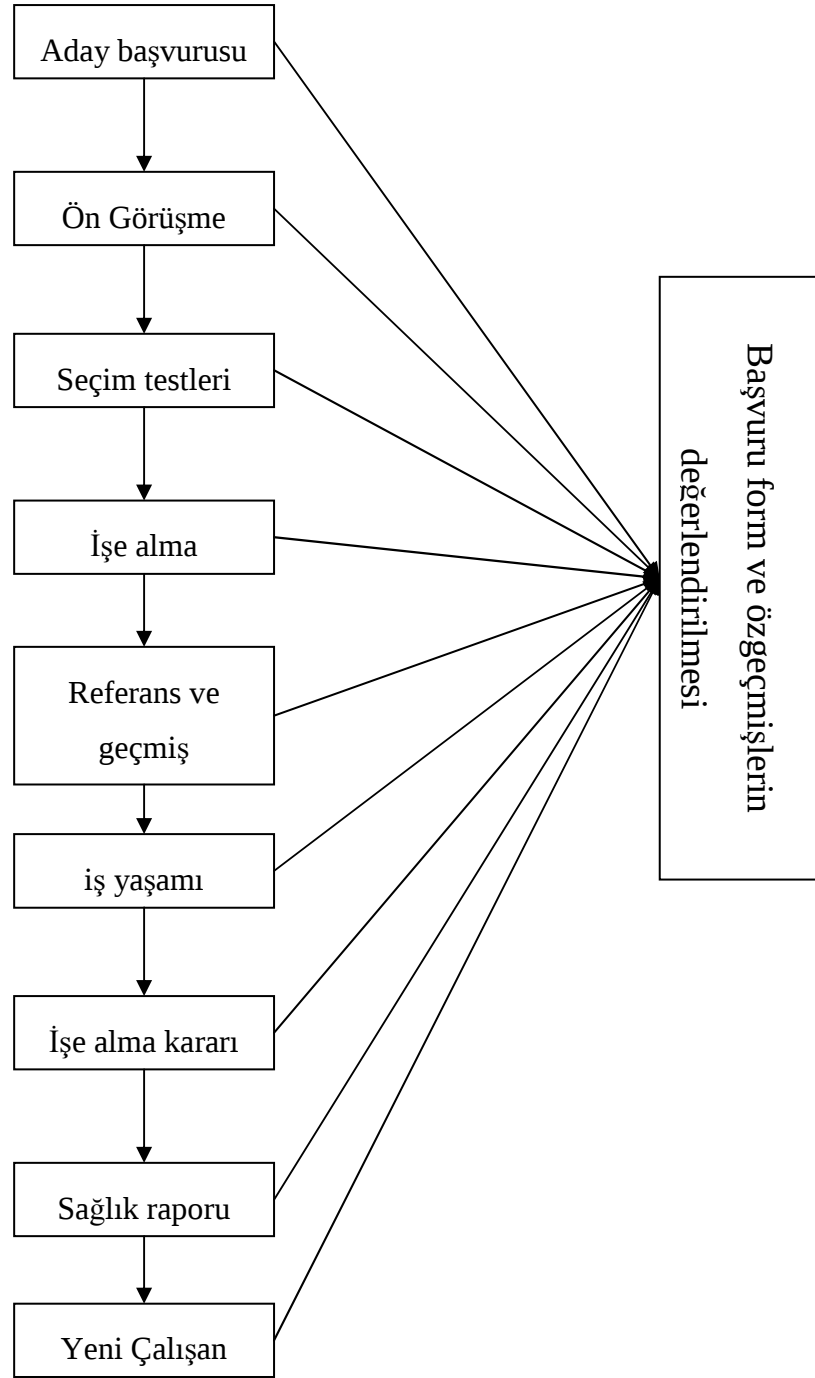
3.2 Seçim Ölçütlerinin Saptanması

Seçme sürecindeki en önemli nokta, işin başarıyla yerine getirilmesinde kişisel ve işle ilgili hangi özelliklerin geçerli göstergeler olarak görüleceğine karar verilmesidir. Seçimde kullanılacak ölçütler, her işin gereklerine göre büyük ölçüde değişiklik gösterir. Adayda aranacak özellikler ve seçimde kullanılacak ölçütler iş niteliklerinde belirtilmeli, böylece seçilecek elemanın örgütün ihtiyaçlarına uygun olması sağlanmalıdır (Palmer ve diğ, 1993). İşe alınacak elemanlar seçilirken, hem işin hem de elemanın özellikleri göz önünde bulundurulmalıdır. İnsanlar kendi kişisel özellik ve becerilerine en uygun işlere yerleştirilmelidir. İşler, organizasyonlar, çevre ve insanlar dinamik faktörlerdir (Hanhan, 2006). Elemanlar ve işler karşılaştırılırken buna dikkat edilmeli, insanlar bütünlükleri içinde değerlendirilmelidir. Bir eleman işe alınırken, tüm güçlü ve zayıf yönleriyle, kişisel sorunlarıyla, olumlu ya da olumsuz güdülenmesiyle bütünlük oluşturan bir insan işe alınmaktadır. Çalışma ortamı insanları güdüleyen bir ortamsa, elemanlar güçlü yönlerini geliştirerek zayıf yönlerini telafi edebilirler (Palmer ve diğ, 1993). Seçme sürecinde kullanılan ölçütler genel olarak üçe ayrılır; eğitim, işte ya da meslekte deneyim ve işle ilgili kişisel özellikler. Eğitim konusunda saptanan ölçüt, işte iyi başarıyı göstermek için gerçekten gerekli olan eğitim düzeyini yansıtmalıdır. Adayın işteki ve meslekteki deneyimi genellikle onun başarısını gösterir. Örgütler normal olarak, işe alacakları elemanların benzeri bir işte deneyim sahibi olmasını tercih eder. Böyle bir deneyime sahip eleman, işi iyi bir şekilde yerine getirmek için daha az eğitime ihtiyaç gösterir. İşle ilgili kişisel özellikler, elemanın işini yaparken kullanacağı bilgi ve becerilerine katkıda bulunan ek ilgi alanlarını içerebilir. Seçimi yapabilmek için bir seçim ölçütüne gereksinim vardır. Seçim ölçütü, seçeneklerin özelliklerinden hangilerinin, seçimde kullanılacağını ifade etmektedir. Örneğin “maliyet” bir seçim kararı olabilir. Bu durumda en düşük maliyeti olan seçenek seçilecektir. Seçilecek ölçüt ile problem

tanımı ve sahip olunan kaynaklar arasında yakın bir ilişki vardır. Uygulamaya bakıldığında seçim ölçütü olarak değişik ölçütlerin kullanıldığı göze çarpmaktadır. İnsan ilişkileri, zaman faktörü, deneyim, geçmişte yaşanmış bazı önemli olaylar, “altıncı his” gibi ölçütler, seçenekler arasından seçim yapmakta kullanılan ölçütler olabilir (Koçel, 2003).

3.3 İnsan Kaynağı Seçim Süreci

Genel olarak, insan kaynağı seçimi, çeşitli evrelerden oluşan bir süreç olarak ele alınabilir. Öncelikle, ihtiyaç duyulan personelin sayısı ve niteliği incelenir, boş pozisyonlara başvurular arasından seçim yapılır ve işe alma ile sonuçlanır. Başka bir ifade ile bu süreç, işletmeye dışarıdan alınacak personelin belirlenmesi ile başlar ve işe alınanları işletmeye, işine ve çalışma arkadaşlarına tanıtmakla son bulur (Aşçı, 1971). Kurumun amaçlarını gerçekleştirecek elemanların bulunması günümüzde başlı başına bir iş alanı olarak karşımıza çıkmıştır. Her etkinliğin en önemli bileşeninin insan olduğunun anlaşılmasından bu yana, alanında etkin, nitelikli ve uzman personel gereksiniminin belirlenmesi, uygun kişilerin işe alınmaları çok daha belirleyici bir süreç olarak rol oynamaya başlamıştır. Gerçekten de kurumun amaçlarını benimseyecek ve belirlenen işin gerektirdiği özellikleri gösteren elemanlar bulmak kolay değildir (Fındıkçı, 1999). Yenilik yaratmanın, rekabet üstünlüğü elde etmede önemi düşünüldüğünde, işgörenin iyi seçilerek istihdam edilmesinin giderek neden önem kazandığı da daha iyi anlaşılacaktır. Yetenekli işgörene sahip olmak seçim sürecine bağlıdır. Günümüzde işverenler, personelin eğitim ve deneyimlerinin yanında yeniliklere açık olup olmamalarını da dikkate almaktadır. Bu nedenlerden dolayı seçim süreci, zor ve çok dikkatle gerçekleştirilmesi gereken kritik bir süreçtir (Aldemir ve diğ, 2001). İşletmenin iç ve dış çevresinde insan kaynağı seçim süreci Şekil 3.1’de belirtilmiştir.



Kaynak: Mondy ve diğ, 2002

Şekil 3.1: İşletmenin İç ve Dış Çevresinde İnsan Kaynağı Seçme Süreci.

Personeli işe alma faaliyeti ile, işletmenin en önemli unsuru olan insan işletmeye alınmaktadır. İşletmeye kazandırılan insan, işletmenin bundan sonraki yaşamını etkileyecek ve ondan etkilenecektir. İşletmenin maddi yapısını kurmak ve devam ettirmek için oldukça büyük harcamalar yapan girişimciler ya da yönetimler,

işletmeye kazandırılacak uygun nitelikli personelin seçilmesine de gerekli kaynağı ayırmalıdır (Tütüncü ve diğ, 2003). İşe uygun eleman seçmenin çeşitli basamakları vardır. Bu basamakların sırasıyla hepsini uygulayan işletmeler olduğu gibi, bazılarını uygulayanlar, sadece görüşme yapanlar ya da kartvizitle gelenlerin işe alımıyla yetinenler de vardır. Tablo 3.1’de eleman seçiminde izlenecek en ideal yöntemin basamakları görülebilir.

Tablo 3.1: Eleman Seçiminde İzlenecek En İdeal Yöntemin Basamakları.

İş analizlerinin yapılması
Görev ve beceri analizlerinin yapılması
Her konum için gerekli olan yeteneklerin belirlenmesi
Bu yetenekleri ölçebilecek test bataryalarının hazırlanması
Ölçüm ölçütlerinin ve norm tablolarının belirlenmesi
Eleman gereksiniminin belirlenmesi / eleman alımında karar ölçütlerinin saptanması
Yeni alınacak eleman için ilan verilmesi
I. Görüşme / başvuruların kabulü
Başvuru formları üzerinden birinci elemenin yapılması
Sınav yapılacaksa adayların davet edilmesi
Test uygulama ve görüşme için gerekli hazırlıkların yapılması
Test uygulama
II. Görüşme / Seçim için esas görüşme Görüşme ve test sonuçlarının değerlendirilmesi
İhtiyaç duyulandan fazla adayın seçilmesi
Seçilen adayların ilgili bölüm sorumlularına görüşme için gönderilmesi
III. Görüşme / Bölüm sorumluları tarafından yapılan görüşme
Tercih edilen adayların eleman alım işlemlerinin yapılması
İş eğitim- İşin yapılması ile ilgili eğitim
Eğitimde öğrenme performansının değerlendirilmesi
Performans Değerlendirme
Performans değerlendirme ve test sonuçlarının karşılaştırılması
Gerekliyse bataryanın gözden geçirilip yeniden düzenlenmesi

Kaynak: Telman ve diğ, 2004

3.3.1 İnsan kaynağı seçimi

İnsan kaynağı seçimi konusunda işletmeler, biçimsel ya da biçimsel olmayan bir yaklaşım benimseyebilirler. Daha çok küçük işletmelerin benimsediği biçimsel olmayan yaklaşımda, genellikle karar verici işveren veya yönetici, adaylarla görüşür ve onları değerlendirerek seçim kararını verir. Personel seçme aşamalarının işletmeler arasında farklılık göstermesi, işletmenin büyüklüğü, doldurulacak pozisyonun niteliği, başvuruların sayısı ve dış güçlerin baskısına bağlıdır (Tütüncü ve diğ, 2003). Bu sıralama ile, seçim sürecinin her aşamasında, adayların bilgisi,

becerisi, yetenek ve güdülenmesi ve işle ilgili diğer özellikleri hakkında daha fazla bilgi edinmek ve bu yolla en uygun seçim kararını vermek amacı güdülmektedir. İç kaynaklardan yapılan seçimde, bu aşamaların ve değerlendirme yöntemlerinin hepsinin uygulanmasına gerek yoktur (Acar, 2002). Adayların sayısına, işletmenin faaliyette bulunduğu iş koluna, büyüklüğüne ve gereksinim duyulan insan kaynaklarının yeteneklerine göre bazı değişikliklere gidilebilir (Akyüz, 2001). İşletmelerin insan kaynakları bölümü, iş analizi ve iş gereklerinde yer alan bilgileri dikkate alarak, işletmenin insan kaynağı seçimi ile ilgili kurallarına uygun, en etkin seçim yöntemini belirlemektedir. İnsan kaynağı gereksiniminin nicelik, nitelik ve aciliyeti, yöntemin uygunluğu, maliyeti, işletme içinde seçim faaliyetlerini yürütecek yetkililerin bulunması, bu kişilerin niteliği, uygulanılacak yöntemin geçerlik ve güvenilirliği, adayların seçim yöntemi ile ilgili tutumları, işletmeler açısından seçim sürecinin yönetiminde, aday sağlamak için hangi kaynaklara başvurulacağını da belirlemektedir. İnsan kaynağı seçiminde işletmeler, genelde iki yaklaşımdan birini benimseyebilirler: 1. Elemeci yaklaşım, 2. Bütüncül yaklaşım. Elemeci yaklaşımda, uygulanan her bir aşamada uygun olmayan veya yetersiz görülen adaylar elenerek, bir sonraki aşamada daha az sayıda aday değerlendirmeye alınır. Bütüncül yaklaşımın altında yatan temel mantık, daha çok aşamada adaylar hakkında daha çok ve daha doğru bilgi toplanabileceği, böylece daha isabetli kararlar verilebileceğidir. Bu yaklaşım, özellikle aday sayısının az, doldurulacak pozisyonun önemli olduğu, seçimin acil olmadığı, seçim araçlarını uygulama olanağının bulunduğu durumlarda uygundur (Acar, 2002). Doğru insanı seçmek, bir zamandan tasarruf etme sürecidir. Bu süreç, hem parasal hem de insan kaynakları açısından pahalı bir süreçtir ve iyi hazırlanarak bu işe harcanması gereken dikkati vermek iyi bir yatırım sayılmalıdır. Doğru seçilmiş bir insan, işin bütününe başarısına önemli katkılarda bulunacaktır. Verimli ve güdülenmesi yüksek bir eleman seçmekle, öteki elemanlar da olumlu yönde etkilenecek, üzerlerindeki baskı kalkacak, moral kazanacaklardır. Yanlış bir seçim ise birçok sorun yaratacaktır. Yanlış seçilmiş bir elemanın işletmede işe başlamasıyla, eksik bir elemanın açığını kapatmak için daha uzun ve daha fazla çalışmak durumunda kalan elemanlar, bu durumdan olumsuz yönde etkilenebilir ve verimleri düşebilir (Keenan, 1996).

Genellikle büyük işletmelerin benimsediği biçimsel seçim süreci tipik olarak aşağıdaki aşama veya faaliyetleri içerir (Acar, 2002).

Başvuru Kabulü ve İlk Görüşme

3.3.1.1 Başvuru formu doldurtulması

Başvuru formunun doldurulması, edinilen bilgilerin eksiksiz, doğru ve kalıcı olması bakımından önemlidir. Başvuru formunun içermesi gereken temel bilgiler şunlardır:

- Kişisel bilgiler,
- Almak istediği görev,
- Eğitim durumu,
- Katıldığı kurs ve benzeri eğitim çalışmaları,
- Bildiği yabancı diller,
- İş deneyimi,
- Referanslar,
- Sağlık durumu,
- Diğer bilgiler,
- Kullandığı araç ve gereçler,
- Ücret durumu,
- Açıklama (Fındıkçı, 1999).
- Sınav-Test Uygulaması
- Ölçtükleri Alanlara Göre Test Grupları
 - o Zeka Testleri
 - o Hafıza Testleri
 - o Kişilik Testleri
 - Objektif (Nesnel) Kişilik Testleri/
 - Projektif (Yansıtma) Kişilik Testleri
- Algı Testleri
- Yetenek Testleri
- Bilgi Testleri

- Beceri Testleri
- Yaratıcılık Testleri
- İlgi Testleri
- Dikkat Testleri

3.3.1.2 Diğer Yöntemler

A. Değerlendirme Merkezi

1. Vaka Çalışması
2. Tartışma
3. Sunum
4. Gelen Evrak Sepeti Uygulaması
5. İşletme Oyunları

3.3.1.3 İşe Alma Görüşmesi

A. Görüşme Türleri

B. Görüşme Hataları

1. Adayın Referanslarının İncelenmesi
2. Sağlık Kontrolü
3. İşe Alma Kararı

Tablo 3.2: Seçim Yöntemleri / Değerlendirme Standartları Tablosu.

Seçim Yöntemleri	Geçerlilik	Doğruluk	Uygulanabilirlik	Maliyet
Zekâ testleri	Orta	Orta	Yüksek	Düşük
Mekanik Yetenek	Orta	Yüksek	Orta	Düşük
Psiko-Motor Yetenek	Orta	Yüksek	Düşük	Düşük
Kişilik Testleri	Orta	Yüksek	Orta	Orta
Fiziksel Yetenek Testleri	Yüksek	Orta	Düşük	Düşük
Görüşme	Orta	Orta	Yüksek	Orta
Değerlendirme	Yüksek	Yüksek	Orta	Yüksek
Örnek İş Testleri	Yüksek	Yüksek	Düşük	Yüksek
Durum Egzersizleri	Orta	Bilinmiyor	Düşük	Orta
Biyografik Bilgi	Yüksek	Orta	Yüksek	Düşük
Dikkat Değerlendirmesi	Orta	Orta	Düşük	Düşük
Tavsiye Mektubu	Düşük	Bilinmiyor	Yüksek	Düşük

Kaynak: Aytaç, 2006

Tablo 3.2’ de görüldüğü gibi personel seçiminde geçerliliği ve doğruluğu en yüksek olan yöntemlerin, değerlendirme merkezleri, örnek iş testleri, biyografik bilgiler ve fiziksel yetenek testlerinde olduğu görülmektedir (Hanhan, 2006).

Tablo 3.3: İşe Alma Görüşmesi Örnek Soruları.

No	İşe Alma Görüşmesi Soruları
1.	Boş zamanlarınızı nasıl geçirirsiniz? Hobileriniz nelerdir?
2.	Hangi sosyal etkinlikler ilginizi çeker?
3.	İdeal işi nasıl tanımlarsınız. Ne tür bir iş ile ilgileniyorsunuz?
4.	Şirketimizde neden çalışmak istiyorsunuz?
5.	Şirketimizde çalışmayı en çok arzu ettiğiniz bölüm hangisidir? Neden?
6.	Herhangi bir coğrafi bölge seçiminiz var mı?
7.	Mezun olduğunuz üniversite bölümünü neden seçtiniz?
8.	Şirketimizin ürünleri veya hizmetleri hakkında neler biliyorsunuz?
9.	İdeal patron sizce nasıl olmalıdır?
10.	Ne kadar sıklıkla terfi edeceğinizi düşünüyorsunuz?
11.	Zayıf ve güçlü yönleriniz nelerdir?
12.	Size benzer özellikler taşıyan arkadaşlarınız hakkında neler düşünüyorsunuz?
13.	Herhangi bir mesleki kurs almayı düşünüyor musunuz? Belirtiniz?
14.	En çok ve en az sevdiğiniz işler hangileridir?

15.	Çalışma ve okul hayatınızda karşılaştığınız, ideal yönetici ve öğretmeni tanımlar mısınız?
16.	Kariyer hedefleriniz nelerdir?
17.	Yaşamınızda bugünün beş yıl öncesine dönebilseydiniz, neleri yapmak isterdiniz? Yapmayacaklarınız neler olurdu?
18.	Sizi şirketimize almak için geçerli bir neden söyler misiniz?
19.	Son işinizi anlatınız.
20.	Şirketimizde çalışmaya başladığınızı varsayarsak, günde kaç saat çalışacağınızı düşünüyorsunuz?
21.	Sahip olduğunuz iş becerileri nelerdir?

Kaynak: Werther ve diğ, 1996

Tablo 3.3’de işe alma görüşmesinde sorulabilecek örnek sorular belirtilmiştir. Görüşme sorularının sıralanmasında farklı yöntemler uygulanabilir.

Tablo 3.4: Türkiye ve Avrupa’daki İşletmelerin Kullandıkları İşe Alım Yöntemleri ve Kullanım Oranları.

İşe Alım Yöntemi	Türkiye (%)	Avrupa (%)
Kişisel bağlantılar / tanıdıklar	92	85
Şirket dışı duyuru, ilan ve tanıtım	86	96
Şirket içi duyuru	76	85
İnternet	64	64
İşe alım danışmanlık şirketleri	63	81
Kariyer günleri, okullarla bağlantı	47	66
Yedekleme planı	45	46
İş ve İşçi bulma kurumu	40	56

Kaynak: Telman ve diğ, 2004

3.3.2 Denizcilik sektöründe gemi adamları işe alma kriterleri

İnsan Kaynakları departmanı iyi organize olmuş düzenli denizcilik firmalarında gemi adamları istihdam edilmeden önce, yalnızca STCW’ye uygun olarak düzenlenmiş yeterli belgelerinin ve sertifikalarının var olup olmadığına bakılarak gemiye atama süreci işletilmez (Söğüt ve diğ, 1997). Bu firmalar, insan kaynağının en değerli kaynaklardan biri olduğunun bilincinde olarak, istihdam edecekleri gemi adamında birçok kriterin var olmasına dikkat ederler. Örnek bir tanker firmasından alınan gemi adamı işe alım kriterlerine göre, tankerlerde istihdam edilecek tüm gemi

adamlarında, gemilerde çalışmak için yeterlik belgesi, liman cüzdanı, pasaport, STCW sertifikaları, tanker/kimyasal tanker sertifikaları ve sağlık raporuna sahip olmak şartı aranır. Bu belgelerin geçerlilik sürelerinin uygun olması gerekir. Bu belgelerin dışında, yeterlik türlerine göre gemiadamlarında aranan kriterler şöyledir (Personel İşe Alım Kriterleri, 2004):

3.3.2.1 Gemide görev alacak kaptanlarda aranan kriterler

Kaptan olarak gemilerde istihdam edilecek gemi adamlarında, kaptan olarak asgari 3 yıl tecrübeye sahip olmak, tankerler veya kimyasal tankerlerde asgari 2 yıl aynı görevde tecrübeye sahip olmak veya şirket bünyesindeki gemilerde asgari 2 yıl 1. Zabit statüsünde çalıştıktan sonra kaptan ehliyetini almış olmak şartı ve şirket tarafından yapılan performans değerlendirmelerinde kaptan olarak çalışabilecek yeterlilikte bulunması şartlarına ilaveten üniversite mezunu olmak, iyi düzeyde bilgisayar kullanmak, çok iyi derecede denizcilik İngilizcesine sahip olmak, GOC ehliyetine sahip olmak, ISPS kapsamında Ship Security Officer sertifikasına sahip olmak, daha önce çalıştığı firmalarda hakkında yapılan değerlendirmelerin uygun olması, daha önce büyük yakıt firmalarının denetimlerinden (vetting) geçirmiş olmak, 55 yaşını aşmamak, şirket bünyesinde yapılan mülakatlarda, mesleki bilgi ve yeterlilik, sorumluluk duygusu, liderlik yeteneği, personel sevk ve idaresi, şirket politikaları ve hedeflerine yatkınlık, fiziksel ve ruhsal açıdan göreve uygunluk, tankerlerde çalışma ve emniyet bilincine sahip olmak, geliştirilmeye ve yönlendirilmeye açıklık, ISM, ISPS, ISO yönetim standartlarına ve uygulamalarına yatkınlık, takım çalışması şuuruna sahip olmak, eğitim verebilecek formasyona sahip olmak aranacak şartlar arasında yer almaktadır.

3.3.2.2 Gemide görev alacak 1. zabitlerde aranan kriterler

1. Zabit olarak gemilerde istihdam edilecek gemi adamlarında 1. Zabit olarak asgari 2 yıl tecrübeye sahip olmak, tankerler veya kimyasal tankerlerde asgari 1 yıl aynı görevde tecrübeye sahip olmak veya şirket bünyesindeki gemilerde asgari 2 yıl 3.Kaptan statüsünde çalıştıktan sonra 1. Zabit ehliyetini almış personelin; kaptan ve şirket tarafından yapılan performans değerlendirmelerde 1. Zabit olarak çalışabilecek yeterlilikte bulunması gerekir. Bu kriterlere ilaveten, yüksek okul mezunu olmak, iyi düzeyde bilgisayar kullanmak, çok iyi derecede denizcilik İngilizcesine sahip olmak, GOC ehliyetine sahip olmak, ISPS Ship Security Officer sertifikasına sahip olmak,

daha önce çalıştığı firmalarda hakkında yapılan değerlendirmelerin uygun olması Daha önce vetting geçirmiş olmak, şirket bünyesinde yapılan mülakatlarda; mesleki bilgi ve yeterlilik, sorumluluk duygusu, liderlik yeteneği, personel sevk ve idaresi, şirket politikaları ve hedeflerine yatkınlık şartı, fiziksel ve ruhsal açıdan göreve uygunluk, tankerlerde çalışma ve emniyet bilincine sahip olmak, geliştirilmeye ve yönlendirilmeye açıklık, ISM, ISPS, ISO yönetim standartlarına ve uygulamalarına yatkınlık, takım çalışması şuuruna sahip olmak, itaatkar olmak, eğitim verebilecek formasyona sahip olmak kriterleri aranır (Arslan, 2006).

3.3.2.3 Gemide görev alacak baş mühendislerde aranan kriterler

Baş mühendis olarak gemilerde istihdam edilecek gemi adamlarında, baş mühendis olarak asgari 3 yıl tecrübeye sahip olmak, tanker ve kimyasal tankerlerde asgari 2 yıl tecrübeye sahip olmak veya şirket bünyesindeki gemilerde asgari 2 yıl 2.Mühendis olarak çalıştıktan sonra Baş mühendis ehliyetini almış 2. Mühendislerin şirket tarafından yapılan performans değerlendirmelerinde baş mühendis olarak çalışabilecek yeterlilikte bulunmak şartı aranır. Bu kriterlerin haricinde, üniversite mezunu olmak, iyi düzeyde bilgisayar kullanmak, çok iyi derecede denizcilik İngilizcesine sahip olmak, 55 yaşını aşmamak, daha önce çalıştığı firmalarda hakkında yapılan değerlendirmelerin uygun olması, daha evvel vetting geçirmiş olmak, şirket bünyesinde yapılan mülakatlarda aşağıda belirtilen kriterlerde yeterli olmak, mesleki bilgi ve yeterlilik, sorumluluk duygusu, liderlik yeteneği, personel sevk ve idaresi, şirket politikaları ve hedeflerine yatkınlık, fiziksel ve ruhsal açıdan göreve uygunluk, tankerlerde çalışma ve emniyet bilincine sahip olmak, planlı bakım sistemi ve uygulamalarına hakim olmak, ISM , ISPS , ISO uygulamalarına yatkınlık, takım çalışması şuuruna sahip olmak, eğitim verebilecek formasyona sahip olmak kriterleri aranır (Arslan, 2006).

3.3.2.4 Gemide görev alacak 2. mühendis/2. makinistlerde aranan kriterler

2. Mühendis/2.Makinist olarak gemilerde istihdam edilecek gemi adamlarında 2.Mühendis olarak asgari 2 yıl tecrübeye sahip olmak, tanker ve kimyasal tankerlerde asgari 1 yıl aynı görevde tecrübeye sahip olmak veya şirket bünyesinde asgari 2 yıl 3. Mühendis statüsünde çalıştıktan sonra 2.Mühendis ehliyeti alan personelin baş mühendis, kaptan ve şirket tarafından yapılan performans değerlendirmelerde 2.Mühendis olarak çalışabilecek yeterlilikte bulunmak kriterleri aranır. Bu kriterlere

ilaveten, daha önce çalıştığı firmalarda hakkında yapılmış değerlendirmelerin uygun olması, yüksek okul mezunu olmak, iyi düzeyde bilgisayar kullanmak, çok iyi derecede denizcilik İngilizcesine sahip olmak, daha evvel vetting geçirmiş olmak, şirket bünyesinde yapılan mülakatlarda, mesleki bilgi ve yeterlilik, sorumluluk duygusu, liderlik yeteneği, personel sevk ve idaresi, şirket politikaları ve hedeflerine yatkınlık, fiziksel ve ruhsal açıdan göreve uygunluk, tankerlerde çalışma ve emniyet bilincine sahip olmak, planlı bakım sistemi ve uygulamalarına hakim olmak, ISM, ISPS, ISO uygulamalarına yatkınlık, takım çalışması şuuruна sahip olmak, eğitim verebilecek performansa sahip olmak, itaatkar olmak kriterleri aranmaktadır (Arslan, 2006).

3.3.2.5 Gemide görev alacak güverte zabitlerinde aranan kriterler

Güverte zabiti olarak gemilerde istihdam edilecek gemi adamlarında, asgari 1 yıl güverte zabiti olarak çalışmış olmak, asgari 1 kontrat süresince tanker veya kimyasal tankerde çalışmış olmak veya stajyer olarak şirket gemilerinde çalıştıktan sonra kaptan ve şirket tarafından yapılan performans değerlendirmelerde güverte zabiti olarak çalışabilecek yeterlilikte bulunmak kriterleri aranır. Bu kriterlere ilaveten daha önce çalıştığı şirketlerde hakkında yapılan değerlendirmelerin uygun olması, yüksek okul mezunu olmak, iyi düzeyde bilgisayar kullanmak, iyi derecede denizcilik İngilizcesine sahip olmak, GOC ehliyetine sahip olmak, ISPS kapsamında ship security officer sertifikasına sahip olmak, şirket bünyesinde yapılan mülakatlarda, mesleki bilgi ve yeterlilik, sorumluluk duygusu, liderlik yeteneği, personel sevk ve idaresi, şirket politikaları ve hedeflerine yatkınlık, fiziksel ve ruhsal açıdan göreve uygunluk, tankerlerde çalışma ve emniyet bilincine sahip olmak, planlı bakım sistemi ve uygulamalarına hakim olmak, ISM, ISPS, ISO uygulamalarına yatkınlık, takım çalışması şuuruна sahip olmak, itaatkar olmak, vardiya tutma esaslarına uyma kriterleri aranmaktadır (Arslan, 2006).

3.3.2.6 Gemide görev alacak makine zabitlerinde aranan kriterler

Güverte zabiti olarak gemilerde istihdam edilecek gemi adamlarında asgari 1 yıl makine zabiti olarak çalışmış olmak, asgari 1 kontrat süresince tanker veya kimyasal tankerde çalışmış olmak veya stajyer olarak şirket gemilerinde çalıştıktan sonra kaptan, baş mühendis ve şirket tarafından yapılan performans değerlendirmelerde makine zabiti olarak çalışabilecek yeterlilikte bulunmak kriterleri aranır. Bu

kriterlere ilaveten, daha önce çalıştığı şirketlerde hakkında yapılan değerlendirmelerin uygun olması, yüksek okul mezunu olmak, iyi düzeyde bilgisayar kullanmak, iyi derecede denizcilik İngilizcesine sahip olmak, şirket bünyesinde yapılan mülakatlarda, mesleki bilgi ve yeterlilik, sorumluluk duygusu, liderlik yeteneği, şirket politikaları ve hedeflerine yatkınlık, fiziksel ve ruhsal açıdan göreve uygunluk, tankerlerde çalışma ve emniyet bilincine sahip olmak, geliştirilmeye ve yönlendirilmeye açık olmak, ISM, ISPS, ISO uygulamalarına yatkınlık, takım çalışması şuuruna sahip olmak, itaatkar olmak, vardiya tutma esaslarına uyma kriterleri aranır (Arslan, 2006).

3.3.2.7 Gemide görev alacak elektrik/elektronik zabitlerinde aranan kriterler

Elektrik/Elektronik zabiti olarak gemilerde istihdam edilecek gemi adamlarında, Elektrik Zabiti olarak asgari 3 yıl tecrübeye sahip olmak, tanker veya kimyasal tankerlerde asgari 2 yıl görev yapmış olmak kriterleri aranır. Bu kriterlere ilaveten, meslek lisesi veya meslek yüksek okulu mezunu olmak, orta seviyede teknik ve denizcilik İngilizcesine sahip olmak, daha önce çalıştığı firmalarda hakkında yapılan değerlendirmelerin uygun olması, 45 yaşını aşmamak, şirket bünyesinde yapılan mülakatlarda, mesleki bilgi ve yeterlilik, sorumluluk duygusu, şirket politikaları ve hedeflerine yatkınlık, fiziksel ve ruhsal açıdan göreve uygunluk, tankerlerde çalışma ve emniyet bilincine sahip olmak, ISM, ISPS, ISO uygulamalarına yatkınlık, takım çalışması şuuruna sahip olmak, itaatkar olmak, elektronik kart ve devre takip bilgisine sahip olmak kriterleri aranır (Arslan, 2006).

3.3.2.8 Gemide görev alacak akine/güverte lostromosunda aranan kriterler

Makine/Güverte lostromosu olarak gemilerde istihdam edilecek gemi adamlarında, Makine/Güverte Lostromosu olarak asgari 3 yıl tecrübeye sahip olmak, tanker veya kimyasal tankerlerde aynı görevde asgari 2 yıl görev yapmış olmak kriterleri aranır. Bu kriterlere ilaveten, en az ortaokul mezunu olmak, denizcilik İngilizcesine sahip, basit cümleler kurabilmek, daha önce çalıştığı firmalarda hakkında yapılan değerlendirmelerin uygun olması, 50 yaşını aşmamak, şirket bünyesinde yapılan mülakatlarda mesleki bilgi ve yeterlilik, sorumluluk duygusu, şirket politikaları ve hedeflerine yatkınlık, fiziksel ve ruhsal açıdan göreve uygunluk, tankerlerde çalışma ve emniyet bilincine sahip olmak, ISM, ISPS, ISO uygulamalarına yatkınlık, takım

çalışması şuuruna sahip olmak, itaatkar olmak, liderlik , personel sevk ve idare etme yeteneği bulunması kriterleri aranır (Arslan, 2006).

3.3.2.9 Gemide görev alacak usta gemici ve yağcida aranan kriterler

Usta gemici veya yağcı olarak gemilerde istihdam edilecek gemi adamlarında, asgari 3 yıl tecrübeye sahip olmak, tanker veya kimyasal tankerlerde aynı görevde asgari 1 yıl görev yapmış olmak kriterleri aranır. Bu kriterlere ilaveten en az ilkokul mezunu olmak, ortaokul ve lise mezunu olunması tercih sebebidir, denizcilik İngilizcesindeki belli tabirleri bilmek, basit cümleler kurabilmek, (Usta gemici İngilizce dümen ve halat manevralarını anlıyor olmalı) daha önce çalıştığı firmalarda hakkında yapılan değerlendirmelerin uygun olması, 45 yaşını aşmamak, Şirket bünyesinde yapılan mülakatlarda, mesleki bilgi ve yeterlilik, sorumluluk duygusu, şirket politikaları ve hedeflerine yatkınlık, fiziksel ve ruhsal açıdan göreve uygunluk, tankerlerde çalışma ve emniyet bilincine sahip olmak, ISM, ISPS, ISO uygulamalarına yatkınlık, takım çalışması şuuruna sahip olmak ve itaatkar olmak kriterleri aranır (Arslan, 2006).

3.3.2.10 Gemide görev alacak gemici ve silicide aranan kriterler

Gemici veya silici olarak gemilerde istihdam edilecek gemi adamlarında, asgari 2 yıl tecrübeye sahip olmak, tanker veya kimyasal tankerlerde asgari 1 kontrat aynı görevde çalışmış olmak kriterleri aranır. Bu kriterlerin dışında, en az ilkokul mezunu olmak, ortaokul ve lise mezunu tercih sebebidir, İngilizce dümen makine ve halat manevralarında kullanılan terimleri bilmek, daha önce çalıştığı firmalarda hakkında yapılan değerlendirmelerin uygun olması, 35 yaşını aşmamış olmak, şirket bünyesinde yapılan mülakatlarda, mesleki bilgi ve yeterlilik, sorumluluk duygusu, şirket politikaları ve hedeflerine yatkınlık, fiziksel ve ruhsal açıdan göreve uygunluk tankerlerde çalışma ve emniyet bilincine sahip olmak, ISM, ISPS, ISO uygulamalarına yatkınlık, takım çalışması şuuruna sahip olmak ve itaatkar olmak kriterleri aranır (Arslan, 2006).

3.3.2.11 Gemide görev alacak pompacı ve kaynakçıda aranan kriterler

Pompacı veya kaynakçı olarak gemilerde istihdam edilecek gemi adamlarında aynı görevde asgari 3 yıl tecrübeye sahip olmak, tanker veya kimyasal tankerlerde asgari 2 yıl çalışmış olmak kriterleri aranır. Bu kriterlerin dışında, en az ilkokul mezunu olmak, ortaokul ve lise mezunu tercih sebebidir, daha önce çalıştığı firmalarda

hakkında yapılan değerlendirmelerin uygun olması, 40 yaşını aşmamak, şirket bünyesinde yapılan mülakatlarda, mesleki bilgi ve yeterlilik, sorumluluk duygusu, şirket politikaları ve hedeflerine yatkınlık, fiziksel ve ruhsal açıdan göreve uygunluk, tankerlerde çalışma ve emniyet bilincine sahip olmak, ISM, ISPS, ISO uygulamalarına yatkınlık, takım çalışması şuuruna sahip olmak ve itaatkar olmak kriterleri aranır (Arslan, 2006).

3.3.2.12 Gemide görev alacak aşçı ve kamarotta aranan kriterler

Aşçı veya kamarot olarak gemilerde istihdam edilecek gemi adamlarında aynı görevde asgari 2 yıl tecrübeye sahip olmak, tanker veya kimyasal tankerlerde asgari 1 yıl çalışmış olmak kriterleri aranır. Bu kriterlerin dışında, ilkokul mezunu olmak, ortaokul ve lise mezunu tercih sebebidir, daha önce çalıştığı firmalarda hakkında yapılan değerlendirmelerin uygun olması, 40 yaşını aşmamak, şirket bünyesinde yapılan mülakatlarda, mesleki bilgi ve yeterlilik, sorumluluk duygusu, şirket politikaları ve hedeflerine yatkınlık, fiziksel ve ruhsal açıdan göreve uygunluk, tankerlerde çalışma ve emniyet bilincine sahip olmak, ISM, ISPS, ISO uygulamalarına yatkınlık, takım çalışması suuruna sahip olmak ve itaatkar olmak kriterleri aranır (Arslan, 2006).

4. DENİZDE ÇALIŞACAK PERSONEL İLE İLGİLİ KURALLAR VE DÜZENLEMELER

4.1 STCW hakkında bilgi

STCW Sözleşmesi: Gemiadamlarının, denizde can ve mal güvenliğine etki eden, acil durumlarla ilgili almaları gerekli eğitimleri, belgelendirme ve vardiya tutma esaslarını uluslararası bir standarda bağlamak amacıyla, STCW Sözleşmesi, 7 Temmuz 1978’de kabul edilmiş ve 28 Nisan 1984’de yürürlüğe girmiştir (Deniz, 2004; 253). Türkiye 20.04.1989 tarih ve 3539 sayılı kanun ile “Gemiadamlarının Eğitim, Belgelendirme ve Vardiya Standartları Hakkındaki Uluslararası Sözleşme (STCW 78) ‘ye taraf olmuştur (Erdal, 2003). Sözleşmeye taraf olan devletler, denizde can ve mal güvenliğinin sağlanması açısından, gemiadamlarının görevlerine uygun nitelikte olmalarını temin etmek amacıyla, sözleşmenin ve eklerinin tüm olarak uygulanmasını sağlamak için yasal düzenlemeleri yapmayı taahhüt etmişlerdir. Sözleşme maddeleri ve Kod A, üye devletlerin zorunlu olarak uygulayacakları en düşük standartları ayrıntılı olarak veren hükümleri içermektedir. Kod B’nin hükümlerinin uygulanması ise zorunlu olmayıp tavsiye niteliğindedir (Deniz, 2004). IMO/STCW 78/95 kuralları çerçevesinde dünyadaki zabitan eğitimi için asgari şartlar saptanmıştır. Buna göre Dünyada 153 ülkede toplam 512 eğitim kuruluşunda denizcilik eğitimi verilmektedir. Bu eğitim STCW 78/95 doğrultusunda kurslardan, lise, yüksek okul, üniversite düzeyine kadar değişmektedir (Loginovsky ve diğ, 2005). Dünyadaki zabitan arz/talep dengesi, değişik kuruluşların değişik eğitimde kalite anlayışı çerçevesinde, bu değişik eğitim çeşitlerinden mezun olan zabıtların tümü bir şekilde istihdam edilmektedir. Tablo 4.1’de Gemi adamları yönetmeliği gereğince yeterlik bazında alınması gereken STCW sertifikaları listelenmiştir.

Tablo 4.1: Gemi Adamları Yönetmeliği Gereğince Yeterlik Bazında Alınması gereken STCW Sertifikaları.

GEMİADAMLARI YÖNETMELİĞİ GEREĞİNCE YETERLİK BAZINDA ALINMASI GEREKEN STCW SERTİFİKALARI					
		TAYFALAR		KAPTAN VE ZABİTANLAR	
SERTİFİKA ADI	GEÇERLİK SÜRESİ	MAKİNE	GÜVERTE	MAKİNE	GÜVERTE
Her tür Gemide Çalışan Gemiadamları					
Vardiya Tutma	5 yıl	+	+	-	-
1) Denizde Kişisel Can Kurtarma Teknikleri Belgesi	5 yıl	+	+	+	+
2) Temel İlk Yardım Belgesi	5 yıl	+	+	+	+
3) Yangın önleme ve Yangınla Mücadele Belgesi	5 yıl	+	+	+	+
4) Personel Güvenliği ve Sosyal Sorumluluk Belgesi	5 yıl	+	+	+	+
5) Can kurtarma Araçlarını Kullanma Yeterliği Belgesi	5 yıl	+	+	+	+
6) Radar Gözlem ve Pilotlama Belgesi	-	-	-	-	+
7) Otomatik Radar Pilotlama Aygıtları (ARPA) Kullanma Belgesi	-	-	-	-	+
8) İlk Yardım Belgesi	-	-	-	+	+
9) Tıbbi Bakım Belgesi	-	-	-	-	Kaptan 1. Zabit
10) İleri yangınla Mücadele Belgesi	5 yıl	-	-	Yangınla Mücadele İşlem, denetlemek üzere görevlendirilen zabitler.	
Cinslerine Göre Tankerlerde Çalışan Gemiadamları					
11) Petrol Tankeri Tanıtım Belgesi	-	+	+	+	+

12) Petrol Tankeri İşlemleri Belgesi	-	-	-	+	+
13) Kimyasal madde Tankeri Tanıtım Belgesi	-	+	+	+	+
14) Kimyasal Tanker İşlemleri Belgesi	-	-	-	+	+
15) Sıvılaştırılmış Gaz Tankeri tanıtım Belgesi	-	+	+	+	+
16) Sıvılaştırılmış Gaz Tankeri İşlemleri Belgesi	-	-	-	+	+
Not: tayfa sınıfında operasyondan sorumlu tutulan personelin 11,13, ve 15 de belirtilen sertifikalan alması gerekir.					
Hızlı Cankurtarma Botu Bulunan Gemilerde Çalışan Gemiadamları					
17) Hızlı Cankurtarma Botu Kullanma Yeterliği Belgesi	5 yıl	-	-	+	+
Ro-Ro Yolcu Gemilerinde Çalışan Gemiadamları					
18)Ro-Ro Yolcu Gemileri Gemiadamları Belgesi	5 yıl	+	+	+	+

Kaynak: Yazar

Denizde çalışacak gemi personelinin gemilerde görecekları görevlerine uygun olarak yeterlilik sahibi olmaları gerekmektedir. Ticaret gemilerinde iki önemli bölüm bulunmaktadır. Bunlar “güverte” ve “makine” bölümleridir. Güverte bölümü geminin hareketinden yani seyrinden, yüklerin gerektiği şekilde yüklenmesinden ve teslim edilmesinden ve geminin genel güvenliğinden sorumlu olan bölümdür. Makine bölümü ise geminin ana ve yardımcı makinelerinin çalıştırılmasından ve daima çalışır durumda bulundurulmasından sorumlu olan bölümdür. Kamara bölümü ise personelin yeme ve içmesinden ve ayrıca personel kamara ve salonlarının temizliğinden sorumlu olan bölümdür. Yukarıda belirtilen bir ticaret gemisinde bulunan personelin iş bölümlerinde çalışacak olan tüm personel görmüş oldukları eğitime, denizde çalıştıkları zamana ve geçirdikleri sınavlara göre ellerinde yeterlilik belgeleri “certificate of competency” bulunmaktadır. Gemiye yapılan atamalar

“Gemilerin Gemiadamları ile Donatılmasına İlişkin Yönerge” ye göre yapılmalıdır (Akdoğan, 1988). Gemi adamlarından STCW sözleşmesi gereğince gemide karşılaşılması olası acil durumlarla, seyir vardiyası tutulması sırasında köprüüstündeki seyir cihazlarının kullanımıyla ve çalışılan geminin cinsine göre, genel emniyet ve yük işlemleriyle ilgili eğitimleri aldığını belgeleyen özel belgelere sahip olmaları ve çalıştıkları gemide bulundurmaları istenir. COW belgesi yukarıda açıklananlara bir örnek olarak gösterilebilir, kısaltması İngilizce’de “Crude Oil Washing-Ham Petrol Yıkama”, anlamına gelmektedir. Bu belgeye sahip olan güverte zabıtlarının tankerlerde ham petrol tahliyesi sonunda tanklar içinde kalan çökeltiyi temizlemek üzere COW işlemini yapmayı bildikleri varsayılır (Akdoğan, 1988). Gemi adamları yönetmeliğinde yer alan, gemide çalışacak gemi adamlarının temel ve çeşitli yeterlilikteki almak zorunda oldukları belgeler aşağıda listelenmiştir:

- Denizde Kişisel Can Kurtarma Teknikleri Belgesi,
- Temel İlk Yardım Belgesi,
- Yangın Önleme ve Yangınla Mücadele Belgesi,
- Personel Güvenliği ve Sosyal Sorumluluk Belgesi,
- Can Kurtarma Araçlarını Kullanma Yeterliği Belgesi,
- Radar Gözlem ve Pilotlama Belgesi,
- Otomatik Radar Pilotlama Aygıtlarını (ARPA) Kullanma Belgesi,
- İlk Yardım Belgesi,
- Tıbbi Bakım Belgesi,
- Petrol Tankeri Tanıtım Belgesi,
- Petrol Tankeri İşlemleri Belgesi,
- Kimyasal Tanker Tanıtım Belgesi,
- Kimyasal Tanker İşlemleri Belgesi,
- Sıvılaştırılmış Gaz Tankeri Tanıtım Belgesi,
- Sıvılaştırılmış Gaz Tankeri İşlemleri Belgesi,
- İleri Yangınla Mücadele Belgesi,
- Hızlı Can Kurtarma Botu Kullanma Yeterliği Belgesi,

- Ro-Ro Yolcu Gemileri Gemiadamları Belgesi,
- Yolcu Gemisinde Çalışma Yeterliği Belgesi (Gemiadamları Yönetmeliği)
- Gemi Güvenlik Zabiti (SSO) Belgesi
- Standart Denizcilik Haberleşme Kalıpları

Bir geminin personelinin tayin edilmesi, donatılması Başbakanlık Denizcilik Müsteşarlığı'nın çıkarmış bulunduğu "02.08.2002 tarih ve 1201 sayılı Gemilerin Gemiadamları ile Donatılmasına İlişkin Yönerge" ye göre yapılır. Bu yönerge incelendiğinde gemilerin cinsine, büyüklüğüne ve yapacağı seferin tipine göre güverte, makine ve kamara personeli adedi ve bu personelin sahip olacakları yeterlilik belgelerinin durumu görülür (www.denizcilik.gov.tr, 2010) .

Gemiadamlarının gemilerde çalışabilmesi için her iki yılda bir sağlık yoklamasından ve beş yılda bir polis kontrolünden geçirilmesi gereklidir (Akdoğan, 1988).

4.2 Uluslararası Emniyet Yönetimi Kodu (ISM Code)

Gemilerde istihdam edilen gemi adamlarının omuzlarındaki yük, Uluslararası Denizcilik Örgütü'nün (IMO) düzenlediği Uluslararası Emniyet Yönetimi Kodu (ISM), Uluslararası Gemi ve Liman Güvenliği (ISPS) gibi uluslararası kuralların uygulamalarıyla artmıştır (Anderson, 2003). ISM (International Safety Management Code), gemi işletim şirketlerinin, çevre duyarlıkları bir emniyet yönetimi sistemi kurabilmeleri, şirket ve gemilerinin yönetimini kurdukları bu sisteme göre gerçekleştirebilmelerini sağlamak üzere öngörülmüş, Uluslararası Denizcilik Örgütü (IMO) tarafından hazırlanmış uyulması zorunlu standarttır. Koda göre kurulan Emniyet Yönetimi Sistemlerinin (SMS) uygulanması ile, deniz taşımacılığında emniyet kültürünün geliştirilmesi desteklenir ve teşvik edilir. Emniyet kültürünün oluşturulmasına etki eden etmenler; kararlılık, değerler ve inançlardan oluşur. Kod, emniyet yönetimi için hedefler ortaya koymaktadır. Geminin işletilmesi sorumluluğunu üzerine alan şirketin, "Emniyet Yönetimi Sistemi" (SMS) oluşturmasını zorunlu kılar. Şirketin, Emniyet Yönetimi Sistemi kapsamında yer alan hedeflere ulaşması için bir yöntem oluşturması ve uygulaması istenir. Bu, gerekli kaynakların sağlanması ve karadan destek gibi konuları da içerir. Bir kısım gemi tipleri için, gemi işletim şirketlerinin, ISM Koduna göre Emniyet Yönetimi Sistemlerini kurarak belgelendirmeleri zorunluluğu 1 Temmuz 1998'de yürürlüğe

girmiştir. 500 Groston ve üzerindeki tüm gemiler ve yüzer platformlar için ise bu zorunluluk 1 Temmuz 2002 tarihi itibarıyla başlamış, denizcilik işletmeleri, şirketlerinde ve gemilerinde bu kodun gerektirdiği Emniyet Yönetimi Sistemlerini kurarak uygulamışlar ve idarelerin yetkilendirdiği klas kuruluşlarına başvurarak belgelendirilmelerini sağlamışlardır (Erginer, 2004). Yapılan denetlemeler sonucunda ISM kodunun gereklerini yerine getirmiş şirketler için Uygunluk Belgesi (Document of Compliance), gemiler için ise Emniyet Yönetimi Belgesi (Safety Management Certificate) düzenlenir. Bu belgelerin alınabilmeleri için, bağlı olunan idare veya idarenin yetkilendirdiği kuruluşlara şirket ve geminin, Emniyet Yönetimi Sistemine göre yönetildiğinin kanıtlanması gereklidir. Emniyet Yönetimi Sisteminin zorunlu olmasından önce, çağdaş işletmelerin pek çoğu zaten kendi işletme deneyimlerine dayanan emniyet yönetimi sistemlerini kurmuş bulunmaktaydılar. ISM kodunun zorunlu hale gelmesiyle tüm işletmeler Emniyet Yönetimi Sistemlerini kurmuşlardır. ISM Kodunun 6.2. maddesi şirketin gemilerini ulusal ve uluslararası kurallar gereği nitelikli, sertifikalı ve sağlıklı denizcilerle donatması gerektiğini belirtir (Hanhan, 2006). Kodun 6. maddesi kaynaklar ve personel başlığını taşımaktadır. Şirketin eğitim, personel işlemleri, çalışma koşulları, personelin kayıt ve raporlama işlemleri STCW Sözleşmesinin gereklerine uygun olmalı ayrıca denizcilik idaresinin kurallarına göre yetenekli, nitelikli personel işe alınmalıdır. Şirket Emniyet Yönetimi Sistemi, gemiye katılan personelin belgelerinin tam olup olmadığını, personelin yeterlilik ve eğitim yönünden uluslararası sözleşmeler ve bayrak devleti gereksinimlerini karşılayıp karşılamadığını denetleyen yordamlara sahip olmalıdır. Gemi Emniyet Yönetimi Sistemi, kaptan ve diğer zabıtların görev değişim işlemlerini, gemi ve görev tanıtım uygulamalarını, STCW Sözleşmesi Bölüm A-I / 6 gereği yeni katılan zabıtlar ve tayfa için alıştırma eğitimlerini ve bu işlemlerle ilgili kayıtları içermelidir (Willingale, 1998). Uluslararası Emniyet Yönetimi Sisteminin zorunlu hale gelmesiyle, denizcilik işletmelerinin personel seçme ve işe alım süreçleri, sistemin gerektirdiği zorunlulukların da etkisiyle, gelişmiş ve daha etkin hale gelmiştir.

4.3 Tankerler ile İlgili Uluslararası Standartlar ve Denetimler

Tanker ve kimyasal tankerler ile bu tankerlerin işletmeleri, bir çok uluslar arası kuralların standartlarına uymaları gerekir. Denizcilik endüstrisinde uygulanması

gerekli zorunlu SOLAS, MARPOL, STCW gibi uluslar arası anlaşma kurallarının yanı sıra, petrol ve kimyasal endüstrisinin kendi standartları vardır. Bütün gemi tipleri gibi, kimyasal tankerler de, uluslar arası sözleşmeler kapsamında liman ve bayrak devlet kontrolleri kapsamında denetlenirler. Uluslararası Denizcilik Örgütü'nün (IMO), tankerler için belirli kurallar oluşturmaya neden oldu. Dünya genelinde büyük petrol işletmeleri tanker kazalarını incelemek ve önlem almak için 'OCIMF' (Oil Companies International Maritime Forum) isminde bir yapılanmaya gitti. OCIMF 1977'den itibaren aktivitelerini arttırarak Uluslararası Denizcilik Örgütü (IMO) ve daha sonraları Avrupa Topluluğu Ekonomik ve Sosyal Konseylerine danışman olarak tanker taşımacılığı ile ilgili birçok kuralın yürürlüğe girmesinde etkin olmuştur. Denetlenecek gemilerin fazla olması nedeni ile Kasım 1993'te 'SIRE' (Ship Inspection Report Programme - Gemi Denetim Raporlama Programı) ile farklı tanker işletmelerince yapılan denetimlerin paylaşılması ile kaynaklarını birleştirme yoluna gittiler. Gemilerin standart olarak denetlenmesi, uluslar sözleşmelerden dolayı mevcut bulunan standartların çok daha üzerinde olan endüstri standardını oluşturdu. Büyük kimyasal firmalarının oluşturduğu 'CDI' (Chemical Distribution Institutions) benzer bir şekilde kimyasal tankerleri aynı yaklaşımla kendi denetleme kriterlerine göre denetlemeye başladı. 2000'li yılların başında gemi - işletme iletişiminin artması ve ISM sisteminin gemiler için zorunlu hale gelmesine bağlı olarak gemilerle ilgili birçok karar işletme merkezlerinin etkisine girdi. Dolayısı ile SIRE ve CDI programlarının ağırlıklı olarak gemiyi ve gemi personeli denetlemesi yetersiz kalmaya başladı. Bunun sonucunda, yalnızca gemilerin değil, tanker işletmelerinin de standartlaşmasını sağlayan TMSA (Tanker Management Self Assessment), 2004 yılında OCIMF tarafından devreye sokuldu. 2006 yılı itibari ile TMSA, gemilerini büyük petrol ve kimyasal firmalarına yüksek navlunlarla kiralamak isteyen armatörler için zorunluluk haline gelmiştir. TMSA'nın ortaya çıkmasındaki ana fikir, tankerlerin kriterlere uygunluğu ne kadar fazla olursa olsun, işletme merkezlerinin belirli kalite standartlarına sahip olmazsa tankerlerin oluşturacağı risklerin azaltılamayacağıdır (Taflı, 2006). TMSA uygulaması ve tanker işletmelerinin TMSA kriterlerine uygunluğunun denetlenmesi ve bu denetlemeler sonucunda puanlanması yöntemine dayanır.

4.4 OCIMF – SIRE Denetimleri

Günümüzde, kimyasal tankerler, OCIMF - SIRE (Ship Inspection Report Program) kapsamında ve büyük kimyasal firmaları tarafından CDI kapsamında denetlenmekte; bu denetlemeler sonucundaki gemi performanslarına göre, gemiler yük taşıma anlaşmaları yapmaktadır. Liman/Bayrak devleti denetleri sonucunda, bulunan eksikliklere göre gemiler limanlarda tutulabilmekte, önemli maddi kayıplarla karşılaşmaktadır. Gemilerde bulunan uygunsuzluklar, kazalar ve ucuz atlatılmış kazaların istatistiki olarak yeterince analiz edilememesi neticesinde, benzer sorunlar devam etmekte; işletmenin kayıpları sürmektedir. OCIMF-SIRE denetim kitapçığı, 12 bölüm ve bu bölümlerin alt maddelerinden oluşmaktadır. Bu bölümler sırasıyla, 1-) Genel Bilgiler, 2-) Sertifika ve dokümantasyon, 3-) Personel yönetimi, 4-) Seyir, 5-) Emniyet Yönetimi 6-) Kirliliği önleme, 7-) Tekne yapısı ve donanımı, 8-) Kargo ve balast sistemleri 9-) Halat ve bağlama sistemleri 10-) Haberleşme, 11-) Makine ve dümen sistemi 12-) Genel görünüş ve durumdur. Denetleme sonucunda, bulunan eksikliklerin gemiler ve filo bazında hangi bölümlerden oluştuğunun görülmesini sağlayacak; bulunan eksikliğe göre çözümler üretilmesi sağlanacaktır. Bulunan uygunsuzluğun kök sebebi: eksikliklerin kök sebepleri bilindiğinde, hangi önlemlerin alınması durumunda ilgili eksikliğin giderilebileceği net olarak ortaya çıkar. Bir kimyasal tanker işletmesinde, gemilerde bulunan uygunsuzluklar 6 ana başlıkta toplanabilir: 1-) Sistem hatası: Bu kök sebep, uygunsuzluğun prosedür ve politika eksikliğinden kaynaklandığını gösterir. 2-) Uygulama hatası – gemi: Bu kök sebep, uygunsuzluğun gemice uygulanmayan prosedürler neticesinde oluştuğunu gösterir. 3-) Uygulama hatası – ofis: bu kök sebep, uygunsuzluğun, ofis tarafından uygulanmayan prosedürler yüzünden ortaya çıktığını gösterir. 4-) Teknik hata: Bu kök sebep, uygunsuzluğun bir ekipmanın arıza yapması, görevini yapmaması vb. gibi sebeplerden dolayı ortaya çıktığını gösterir. 5-) Dizayn ve inşa hatası: bu kök sebep, uygunsuzluğun geminin inşa aşamasında ortaya çıktığını gösterir. 6-) 3. Şahıs hataları: bu kök sebep, uygunsuzluğa liman görevlisi, denetim ekipleri, klas kuruluşu vb. gemi ile doğrudan ilgisi olmayan kişilerin sebep olduğunu gösterir. Bir çok uygunsuzluğun altında, birden fazla kök sebep vardır. Bu kök sebeplerden uygunsuzluk üzerinde en fazla etkisi olanı, ana kök sebep olarak girilmeli, diğer sebepler ise açıklama ve yorum olarak eklenmelidir. Bu yaklaşımla kök sebepler

veritabanına girildiğinde, işletmenin sorun yaşadığı konular kolayca tespit edilmiş olacak ve uygun çözümler kolaylıkla üretilebilecektir.

4.5 CDI (Chemical Distribution Institutions) denetimleri ve değerlendirilmesi

Kimyasal tankerler, çeşitli büyük kimyasal madde şirketlerinin yüklerini taşıyabilmek ve limanlarına girmek üzere, büyük kimyasal firmaları tarafından denetlenirler. Bu denetleme sonuçları, OCIMF – SIRE benzeri bir şekilde, CDI denetleme kitapçığında yer alan denetim maddelerine göre yapılır ve sonuçlar, diğer ilgili kuruluşlarla paylaşılır. Gemilerde bulunan uygunsuzluklara göre gemilerin ‘kabul’ alıp almamasına karar verilir. Kimyasal tankerlerin bu denetimlerden ‘kabul’ alamaması, geminin bir çok limana giremeyeceği ve bir çok yükü taşıyamayacağı için önemli maddi kayıplara sebep olur. Denetim sonuçlarının bir veritabanında toplanarak sonuçların analiz edilmesi, sonraki denetimlerin daha başarılı olması için büyük öneme sahiptir. Denetim sonuçlarının girileceği veritabanına OCIMF-SIRE sonuçlarının değerlendirilmesindeki benzer bir şekilde, gemi adı; denetim tarihi, denetim numarası, denetleyen kimyasal firması, denetçinin ismi, bulunan eksikliğin CDI denetleme kitapçığının hangi bölümü ve hangi kritere göre olduğu; bulunan uygunsuzluğun kök sebepleri, bulunan uygunsuzlukla ilgili detaylı açıklama; işletmenin yorumu ve benzeri bir uygunsuzluğun olmaması için alınacak önlemler yer almalıdır. Girdilerin kayıt edilmesindeki amaç, SIRE denetimlerin girdi amaçlarıyla aynı olup, SIRE denetimleriyle CDI denetimleri arasındaki en önemli fark, CDI denetim kitabının 15 bölüm halinde bulunmasıdır. Bu bölümler: 1-) Sertifikasyon, 2-) Yönetim ve Personel, 3-) Köprü üstü ve seyir, 4-) Halat ve bağlama sistemleri 5-) Kargo operasyonları, 6-) Makine bölümü 7-) Operasyon emniyeti 8-) Sağlık, emniyet ve kişisel korunma 9-) Yangınla mücadele 10-) Can kurtarma, 11-) Çevre Koruma, 12-) Güvenlik, 13-) Gemi inşa ve tekne yapısı, 14-) Yaşam mahalli, 15-) Kargo, balast tankları ve diğer bölmeler. Bütün değerlendirme ve kök sebepler SIRE denetim sonuçları gibi değerlendirilecek, sonuçlar CDI kitapçığının bölümlerine göre sınıflandırılacaktır.

4.6 Liman/bayrak devleti denetimleri ve değerlendirilmesi

Yabancı gemiler bir devletin hükümlerinin uygulandığı sulardayken bu gemilere o devletin otoriteleri tarafından denetim ve işlemler uygulanır. Liman devletleri, taraf

oldukları bölgesel mutabakatnamelere (MOU – Memorandum of Understanding) uygun olarak standart altı gemileri engellemek üzere, kendi bayrağındaki gemileri ve kendi limanlarına gelen yabancı gemileri denetler ve bulunan eksikliklerin önem derecesine göre, gemilerin eksikliklerini gidermesini veya limanda tutulmasını sağlar. Gemiler için, limanda tutulmak, hem ciddi bir maddi kayıp, hem de itibar kaybı doğurur. Kimyasal tanker işletmeleri için, liman/bayrak devleti kontrolleri neticesinde elde edilen bulguları bir veritabanında toplayarak sonuçları değerlendirmek ve gerekli önlemleri almak, olası kayıpların önüne geçmek için oldukça gereklidir. Veritabanına girilmesi gereken bilgiler, bilgilerin girilme amaçları ve uygunsuzlukların kök sebepleri SIRE ve CDI denetim sonuçlarının değerlendirilmesine benzer bir şekildedir. En önemli farklılık, denetimlerdeki konu başlıklarıdır. Liman/bayrak devleti denetimleri, şu konu başlıklarına göre yapılır: 1-) Gemi sertifikaları ve kayıt defterleri, 2-) Gemi adamlarının eğitim, sertifika ve vardiya tutması, 3-) Personel ve yaşam mahalli, 4-) Yiyecekler ve beslenme 5-) Çalışma alanları, 6-) Can kurtarma ekipmanları, 7-) Yangın emniyeti, 8-) Kaza önleme, 9-) Genel emniyet, 10-) Alarm ve sinyaller, 11-) Yüklerin ve tehlikeli maddelerin taşınması, 12-) Yükleme hattı, 13-) Halatlar ve bağlama donanımları, 14-) Şaft sistemi ve yardımcı makineler, 15-) Seyir emniyeti, 16-) Telsiz, 17-) MARPOL Ek-1, 18-) Petrol tankeri, gaz tankeri ve kimyasal tankerler, 19-) MARPOL Ek-2, 20-) SOLAS ile ilgili operasyonel uygunsuzluklar, 21-) MARPOL ile ilgili operasyonel uygunsuzluklar, 22-) MARPOL Ek-3, 23-) MARPOL Ek-4, 25-) ISM ile ilgili uygunsuzluklar, 26-) Dökme yük gemileri ve ek emniyet önlemleri, 27-) Güvenlik ile ilgili uygunsuzluklar, 28-) MARPOL Ek-6, 29-) MARPOL Ek-6'dır. Veritabanına eksiklikler bu kodlarla girilmeli ve sonuçlar detaylı olarak incelenebilmelidir. Denetleyen kuruluş yerine, denetleyen MOU'nun ismi girilmeli, denetim sonucunda, bulunan uygunsuzlukların sınıflandırması şu kod ve konu başlıklarında yapılmalıdır: 10-) Uygunsuzluk giderildi, 15-) Uygunsuzluk bir sonraki limana kadar giderilecek, 16-) 14 gün içinde düzeltilecek, 17-) Limandan kalkmadan önce uygunsuzluğun düzeltilmesi için kaptana bilgi verildi, 18-) Uygunsuzluk üç ay içinde düzeltilecek, 19-) Ana uygunsuzluk, 30-) Gemi tutuldu, 40-) Sonraki limana bilgi verildi, 46-) Uygunsuzluğun giderilmesi için kararlaştırılmış bir tamir limanı bildirildi, 47-) Klaslanma işlemi kararlaştırıldı, 50-) Bayrak devletine bilgi verildi, 55-) Bayrak

devletine danışıldı, 65-) Operasyon durduruldu, 70-) Klas kuruluşuna bilgi verildi, 80-) Geçici olarak yerine kondu.

4.7 İç/dış denetimler ve değerlendirilmesi

Kimyasal tankerler, ISM, ISPS ve diğer ISO benzeri kalite belgelerine uygunluğunun tespiti amacıyla belirli peryotlarda klas kuruluşlarınca ve diğer ilgili kuruluşlarca dış denetçiler tarafından; emniyet kurallarına, ISM, ISPS gereklerine ve işletme prosedür ve politikalara uyumlarının tespiti amacıyla ve gemilerin her türlü dış denetime hazırlanması amacıyla iç denetçiler tarafından denetlenir. Gemilerin, hem daha emniyetli olarak işletilmesi, hem de dış denetlerden çıkan sonuçların olumsuz olması sonucunda maddi kayıp yaşanmaması için hem iç, hem de dış denetlerin sonuçları bir veritabanına kayıt edilmeli; bu veriler, gemi bazında ve filo bazında analiz edilerek çıkan sonuçlar detaylı olarak incelenebilmeli ve buna uygun düzeltici faaliyetler uygulanmalıdır. Uygunsuzluk; belirlenmiş gereklerin karşılanmadığının kesin kanıtlarla ortaya konduğu durum olarak tarif edilebilir (Arslan, 2009). Veritabanına girilmesi gereken bilgiler, bilgilerin girilme amaçları ve uygunsuzluk/eksikliklerin kök sebepleri, diğer denetim sonuçlarının değerlendirilmesine benzer bir şekildedir. Bu denetlerin detayları, veritabanına, denetin yapıldığı tarih, denetin amacı, denetleyen kişi veya kuruluş, bulunan eksiklik ve uygunsuzlukların detaylı tanımları, tespit edilen kök sebepler, uygunsuzluğun kapatılma tarihi, işletmenin uygunsuzluk/eksiklik hakkındaki değerlendirmeleri ve düzeltici faaliyetleri kaydedilmelidir. Veritabanından, denetim sonuçları gemi ve filo bazında detaylı olarak değerlendirilebilmeli, kapatılmamış uygunsuzluklar ve kapatılanların kapanma süreleri gözlenebilmelidir.

4.8 Ulusal Kurallar ve Düzenlemeler

Türkiye’de gemilerin gemi adamlarıyla donatılması, 20.04.1967 tarihinde kabul edilen 29.04.1967 tarihinde Resmi Gazete’de yayınlanan Deniz İş Kanunu, 30 Ocak 1997 tarihli Gemi Adamlarının Eğitim, Belgelendirme, Vardiya Tutma, Kütüklenme ve Donatılma Esasları Hakkında Yönetmelik, Kabotaj Kanunu ve 31.07.2002 tarihinde Resmi Gazete’de yayınlanan Gemilerin Gemiadamları ile Donatılmasına İlişkin Yönerge hükümleri doğrultusunda yapılır (Deniz İş Kanunu, 1962). Gemi adamlarının eğitimi, IMO tarafından ortaya konan kurallar doğrultusunda

Dünya'daki ve Ülkemizdeki uygulamalar ve yasal düzenlemeler bakımından yeterlilik ve sertifika almaya yönelik olarak yapılmaktadır. Bu amaca yönelik eğitimlerin esasları, STCW Sözleşmesi ile tam uyumlu olarak hazırlanan 31.07.2002 tarih ve 24832 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe giren Gemi Adamları Yönetmeliğinde belirlenmiştir. Türkiye'de gemi adamları eğitimini sürdüren tüm yüksek öğretim kurumlarının mezunlarının tabi olacakları sınav düzeni, 30 Ocak 1997 tarihli Gemi Adamlarının Eğitim, Belgelendirme, Vardiya Tutma, Kütüklenme ve Donatılma Esasları Hakkında Yönetmelikte temellendirilmiş ve Gemi Adamları Sınavları Konu İçerikleri Yönergesi ile belirlenmiştir. Gemi adamları sınavları, Gemi Adamları Sınavları Merkezi Kurulu (GASMK) gözetimi ve denetiminde GASM tarafından yapılmaktadır. GASMK, TC Başbakanlık Denizcilik Müsteşarlığı, Milli Eğitim Bakanlığı, Milli Savunma Bakanlığı (Deniz Kuvvetleri Komutanlığı), fakülteler veya bölümleri, Yüksek Okullar ile idarenin belirleyeceği kurum ve kuruluşların çalışanları arasından o kurum ve kuruluşça seçilip idareye bildirilen ve idarece öngörülen sayıda kişilerden oluşmaktadır. Türkiye, STCW Sözleşmesine 1989 yılında taraf olmuş ve bu sözleşmeye uyum kapsamında mevzuatında ve uygulamalarında gerekli revizyonları yapmıştır. STCW Sözleşmesinin Kural I/8, Kod A-1/8 ve Kod B-1/8 hükümleri uyarınca, gemi adamlarına yönelik eğitim ve öğretim, sınav ve belgelendirme faaliyetlerini yürüten tüm kamu ve özel eğitim kurum ve kuruluşların kalite standartları sistemi yoluyla izlenmesi, denetlenmesi için gerekli düzenleyici ve düzeltici önlemleri alma mekanizmalarını kurmuştur (Arslan, 2006).

4.9 Gemilerin Gemi Adamları ile Donatılması

Gemilerin gemi adamları ile donatılmasında, gemi adamlarının yeterlik dereceleri ve sayıları bakımından zorunlu en az gerekler, Gemilerin Gemiadamları ile Donatılmasına İlişkin Yönergedeki çizelgelerde gösterilmiştir. 50 net tondan büyük her gemi bu yönergedeki çizelgelere göre “gemi adamları donatımında asgari emniyet belgesi” almak zorundadır. Gemi sahipleri, gemilerini donatırken bu yönergede istenen yeterlik ve sayıdaki gemiadamından daha fazla sayıda gemiadamını görevlendirebilir. Kaptan ve başmühendis/başmakiniist gemiadamı yeterlik belgesi olmayanlar, kaptan ve başmühendis/başmakiniist olarak, birinci zabıt ve ikinci mühendis/makiniist yeterlik belgesi olmayanlar, birinci zabıt ve ikinci

mühendis/makinist olarak çalıştırılmazlar. Ancak, Gemiadamları Yönetmeliğinde belirtilen kazanılmış haklar saklıdır. (Gemilerin Gemiadamları ile Donatılmasına İlişkin Yönerge, 2006).

4.10 Gemi adamlarının Yeterlik Derecelerine Göre Sıralanışı

Gemi Adamları Yeterlik Belgeleri gruplarına göre alt yeterlikten üst yeterlik derecelerine doğru sıralanışı şöyledir: Tayfalar, Güverte Sınıfı olanlar miço, gemici, usta gemici ve güverte lostromosu olarak sıralanır. Makine sınıfı olanlar silici, yağcı ve makine lostromosudur. Güverte sınıfı kaptan ve zabıtlar yeterliklerine göre Sınırlı Vardiya Zabiti, Sınırlı Kaptan, Vardiya Zabiti, Birinci Zabit, Kaptan, Uzakyol Vardiya Zabiti, Uzakyol Birinci Zabit ve Uzakyol Kaptanı olarak sıralanırlar. Başmühendis/Başmakiniist ve Vardiya Mühendisi/Makine Zabıtları ise yeterliklerine göre Sınırlı Makine Zabiti, Sınırlı Başmakiniist, Makine Zabiti, İkinci Makiniist, Başmakiniist, Uzakyol Vardiya Mühendisi/Makinisti, Uzakyol İkinci Mühendisi/Makinisti ve Uzakyol Başmühendisi/Başmakiniisti olarak sıralanır. Yat Sınıfı gemi adamları yeterlikleri ise Amatör Denizci ve Yat Kaptanıdır. Balıkçı Sınıfı gemiadamı yeterlikleri ise Balıkçı Gemisi Kaptanı ve Açık Deniz Balıkçı Gemisi Kaptanı olarak sıralanır. Türkiye’de, gemidamları, gemilerin yapacağı sefer bölgelerine göre ve makine güçlerine göre donatılır (Gemilerin Gemiadamları ile Donatılmasına İlişkin Yönerge, 2006).

4.11 Denizcilik İşletmelerinin Personel Yönetimi ve Politikaları

Gemi işletmelerinin insan kaynakları ülkeden ülkeye değişen bir yapıdadır. Bu değişikliğin temel nedenleri; şirketlerin kendilerine özgü politikaları, donatılacak geminin tipi ve geminin bayrağıdır. Şirketlerin personel bölümü, kadrolarındaki gemi adamlarının özlük hakları sonucu kazandıkları maaş ve diğer kazançların ödemelerini yaparak personelin ve dolayısıyla personel ailelerinin refahını sağlar. Denizcilik işletmelerinin personel bölümlerinde deniz deneyimine sahip çalışanların olması, önemli bir husustur. Personelin işe alınmasında personel bölümü diğer bölümlerle sıkı bir işbirliğine gider. Özellikle güverte ve makine bölümü müdürleriyle (enspektör) yapılan işbirlikleri buna örnektir. Genel kural olarak, günümüzde zabıtlar geminin dalgalandırdığı bayrağın ülkesinden seçilmektedir. Kolay bayrak (FOC: Flag Of Convenience) ülke gemileri ise bu konuda istisna

oluştururlar. Zabitler için önemli olan husus, geminin dalgalandırdığı bayrak devleti tarafından verilen, yeterlilik belgelerine sahip olmalarıdır. Personelin milliyeti, denizcilik işletmesinin veya gemi işletmecisinin personel işe alım politikasını büyük oranda etkilemektedir. Büyük ölçekli denizcilik işletmeleri veya gemi işletmecileri işe alınacak personelin yoğun olarak yaşadığı ülkelerde, personel donatım ofisleri açmaktadır. Mümkün olduğunca bu ofislerin, denizcilerin iş aradıkları liman şehirlerinde olmasına dikkat edilir. Kolay bayrak dalgalandıran gemilerin birçoğunun gerçek sahibi ve onların şirket merkezleri geleneksel denizci ülkelerdedir. Gemi personelinin çalıştırılması iki temel sınıfa ayrılır. Denizcilik Geçici gemiadamı çalıştırıldığında, personele gereksinim yokken ödeme yapılmaz, ancak personele gereksinim duyulduğunda “doğru” personeli bulmak zor olabilir. Diğer yandan kadrolu gemiadamı çalıştırmak, gemiadamına gemi sahibi işletmeye iş güvencesini verir fakat personelin çalışmadığı dönemler için de, gemi sahibi işletmenin gemiadamına ödeme yapması gerekmektedir. Denizcilik işletmelerinin kadrolu gemiadamı çalıştırması, personelin şirkete karşı aidiyet duygusunu arttırır ve bu sayede personel şirketini benimseyebilir. Bu husus personel için aynı zamanda bir güdüleme aracıdır. Birçok denizcilik işletmesi bu iki yöntemi eş zamanlı kullanmaktadır. Örnek olarak denizcilik işletmeleri, üst düzey zabitleri (kaptan, 1.zabit, başmühendis, 1.mühendis) veya tüm zabitleri kadrolu çalıştırmakta, fakat tayfa sınıfındaki gemiadamlarını geçici olarak işe almaktadır. Bununla birlikte denizcilik işletmeleri, güverte lostromosu, fenerci, aşçı, kamarot ve tankerlerde pompacı gibi görevlerin uzmanlık gerektirdiğinin farkında olmalıdır. Bir çok denizcilik işletmesi kilit tayfa olarak adlandırılan bu personeli kadrolu olarak çalıştırmasa da, personel havuzlarında bu görevleri yapabilecek gemiadamlarını bulundurmaktadır. Gemiler her geçen gün, teknik olarak daha fazla gelişip karmaşıklşıyor. Personelin teknolojiyi takip etmesi için, sürekli olarak eğitilmesi ve kadrolu gemiadamı istihdam etmenin üstünlükleri açıktır. Gemi sahipleri genellikle personel eğitmek yerine eğitimini tamamlamış, yeterlilik belgelerine sahip, gemi deneyimi kazanmış personeli tercih etmektedir. Başarılı denizcilik işletmeciliği, gemi ve şirket ofisi personelinin etkili takım çalışmasına gereksinim duyar. Etkili takım çalışmasının bir gecede başarılması imkansızdır. Modern gemi işletmecileri personelinin eğitim ve kariyeri ile bizzat ilgilenmekte, daha sonra çıkacak sürprizlere engel olmaktadır. Ulusal filolardaki personel yönetimi, kolay bayrak ülke gemileri personel yönetiminden oldukça farklıdır. Bununla beraber her kolay bayrak ülke

gemisinin iyi idare edilmediği ve iyi bakılmadığı söylenemez. Operasyonların verimli olması geminin dalgalandırdığı bayraktan öte, denizcilik işletmeciliğinin kalitesindendir. Herhangi bir denizcilik işletmesinin büyüklüğü, şirket merkezindeki personel bölümünün iş yükünü etkiler. Personel bölümünde filo gemilerinin personelle donatılması ve personelin çalışma yaşamıyla ilgili işlemler gerçekleştirilir. Aynı zamanda çalışanlar sendikalı iseler, sendika ile ilişkiler de sürdürülmektedir (Peerless, 1991). Güvenilir personel kaynağı, gemi işletme şirketleri için, stratejik öneme sahiptir. Nitelikli, devamlı ve ekonomik zabıt ve tayfanın sağlanması, gemi işletme şirketlerinin başlıca satış araçlarından birisidir. Kadrolu çalışma sistemi, iyi personeli gemi işletme şirketlerine çekmektedir. Büyük ölçekli ve ciddi gemi işletme şirketleri hem şirket merkezi hem de deniz personelinin eğitimlerine yatırım yapmaktadır. Fakat ne yazık ki bazı işletmeci personele hiçbir eğitim yatırımı yapmadan, nitelikli personele yüksek maaş vermek suretiyle, kendi filolarına çekmeye uğraşmaktadır (Willingale, 1998). Gemilerin ve denizcilik işletmelerinin emin ve çevre kirlenmesine neden olmadan çalışmalarını yürütebilmeleri için ISM kod hükümlerine göre sistemlerini kurup, faaliyetlerini kurdukları sisteme göre gerçekleştirmeleri zorunludur.] gereği belgeli, nitelikli ve tıbbi ölçütlere uygun gemiadamı bulmakta güçlükler çekmektedir. Denizcilik işletmeleri gemiadamlarını kendileri işe aldıkları gibi “personel donatım şirketlerini” de kullanabilmektedir. Personel donatım şirketleri tarafından belirlenen bir ücret karşılığı, denizcilik işletmelerine gemiadamı sağlanır. 1970’lerin öncesinde denizcilik işletmesinin, insan kaynağı sağlanan ülkelerde bir temsilcisi bulunurdu. Bu temsilciler, seçilen insan kaynağının “doğru standartta” olup olmadığını kontrol ederdi. Yetmişli yılların ikinci yarısında personel donatım şirketlerinin sayısı hızla arttı ve denizcilik işletmeleri gemiadamı bulma işini büyük ölçüde personel donatım şirketlerine havale etmeye başladı. Gemi işletmecileri navlunlardaki düşüşler ve diğer etkenler nedeniyle, bütçelerini gözden geçirerek, personel maliyetlerini düşürme yoluna gittiler. Denizcilik işletmeleri ucuz insan kaynağı bulabilecekleri ülkelere yöneldiler. Ucuz insan kaynağı uygulaması, önce tayfa sınıfı gemiadamlarında başladı daha sonra zabitan sınıfı gemiadamlarının sağlanmasında da kullanıldı. Personel maaşlarından sağlanan tasarruf ve yapılan uzun seferler şirketlerin bütçelerine olumlu olarak yansdı. Bu dönemde gemi sahipliği azaldı, gemi işletme şirketleri büyüdü ve gelişti. Gemiadamı sağlanması fonksiyonu, gemi işletme şirketlerine geçti. Böylece gemiadamı temin edilmesi konusu bütçe ve kârlılık konusu haline geldi. Personelde

nitelik değil nicelik ön plana çıktı. Bugün için en iyiden en kötüye uzanan personel donatım şirketleri yelpazesindeki şirketleri kontrol edecek uluslararası bir yasa bulunmamaktadır. ISM Kodu personel ile ilgili sorumluluğu operatör olarak anılan gemi sahibi veya gemi işletmecisine vermiştir. Personel donatım şirketi operatörün şubesi durumundaysa ISM kontrollerine tabi olur, aksi takdirde kontrol edilmemektedir. STCW sözleşmesi bayrak devletine belgelendirme ve denizcilik eğitimi konusunda sorumluluklar yüklemektedir. STCW sözleşmesinde personel donatım şirketlerinin adı geçmemektedir. Liman devleti kontrollerinde de personel donatım şirketleri söz konusu değildir. Liman devleti kontrollerinde personel yeterlilikleri konusunda STCW sözleşmesinin standartlarının karşılanmadığı görüldüğünde, sorumluluk personel donatım şirketlerinin değil denizcilik işletmesinin ve bayrak devletinin olur (Hanhan, 2006). Tarihsel olarak, dünyadaki merkez limanlar, gemiadamlarının işe alınması için önemli bir rol oynamaktadır. Bununla birlikte son yirmi yıldır gemiadamı iş gücü, denizcilik endüstrisindeki küreselleşme nedeniyle, yeniden şekillenmektedir. Günümüzde gemiadamı iş gücü için, gemi sahipleri, gemi işletmecileri, personel donatım şirketleri ve eğitim kurumları arasında olan ağ bağlantısından söz edilebilir. Bu bağlantının sonucu olarak, gemiadamları anavatanlarından ayrılarak yabancı limanlara yönelmektedir. Yaygın bir uygulama olarak, gemiadamı gemiyi görmeden, gemi sahibi de gemiadamını görmeden işe başlamaktadır. IMO Genel Sekreteri Efthimios Mitropoulos, “Ehliyetli ve nitelikli denizcilerin oluşturduğu küresel deniz işgücü havuzu genişletilmek istenirse, denizcilik mesleğinin, uygun kapasiteye sahip insanlar tarafından tercih edilebilir bir kariyer olarak görülmesi gerekmektedir. Bunu sağlamak için, denizcilerin istihdam koşullarını, diğer sektörlerin istihdam koşullarıyla eşitleyebilecek çabaların gösterilmesi gerekmektedir. Denizcilik sektöründeki işgücü niteliğinin, denizde güvenliğin sağlanması ve çevrenin korunması üzerinde bariz etkisi vardır” görüşünü belirtmiştir (Hanhan, 2006). Dünya ölçeğinde gemiadamı işgücü gereksinimi günümüzde de sürmektedir. Özellikle gelişmiş ülkelerde, denizde çalışma isteğinin ve gemiadamı sayısının giderek önemli ölçülerde azalması nedeniyle, kendi bayraklarını taşıyan gemileri donatabilecek gemiadamlarını ülkelerinden sağlayamamaktadır. Tescil ve yasal kolaylıklar nedeniyle kolay bayrak ve ikinci sicilleri seçen gelişmiş ülke denizcilik işletmeleri, gemiadamı işgücü gereksinimlerini Hırvatistan, Polonya, Ukrayna, Kore, Pakistan, Hindistan, Filipinler, Burma ve diğer bazı ülkelerden karşılamaktadır. Dünya deniz

ticaret filosuna gemiadamı işgücü arz eden ülkeler, gemiadamlarına devletçe desteklenen personel donatım şirketleri ile iş bulmaktadır (Hanhan, 2006). Tablo 4.2’de Türk gemiadamlarının iş bulma yöntem ve sorunlarıyla ilgili düşüncelerini yansıtan, 2003-2006 yılları arasında, ortalama 1000 deneğin katılımıyla gerçekleştirilmiş anket görülmektedir.

Tablo 4.2 : Türk Gemiadamlarının İş Bulma Yöntem ve Sorunları.

İş ararken kullanılan yöntem hangisidir? (2003)		
Şirketlere şahsen başvuruda bulunurum	37%	281 oy
İnternette ilgili sitelere form bırakırım	31%	238 oy
Arkadaş ve tanıdıklara haber veririm	12%	88 oy
Eski şirketimi ararım	6%	53 oy
Telefonumun çalmasını beklerim	14%	107 oy
Toplam	100%	767 oy
İş ararken kullanılan yöntem hangisidir? (2006)		
Şirketlere şahsen başvuruda bulunurum	28%	240 oy
Arkadaş ve tanıdıklara haber veririm	49%	414 oy
Personel donatım şirketlerine başvururum	16%	138 oy
İnternette ilgili sitelere form bırakırım	7%	62 oy
Toplam	100%	854 oy
İş ararken karşılaştığınız en büyük sorun nedir? (2004)		
Başvurulara yanıt verilmemesi	32%	379 oy
Ücretin tatminkâr olmaması	21%	248 oy
Şirketlere ulaşma ve başvuru zorluğu	47%	543 oy
Toplam	100%	1170 oy
İş tercihinizde sizin için hangisi daha önemlidir? (2004)		
Dolgun ücret	9%	92 oy
Şirketin güvenilir olması	72%	709 oy
Çalışacağım geminin durumu	7%	67 oy

Mesleki gelişim ve deneyim	12%	117 oy
Toplam	100%	985 oy

Kaynak: Hanhan, 2006

Tablo 4.2 incelendiğinde, Hanhan, 2006’ya göre 2003 yılında gemiadamları % 31 oranında şirketlere internet web siteleri aracılığıyla başvurmuştur. İnternet başvuruları 2006 yılında % 17 oranına gerilemiş, yine bu dönemde denizcilerin yarısı resmi olmayan yollarla (akraba, arkadaş, tanıdık) şirketlere başvurmuşlar, ayrıca gemiadamları yeni açılmaya başlayan personel donatım şirketlerine de % 16 oranında başvurmaya başlamışlardır. Gemiadamları 2004 yılında şirketlere başvurularında karşılaştıkları sorunları; şirketlere ulaşım ve başvuru zorluğu (%47) ve yapılan başvurulara yanıt verilmemesi (% 32) olarak belirtmişlerdir. Gemiadamları % 72 gibi yüksek bir oranda güvenilir şirketleri tercih edeceklerini ifade etmişlerdir.

4.11.1 Denizcilik işletmelerinin personel seçim ölçütleri

Denizcilik işletmelerinin personel işe alım süreçlerinde göz önünde bulundurması gereken değişik ölçütler bulunmaktadır. Bu ölçütler işe alınması düşünülen personelin; maliyeti, çalışma deneyimi, bulunabilirliği, eğitim durumu, işte sürekliliği, bir sendika üyesi olup olmaması gibi geniş bir yelpazeyi kapsamaktadır. Bu bölümde deniz işverenlerinin, personel seçiminde göz önünde bulundurduğu personel seçim ölçütleri incelenecektir. Gemi sahibi veya personel müdürü, çalıştıracağı gemiadamlarını, kadro ücretleri, ulusal ve uluslararası yasal kısıtlamalar ve gemiadamının gemide çalışma deneyimlerine göre seçer (Wu ve diğ, 2005). Gemi işletmecileri belli bir sefere çıkacak gemi için “doğru” personeli işe almaya uğraşır. Ulusal bayrakta çalışacak personel, ülkedeki çalışma kurallarına tabidir. İkinci sicilin varlığı ve kolay bayrağın ortaya çıkmasından sonra, işletmeci ve denizcilik işletmeleri aşağıda belirtilen değişkenlere bağlı olarak seçimler yapabilmektedirler; (Willingale, 1998).

- Maaş giderleri,
- Çalışma şartları,
- Deneyim / yetenek / eğitim,
- ITF (International Transport Workers Federation) Statüsü,

- Devamlılık,
- Mevcudiyet.

gemi işletmecileri, kendi personel donatım bürolarının olduğu dört-beş ülkeden personel temin etmeyi yeğlemenin yanında herhangi bir personel donatım şirketiyle uzun süreli bir ilişki kurabilirler. Burada iki tür personel donatımı söz konusudur. İlkinde tüm gemi personeli tek milliyetten oluşturulurken, ikincisinde karma milliyetli personel gemilerde çalıştırılır. Gelişmekte olan ülkelerin ulusal bayraktan kaçan işletmeleri, kaçtığı ülkede daha önce çalıştırdığı gemiadamlarını işe alır. Personel seçim kararı, çalışanın profesyonelliğine yönelik güvene dayanmaktadır. Bu karar iki yönlüdür. Gemi işletmecisinin aynı ulustan denizcileri işe alması gemilerde verimi arttırabilir (Hanhan, 2006). Nitelikli aynı ulustan personel, herhangi bir karma personelden daha verimli çalışmaktadır. Bununla birlikte personel seçiminde, personele ödenecek maaş dışında yan ödemeleri de dikkate almak gerekir. Örnek olarak göreve katılış ve ayrılış uçakla olaksa havayolu ücretleri vb. giderler söz konusu olacaktır. İlave olarak vize, konaklama, transfer ve liman acentesi masrafları vb. vardır. Personel seçiminde devamlılık, önemli bir etkidir. Gemi personelinin devamlılığını sağlayamayacak bir kaynaktan personel almanın bir anlamı yoktur. İkinci etken istihdam garantisidir. Gemi işletmecisinin istihdam garantisi yoksa, işletmenin yönetimindeki gemi adedi değişiminde belirsizlikler varsa, bu durum personelin devamlılığını sekteye uğratabilir (Willingale, 1998). Personel temininde personel donatım şirketi kullanılması durumunda, şirket personel donatım şirketiyle sözleşme yapmalı ve onu düzenli olarak denetlemelidir. Personel donatım şirketinin, şirketin kullandığı formların aynısını kullanması önemli bir husustur. Personel alımında adaylardan genelde istenilen temel belgeler aşağıda belirtilmiştir:

- Sağlık Raporu: Bu raporda istenilen sağlık gereklilikleri ve raporun geçerlilik süresi ülkeden ülkeye değişmektedir. Gemiadamından, işe girişinde geçerli bir sağlık raporu istenir ve bu rapor sözleşme süresince gemide bulundurulur.
- Aşı Belgesi: Bu belge gemiadamının Dünya Sağlık Örgütü (WHO) tarafından yapılması gerekli görülen aşıları yaptırdığını kanıtlayan bir belgedir.
- İçki Uyuşturucu Testi Sonuç Raporu: Gemiadamlarından, gemiye katılmadan önce içki ve uyuşturucu testi sonuç raporu istenebilir. İş sözleşmesinde

genellikle gemiadamının şirketin “içki ve uyuşturucu politikasına” uyması zorunluluğunu belirten maddeler bulunur. Tanker taşımacılığı yapan gemi işletim şirketleri bu konuda öncü olmuşlardır. Bazı denizcilik işletmeleri gemide alkollü içki bulunmasına izin vermemektedir.

- Yeterlilik Belgesi: Şirketler, her gemiadamından branşı ile ilgili geçerli bir yeterlilik belgesi ister. Yeterlilik belgelerinin ulusal ve uluslararası kurallara uygun olarak düzenlenmeleri gerekir.
- STCW Belgeleri: Şirketler, her gemiadamından temel ve çalıştırdıkları geminin tiplerine özel STCW belgelerini ister. İstenilen temel ve özel STCW belgeleri STCW Sözleşmesinde tanımlanmıştır. Şirket işe alım görüşmesini başlatmadan önce, adayın belge ve dokümanlarını kontrol eder. Türk deniz taşımacılığı sektöründeki çağdaş yönetime sahip, kurumsallaşmış gemi işletim firmalarının personel istihdam politikaları incelendiğinde aşağıda belirtilen görüşlerle karşılaşmaktadır (Hanhan, 2006).

Chemfleet firmasından personel müdürü Özgür Sarioğlu (2011) ile firmanın işe alım politikaları ve gemi adamlarının beklentileri konusunda görüşüldü. Personel seçiminde öncelikle ihtiyaçların belirlendiği ve buna uygun adayların seçilmesi çalışmalarını yapıldığı belirtildi. Personel seçimi konusunda yaşadıkları en önemli sıkıntının kalifiye eleman eksikliği olduğunu özellikle 2008 sonrası dönemde sektörde çalışma şartlarının öncesine göre iyi olmamasının da etkin olduğunu belirtti. Denizcilik işletmelerinin personell müdürleri arasında sürekli irtibat olduğunu ve değerlendirilen bir adayla ilgili mutlaka referanslarının sorulduğunu açıkladı.

Hanhan (2006) çalışmasında yapılan görüşmelerde Genel Denizcilik şirketinde, personel seçiminde; adayın daha önce çalıştığı gemi tiplerine göre kazandığı deneyime büyük önem verilmekte, işe alınan adaylar, daha önce deneyim kazandığı gemi tiplerinde işe başlatılmakta olduğu belirtilmiştir. Şirket bünyesinde yetişmiş personel, işinde başarılı olduğu ve istediği sürece şirkette istihdam edilmektedir. Adayın gemiye ve çalışma arkadaşlarına kolay uyum sağlayabilmesi, çok iyi düzeyde İngilizce ve bilgisayar bilgisine sahip olması şirketin vazgeçilmezleri arasında yer almaktadır. Şirket yetkilileri, sektörde başarılı olmak isteyenlere, yapacakları işi yaşam tarzı olarak benimsemelerini önererek, “Bir sene denizde çalışırım, sonra karaya geçerim” diye düşünenlerin çoğu kez başarısız olduklarını belirtmektedir.

Furtrans personel müdürü Murat Ertürk, şirketinin personel seçim ölçütlerini önem sırasına göre; daha önce Furtrans’ ta çalışılıp çalışılmadığı, daha önce çalışılan şirketler, daha önce çalışılan şirketlerden alınan olumlu referanslar, meslek eğitiminin hangi okulda görüldüğü olarak sıralamaktadır. Şirket adayların bilgisayar kullanma becerisi ve İngilizce bilgisine sahip olmalarını istemekte ve adayları işe alım görüşmelerinde temel ve basit İngilizce sınavına tâbi tutmaktadır. Ertürk nitelikli personel bulma konusundaki sıkıntının tüm şirketleri zor durumda bıraktığını vurgulayarak, şirketinin gemilerde, Pakistanlı ve Filipinli gemiadamlarını istihdam etmek zorunda kaldığını belirtmiştir. Kıran Denizcilik insan kaynakları müdürü Aşkın Çelik, personel tercihlerinde birinci derecede adayın deniz deneyimine sahip olmasının rol oynadığını belirtmektedir. Ancak şirket, kapılarını yeni mezun, staj deneyimi dışında hiç iş deneyimi bulunmayanlara da açık tutmaktadır. Şirket personel müdürü “sonuçta onlar da bir yerden başlamak zorundalar” demektedir. Ayrıca adayın İngilizce bilmesi de aranan şartlar arasındadır. Çelik, nitelikli personel bulmakta zorlanmadıklarını belirtmektedir (Hanhan, 2006).

Arkas Denizcilik deniz ticaret filosu personel müdürü Alaattin Kurt, şirketlerine yapılan her başvuruyu değerlendirdiklerini belirtmiştir. Şirketin personel seçim ölçütlerinin başında kişinin denizcilik sektöründe uzun süreli çalışmaya istekli olması gelmektedir. Kurt bu ölçütün, şirketlerinin aynı insanla uzun süreli çalışmak prensibiyle doğrudan ilgili olduğunu altını çizmektedir. Şirketin önemseydiği diğer nitelikler, adayın; eğitimi, yabancı dil bilgisi, ofis işlerine yatkınlığı, insan ilişkilerinde başarımı, kişiliğinin sağlamlığı ve yöneticilik özelliklerine sahip olmasıdır. Kurt, bir insanın hangi kaynaktan yetiştiğinden çok hayata nasıl baktığının, ne yapmak istediğinin ve şirketlerine katacağı değer ne olacağının daha büyük önem taşıdığını da vurgulamaktadır. Ayrıca Kurt, denizcilik piyasasının genelinde nitelikli personel sayısında bir daralma yaşandığını belirterek, nedenlerini; son yıllarda denizcilik sektöründe karada iş bulma olanaklarının artması, devletin, limanlar, kıyı emniyeti ve Kılavuzluk Teşkilatı gibi kurumlarında çalıştırmak üzere eğitilmiş denizcilere yönelmesi olarak göstermektedir. Filolarında yabancı bayraklı gemi bulunmadığını belirten Kurt, çalıştırdıkları tüm personelin Türklerden oluştuğunu, şimdilik yabancı personel çalıştırmayı düşünmediklerini ancak Türk personel çalıştırma hususunda karşılaşılan zorlukların her geçen gün katlanarak arttığını belirtmektedir. Via-Biz Consulting & Network Management yöneticisi

Kaptan Uygur Pamuk, Türk denizcilik sektöründeki birçok şirketin geleneksellikten kurtulamadığını anlatarak şu noktaya dikkat çekmektedir “tanıdık tavsiyesi ya da torpil dediğimiz kavram denizcilik sektöründe işe alınmalarda en etkin araç olarak kullanılmaktadır. Bu durum sektörün insan kaynakları konusunda henüz profesyonelce davranmadığının göstergesidir”. Kaptan Pamuk, son zamanlarda IMO’ nun çevre korunması ve emniyet ile ilgili konularda yeni kurallar kabul etmesi ve buna bağlı olarak liman devleti kontrollerinin sıklaştırılması nedeniyle şirketlerin, yeterlilik belgesi olan herhangi bir gemiadamı yerine işini bilen, denizciliği meslek olarak kabul etmiş, iyi İngilizce bilen, profesyonel gemiadamlarını istihdam etmeye yöneldiğini belirtmektedir. V.Ships Türkiye genel müdürü Harun Düzgören, nitelikli personel açığının denizcilik sektörünün hem kara hem de gemi kadrolarında görüldüğünü, bu durumun denizcilik sektörünün gelişimini ciddi olarak etkilediğini belirtmektedir. Düzgören devamla, Türk denizcilik sektöründe personel açığının, Kaptan, 1.Zabit, Başmühendis ve 1.Mühendis kadrolarında görüldüğünü ve Türkiye’de “Gemi Makineleri İşletme Mühendisi” yetiştiren okul ve eğitim kurumlarının azlığı nedeniyle makine kadrolarındaki açığın had safhaya ulaştığını da belirtmektedir (Hanhan, 2006). Tablo 4.3 de görüşme yapılan şirketlerin personel politikaları teması 9 ayrı şirket için belirtilmiştir. Tablo 4.4 de görüşme yapılan şirketlerin personel seçim ölçütleri teması 9 ayrı şirket için belirtilmiştir.

Tablo 4.3 : Şirket Personel Politikaları Teması.

No	Ölçüt	%
01	Her adaya başvuru formu doldurtulması	89
02	Referans kontrolünün yapılması	89
03	Gemiadamı seçiminde bütüncül yaklaşımın kullanılması	89
04	Eş ile sefere çıkılmasına izin verilmesi	89
05	Türk personel donatım şirketleri hakkında olumsuz düşünceler taşınması	78
06	Personel donatım şirketlerinin kullanılması	67
07	Personel sağlanması için eğitim kurumlarına başvurulması	67
08	Eğitim kurumlarıyla “bursluluk” ilişkisi olması veya ilişki kurulmasının düşünülmesi	67
09	Esnek (yılda 2-3 ay) çalışanlara olumsuz bakılması	67
10	Gemiadamlarıyla görüşmenin tek kişi tarafından yapılması	67

11	Şirket web sitesinin personel bulmak için kullanılması	56
12	Stajyerlerin işe alınması	56
13	Üst yönetimden gelen talimatla, seçim ölçütlerine uygun olmayan personelin işe alınması	56
14	Acil gemiadamı ihtiyacı olduğunda diğer armatörlerle yardımlaşılması	56
15	Başvuru formunun firma tarafından hazırlanmış olması	56
16	Gemiye çıkmadan önce, ISM ve gemi tanıtım eğitimlerinin verilmesi	56
17	Üst düzey görevlere şirket içinden personel sağlanması	56
18	Uzun süre denize çıkmayanlara olumsuz bakılması	44
19	Filo gemilerinde yabancı gemiadamı çalıştırılması	44
20	Personel bulmak için özgeçmiş web sitelerinin kullanılması	33
21	Yabancı personel donatım şirketleri ile çalışılması	33
22	Gemiadamı görüşmesinin personel müdürü ve diğer	33
23	Kartvizitle gelen adaya olumlu yaklaşılması	33
24	Filo gemilerinde çalışanlar aracılığı ile gemiadamları	33
25	Filolarında sadece bir ulustan yabancı personel	22
26	Yeni mezun zabıt/ tayfanın mezun olduğu eğitim	22
27	Eğitim kurumlarına doğrudan maddi destek yapmanın	22
28	Acil gemiadamı gereksiniminde Deniz Ticaret Odası ile	22
29	İşe alım kararlarının, kaptan, başmühendis, 1.zabıt ve	22
30	İşe alım kararlarının kaptan ve başmühendisler için ;	22
31	Kaptan, 1.zabıt ve diğer personel için işe alım kararının	22
32	Yabancı personel donatım şirketleri başvuru formlarının	22
33	Şirket başvuru formunun SMS el kitabını hazırlayan	22
34	Personelin mezun olduğu okul konusunda ayrımcılık	22
35	Filolarında ikiden fazla ulustan yabancı personel	22

36	Türkiye İş Kurumu'nun personel kaynağı olarak	11
37	Personel müdürünün tüm kadrolar için işe alım kararını	11
38	Kaptanın işe alım kararının filo yöneticisi, başmühendis	11
39	Kaptan ve başmühendis işe alım kararının genel müdür,	11

Kaynak Hanhan, 2006.

Tablo 4.4 : Seçim Ölçütleri Teması Tablosu.

No	Ölçüt	%
01	Üst düzey zabıt seçiminde deneyim aranması	100
02	Üst düzey zabıt seçiminde İngilizce	89
03	Üst düzey zabıt dışındaki adaylarda deneyim	89
04	Adayın sözsüz mesajlarının seçimde önemli	78
05	Adayın iyi referansının seçimde önemli olması	56
06	Adayın kişiliğinin seçimde önemli olması	56
07	İşe almak istenen kişilerin İzmir ve çevresinde	44
08	Adayın yaşının seçimde önemli olması	33
09	Başvuran gemiadamına psikolojik / mesleki	22
10	Adayın “iyi denizci” olmasının seçimde	22
11	Şirket tarafından gemiadamlarını işe almadan önce veya sonra tıbbi test yapılması	11

Kaynak Hanhan, 2006.

5. DENİZCİLİK İŞLETMELERİNDE EĞİTİM VE GELİŞTİRME

Eğitim, genel anlamda bilgi verme, yetenek ve becerileri geliştirme süreci olarak tanımlanmaktadır. Geliştirme ise, personelin becerilerini, bilgi ve tutumlarını sistematik bir şekilde olumlu yönde değiştirerek şimdiki ve gelecekteki işinde daha başarılı olmasını sağlamaktır (Hanhan, 2006). Eğitim bir işletmede pek çok amaca hizmet eden önemli bir insan kaynağı işlevidir. İşe eleman seçerken sağlıklı bir seçim gerçekleşse bile, her alanda görülen sürekli değişim ve gelişim gerek işletmeleri gerekse çalışanları yenilenmeye zorlamaktadır. Personel eğitimi çevresel faktörler ve işletmenin iç koşullarının baskısı nedeniyle son yıllarda Ülkemizde de önemi giderek anlaşılmaya başlayan bir işletme fonksiyonu olmuştur. Bu konuda eğitim veren ve danışmanlık yapan şirket sayısı hızla artmaktadır. Çalışanların verimliliği sadece çalışma koşullarına, çağdaş araç ve gereçlerin kullanımına değil aynı zamanda çalışanların tutum ve davranışlarına bağlıdır. Eğitim, çalışanların yeni şeyler öğrenmesi ve geliştirilmesi yoluyla performanslarını artırmalarına yardımcı olur. Yönetim çalışanların öğrenme isteğini teşvik etmelidir. Planlanmış eğitim faaliyetleri ile çalışanların tutum, davranış ve becerilerini geliştirme yoluna gitmelidir. Çalışanların doğuştan ve dış çevreden kazandıkları bilgi ve deneyimlere eğitim yoluyla yenilerini kazandıran işletmeler daha da başarılı olur. Oysa Ülkemizde bir çok işletmede eğitim birimi ve eğitimciler yoktur fakat denizcilik işletmelerinde eğitim departmanları artmaktadır, hatta düzenli röle ve talimler ile gemi adamı sürekli eğitilmektedir. Eğitimcilerin görev yaptığı işletmelerde ise eğitimciler genellikle örgüt yapısının alt kademelerinde yer alan, az maaş alan kişilerdir. Ayrıca satışlar veya karlar düştüğünde bütçesi kısılacak ilk birim, eğitim birimi olmaktadır. Bazı yöneticiler, “eğitim”i genellikle gereksiz, boşuna zaman ve para harcanan bir uğraş olarak görme eğilimindedirler. İşletme yönetimi, çalışanlarını eğiterek işletme ile çalışanlar arasında bir amaç birliği sağlayabilir. Tablo 5.1 de bir denizcilik işletmesinde kullanılan gemi adamı belgeleri izleme formu gösterilmiştir.

Tablo 5.1 Bir Denizcilik İşletmesinde Kullanılan Gemiadamı Belgeleri İzleme Formu.

	Kpt.	1.Zbt	B.Müh	1.Müh.	Gemici	Yağcı	Silici	Aşçı
Türk Yeterlilik Belgesi	X	X	X	X	-	-	-	-
Yabancı Bayrak Yet. Belgesi	X	X	X	X	-	-	-	-
(Gv-Makine) Vardiya Tutma Belg.	-	-	-	-	X	X	X	-
Sağlık Raporu	X	X	X	X	X	X	X	X
DKCKT Belg.	X	X	X	X	X	X	X	X
YÖVYM Belg.	X	X	X	X	X	X	X	X
TİY Belg.	X	X	X	X	X	X	X	X
PGVSS Belg.	X	X	X	X	X	X	X	X
CKAKY Belg.	X	X	X	X	X	X	X	X
İleri Yangınla Mücadele Belgesi	X	X	X	X	-	-	-	
Tıbbi İlk Yardım Belgesi	X	X	X	X	-	-	-	
Tıbbi Bakım Belgesi	X	X	-	-	-	-	-	
GMDSS GOC Belgesi	X	X	-	-	-	-	-	
Arpa Radar Belgesi	X	X	-	-	-	-	-	

Kaynak: Hanhan, 2006

Denizcilik sektöründe de personelin eğitime önem verilmektedir. Zorunlu STCW belgeleri ve kursların (radar gözlem, arpa radar kullanma, denizde canlı kalma, yangınla mücadele, temel emniyet eğitimi, hızlı kurtarma botu, tehlikeli yük, ilk yardım, vs.) yanısıra personelin alması gereken diğer eğitimler de gemi de veya şirkette verilmektedir. Bu eğitimlerden birisi tanker işlemleri için, INTERTANKO organizasyonunun hazırladığı TOTS (Tanker officer Training Standards) sistemidir. TOTS'un asıl amacı tanker zabıtlarına yeterli eğitimi vererek, sağlıklı bir tanker endüstrisi oluşturmak, gemide ve karada eğitim ve değerlendirmeler yapmak ve aynı

zamanda zabıt matrislerini kullanarak, şirketin refah düzeyini arttırmak, karşılaşılan zorlukları hafifletmek ve giderek artan kazaların önüne geçilmesini sağlamaktır. Bir tanker işletmesinde personelin eğitim alması gereken konular başlıca şunlardır:

1. Şirket ve Gemi Organizasyonu ile yöneticilerin tanıtılması (Kaptan + Tüm Personel)
2. Şirketin EYS Politikası'nın detaylandırılması ve özü (Kaptan + Tüm Personel)
3. Şirket formlarının tanıtılması ve kullanım şekillerinin açıklanması (Kaptan + Tüm Zabıtlar)
4. SOLAS Bölüm IX (ISM Kod)'un amaçları ve esaslarının anlatılması (Kaptan + Tüm Personel)
5. Document of Compliance (DOC), Safety Management Certificate (SMS), External-Internal Intermediate Audit, Master's Review, Management Review'in ne olduklarının açıklanması ve detaylı anlatılması (Kaptan + Tüm Zabıtlar)
6. Kaza ve kaza olmaya çok yakın olay raporu ve analizi (Kaptan + Tüm Personel)
7. Oluşan kusurlar/Non –Conformity'ler için yapılacak düzeltici hareketler, planlı bakım (Kaptan + Tüm Personel)
8. Acil Durumlar (Kaptan + Tüm Personel)
9. Kaptanlara Talimatlar (Kaptan + 2.Kaptanlar)
10. Emniyetli Seyir ve Passage plan, harita ve yayınların düzeltilmesi (Kaptan + Güverte Zabıtları)
11. Rölö Talimleri (Kaptan + Tüm Zabıtları)
12. Kontroller ve listeleri (Kaptan + Tüm Zabıtlar)
13. Permit'ler (Kaptan + Tüm Personel)
14. Yük Operasyonları (Kaptan + Tüm Zabıtlar)
15. EYS ile ilgili uluslararası ve ulusal kural, regülasyon ve rehber bilgiler (Kaptan + Tüm Personel)

16. Yürürlüğe yeni girmiş ve girecek olan kural ve regülasyonlar (Kaptan + Tüm Zabitler)
17. ISPS, CSO, SSO, PFSO ne olduklarının açıklanması ve detaylı anlatılması (Kaptan + Tüm Personel)
18. Şirket, Sağlık, Güvenlik, Çevre ve Kalite Politikaları ve Amaçları (Tüm Personel)
19. Yağ Kayıt Defteri (Baş Mühendis + İkinci Kaptan)

6. DENİZCİLİK İŞLETMELERİNDE KARIYER PLANLAMASI

Kariyer, Fransızca "carriere" İngilizce "career" kelimesinin karşılığı olarak Türkçeye çevrilmiştir. Kelimenin sözlük anlamı taş ocağı, koşu yeri, arena, mecazi anlamda ise, yaşam ömür, meslektir. Kariyer kavramının değişik anlamlarda kullanıldığı görülmektedir. Günlük konuşmalarda kariyer; ilerlemek, meslek, iş hayatı, başarı, kişinin iş hayatı boyunca üstlendiği rolleriyle ilgili deneyimleri anlamında kullanılmaktadır. İlgili literatür incelendiğinde kariyer kavramına yapılmış bir çok tanım bulmak mümkündür. Bunlardan bazıları şöyledir;

- Kariyer; bir insanın çalışabileceği yıllar boyunca herhangi bir iş alanında adım adım ve sürekli olarak ilerlemesi, deneyim ve beceri kazanmasıdır (Kyriakidou ve diğ, 2004).
- Geniş anlamda kariyer, kişinin çalışma yaşamı boyunca üstlendiği işlerin bir bütünü olarak tanımlanırsa da kariyer kavramı, bu tanımın ötesinde daha geniş bir anlam ifade etmektedir. Bir kişinin sahip olduğu kariyeri, sadece onun sahip olduğu işler değil, işyerinde kendisine verilen iş rolüne ilişkin beklenti, amaç, duygu ve arzularını gerçekleştirebilmesi için eğitilmesi ve böylece sahip olduğu bilgi, beceri, yetenek ve çalışma arzusu ile o işletmede ilerleyebilmesi anlamını taşır (Hanhan, 2006).
- Kariyer, insanın davranış motifleri ile donanmış, bir yaşam boyu devam eden işler serisidir. Seçilen bir iş hattında ilerlemek ve bunun sonucunda daha fazla para kazanmak, daha fazla sorumluluk üstlenmek, daha fazla statü, güç ve saygınlık elde etmektir (Kyriakidou ve diğ, 2004).

Kariyer kavramında odak noktada insan yer alır. İnsan çalışma yaşamına atıldığı ilk günden itibaren ihtiyaçlarını karşılamak, beklentilerini tatmin etmek, geleceğe yönelik planlarını gerçekleştirmek, işinde ilerlemek kısacası başarılı olmak ister. İşte insanın başarısı yaptığı işten mutluluk duymasına tatmin olmasına, bilgi ve yeteneğini kullanmasına bağlıdır. Bu insanları çalışmaya iten sebepleri şu şekilde açıklamak mümkündür (Hanhan, 2006):

1. Kendileri için fayda temin etmek (dışsal ödöl)
2. Kendini gerçekleştirmek (tüm beceri ve yeteneklerini kullanabilmeleri-içsel ödöl)
3. Sosyal kabul gören bir davranış

İşte kişi bu sebeplerden dolayı birçok seçenek arasından kendi bilgi ve yeteneklerine en uygun, inandığı işi ve işletmeyi seçer. Böylece kariyerinde de ilk adımı atmış olur. Hem iş açısından uygun kişi, hem de birey açısından uygun iş örgütün verimli olabilmesi yönünde en önemli adımdır. Çalışma yaşamı sanayileşmenin ilk dönemlerinden bu yana psikolojinin de ilgi alanlarına girmiştir. Çünkü kişinin motivasyonu, morali, işinden zevk alması, tatmin olması, bireyler arası ilişkileri psikolojinin konusuna girmektedir.

Denizcilik sektörü, uluslararası rekabet koşullarının geçerli olduğu, son derece yorucu çalışma koşullarının var olduğu bir sektördür. Gemiler, kara yaşamında var olan çalışma alanlarına nazaran son derece farklı çalışma alanlarıdır. Gemiler sürekli hareket halinde olmalarından dolayı iş yaşamı ve çalışma koşulları, hava, deniz, deniz trafiği, liman koşulları başta olmak üzere birçok etken, gemilerde çalışan gemi adamlarının çalışma koşullarını ve yaşam koşullarını etkilemektedir (Parker, 2001).

Deniz taşımacılığının bir defada diğer ulaştırma türlerine kıyasla çok fazla yükü taşıması, güvenli olması, taşımada mal ziyanının en az düzeyde olması, havayoluna göre 22, karayoluna göre 7, demiryoluna göre 3,5 kat daha ucuz olması nedenleriyle dünyada en fazla tercih edilen ulaşım şekli olduğu bilinmektedir (Hanhan, 2006). Gemilerde taşınan yüklerin miktarları günlük hayatta karşılaştığımız değerlerin çok fazla üzerindedir. Taşınan bu yüklerin değerleri ve yükleri taşıyan gemilerin değerleri milyonlarca doları bulmaktadır. Hem gemiler, hem de taşınan yüklerin limanlar arası taşınması görevi, gemilerde görevli gemi adamlarının sorumluluğu altındadır. Çeşitli çalışma alanlarında, çalışanlar yıllarca aynı işyerinde çalışırken, gemi adamları, çoğunlukla birkaç aylık çalışma periyodundan sonra gemilerden ayrılmakta, böylece gemilerde sürekli bir gemi adamı sirkülasyonu ortaya çıkmaktadır. Gemilerin neden olduğu kazaların çok büyük kısmı başta gemi adamları olmak üzere insan kaynaklıdır. Yaşanan bu kazalar, çok büyük mali kayıplara sebep olabilmekte, çevre felaketlerine yol açabilmekte ve çeşitli can kayıplarına neden olabilmektedir (Er ve diğ., 2005). Bu yüzden denizcilikte insan kaynaklarının

planlanması, eğitim aşamasından başlamak üzere dikkatlice üzerinde durulması gereken bir konudur (Arslan, 2005).

7. DENİZCİLİK İŞLETMELERİNDE PERFORMANS DEĞERLEDİRMESİ

Performans değerlendirme, bir organizasyonda görevi ne olursa olsun işgörenlerin çalışmalarının, etkinliklerinin, eksikliklerinin, yeterliliklerinin, fazlalıklarının bir bütün olarak tüm yönleri ile gözden geçirilmesidir. Performans değerlendirme, bir yöneticinin önceden belirlenmiş standartlarla, karşılaştırma ve ölçme yoluyla işgörenlerin performanslarını değerlendirme sürecidir. Performans değerlendirmesinin amacı; İş performansı hakkında bilgi edinmek. Bu bilgi yönetsel kararlar alınırken gerekli olacaktır. Ücret artışlarına, ikramiyelere, eğitime, disipline, terfilere ve başka yönetsel etkinliklere ilişkin kararlar genellikle performans değerlendirmesinde elde edilen bilgilere dayanır. İkinci amacı, çalışanların iş tanımlarında ve iş analizlerinde saptanan standartlara ne ölçüde yaklaştığına ilişkin geri besleme sağlamaktır.

Performans Değerlendirmesinin yararları şu şekilde sıralanabilir:

- Gözetimcileri emrindeki işgörenler konusunda uyarır. İşgörenlerin kişisel yeteneklerini değerlemelerle tanıtır ve buna göre davranılır.
- Tüm işgörenlerin zayıf ve kuvvetli yanlarını tanıtıcı bilgileri sağlar ve işgörenler ile yapılacak görüşmelerde bu bilgiler dikkate alınır.
- Eğitim ve gereksinimlerin saptanmasında kullanılır.
- İşgörenlerin kapasiteleri ve başarıları konusunda bilgi kaynağı olarak kullanılır.
- Değerlemeler, yöneticilerle işgörenlerin kaynaşmasını sağlar.
- Çalışanların kendilerini tanımlamalarına ve eksikliklerini gidermelerine yardımcı olur.
- İşlerin düzenlenmesinde ölçü olarak kullanılır.
- Yöneticilerin dengeli ve tutarlı karar vermelerini sağlar.
- Etkin bir eğitim programının düzenlenmesine yarar sağlar.
- Yükselme ve başarı standartlarının belirlenmesine yardımcı olarak kullanılır.

- Üstün yetenekli işgörenlerin tanınmasına yardım eder.
- İşgörenleri kötü yönleri ve uygun olmayan davranışları konusunda uyarmaya yarar.
- Dürüst bir yönetim anlayışını yayarak güven yaratır ve işgören moralinin yükselmesini sağlar.
- Elde edilen bilgiler, gözetimcilerin sert veya yumuşak kararlar vermelerinin haklılığı konusunda yöneticilere yardımcı olur.
- Psikolojik testlerin geliştirilip diğer işgören seçimi yöntemlerinin İşgörenlerin işletme bölümleri arasında işten işe aktarılmasında ölçü olarak değerlendirilmesine ve doğruluk derecelerinin saptanmasına yardımcı olurlar.

7.1 Performans Değerlendirme Sisteminin Öğeleri

Etkili bir performans değerlendirme sistemi oluşturmak için, açık ve net olarak tanımlanması gereken iki ana hedef vardır. Bunlar; organizasyonel performans hedefleri ve bireysel performans hedefleridir.

İyi yazılmış performans hedefleri;

- Spesifik olmalıdır.
- Motive edici olmalıdır.
- Ölçümlenebilir olmalıdır.
- Gerekğinde değiştirilebilir olmalıdır.
- Hedeflerin gerçekleştirilme süresi belirtilmelidir.

7.2 Performans Değerleme Süreci

- Değerleme kriterlerinin belirlenmesi
- Değerleme Standartlarının Belirlenmesi
- Değerleyicilerin Belirlenmesi

7.3 Performans Değerlendirme Yöntemleri

Performans değerlendirme yöntemleri, klasik (geleneksel) ve çağdaş (modern) olarak iki temel başlık altında incelenmektedir.

Klasik Performans Değerleme Yöntemleri

- Kişilerarası karşılaştırmaya dayalı yaklaşım (basit sırlama ve ikili karşılaştırma, zorunlu dağılım)
- Grafik değerlendirme yöntemi
- Davranışsal değerlendirme skalaları (davranışsal beklenti ve gözlem skalaları)
- Kontrol listesi yöntemi (ağırlıklandırılmış ve güçlendirilmiş kontrol listeleri)
- Kritik olay tekniği

Modern Performans Değerleme Yöntemleri

- Amaçlara ve sonuçlara göre değerlendirme yöntemi
- 360 derece geri bildirim yöntemi
- Balanced Scorecard (BSC) yaklaşımı

Performans değerlendirmesini çıktılarının kullanım alanları yedi başlık olarak verilebilir bunlar:

- Ücret Yönetimi,
- Kariyer Yönetimi,
- Stratejik Planlama,
- Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi,
- Rotasyon, İş Genişletme, İş Zenginleştirme gibi uygulamalar,
- İşten Çıkarma,
- Diğer İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları.

8. DENİZCİLİK İŞLETMELERİNDE İŞ DEĞERLEME VE ÜCRET YÖNETİMİ

İş değerkleme, bir iş yerinde veya iş kolunda bir işin diğerk işlere göre sistematik ve sıralı bir süreç içinde değerkinin tespit edilmesidir. İş değerkleme bir süreçtir, iş değerkleme bir ücret sistemi değildir (Hanhan, 2006). İyi bir ücreti saptamaya yarayan yardımcı yöntemlerden biridir. “Eşit işe eşit ücret” prensibinin benimsendiğı günümüzde de, işlerin objektif bir şekilde değerklendirilerek ücretlendirilmesi, hem çalışan hem de işletme açısından oldukça önemlidir. İş değerkleme uygulamalarının başlıca amaç ve yararları için şunlar söylenebilir;

- İş tanımları ve iş gerekleri bilgileri elde edilerek işlerin önem ve güçlükleri ile fark ve benzerlikleri belirlenmektedir.
- İşlere ait yetki ve sorumluluklar ayrı ayrı belirlenerek, çalışanlar arasındaki ilişkiler düzenlenmektedir.
- Ücret politikalarını bilimsel ve gerçekçi olarak belirlemek üzere, temel ilkelerin ortaya konması için gerekli bilgileri sağlamaktadır.
- İşçi ve işveren ilişkilerini dengelemekte ve bu ilişkileri bilimsel temellere dayandırarak, toplu iş görüşmelerinde gerçek verilerin değerklendirilmesine imkan sağlamaktadır.
- “Eşit işe eşit ücret” uygulanması ile adil ve dengeli bir ücret sisteminin meydana getirilmesi ve uygulanmasını sağlamaktadır.
- Çalışanların ücret tatmini yolu ile verimlilikleri arttırılmaktadır.
- İşgücü özellik ve niteliklerine uygun olarak ücretler ödenebilmektedir.
- İşgücü maliyeti ile ücret giderlerinin denetimini sağlamaktadır.
- Eğitim planlamasında yararlanılmaktadır.
- İşleri ve ödevleri basitleştirmek ve iş tasarımı ile ilgili kararları almak için iş tanımları yol göstermektedir.

- Kuruluşun organizasyonu ile işgücü nitelik ve nicelik olarak planlanabilmektedir.
- Çalışanları işe yerleştirmek, terfi ettirmek, teşvik tedbirlerini almak, işten işe aktarmalar yapmak için gerekli bilgileri sağlamaktadır.
- Çalışanların iş ile ilgili sorunlarını veya ücret konusunda yaptıkları şikayetlerinin doğruluğunu incelemeye ve tedbirler almada yardımcı olmaktadır.
- “Adama göre iş değil, işe göre adam” prensibi içinde istihdama imkan tanımakta ve çalışanların iş tatminine ulaşmalarını kolaylaştırmaktadır.
- İş güvenliği ve işçi sağlığı konularında karar ve tedbirlerin alınmasında yardımcı olmaktadır.
- Çalışanların kıdem ve başarılarına göre veya mesleki eğitim yapmaları ya da tecrübe kazanmaları durumunda, terfi etmelerine imkan tanımaktadır.
- Çalışanların özlük hakları ile ilgili işlemlerde objektiflik ve düzen sağlanmakta, personel ihtiyacının belirlenmesinde gereken bilgi ve ölçüleri ortaya koymakta, işe alma ve terfi durumları için sağlıklı bir kaynak teşkil etmektedir.

9. ÜCRET YÖNETİMİ

Ücret kavramı çeşitli açılardan tanımlanmaktadır. Ekonomik açıdan, ekonomistlere göre ücret, bedensel veya zihinsel emeğe üretim faaliyetleri karşılığı ödenen bedeldir (Hanhan, 2006). Ücret işgörenin kendisi ve ailesi için sağlayabileceği ekonomik güvenlik anlamına geldiği kadar refah, konfor ve maddi yararların düzeyini saptamaya da yardımcı olmaktadır. Psikolojik açıdan, ücretin önemi veya anlamı başarı elde etme duygusunun sembolik bir aracını ortaya koyar. Gelişme açısından; ücret geliri, aynı zamanda, işgörenlerin başarımları ve yetenekleri açısından ne kadar gelişme göstermiş bulunduklarını ölçmenin de bir aracıdır. İşveren açısından bakıldığında ücret, bir maliyet unsurudur. İşverenlerin ücret düzeyi beklentisi, maliyetleri minimize edebileceği nokta olarak görülür. İlke olarak ücret arttıkça verimlilik yükselir ya da iş görenin performansı yükseldikçe aldığı ücrette yükselmelidir.

10. DENİZCİLİK İŞLETMELERİNDE İNSAN KAYNAKLARI BİLGİ SİSTEMLERİ

İnsan kaynakları bilgi sistemi (İKBS), İşletmenin İK fonksiyonunu etkin şekilde işlemesine yardımcı olmak için İK faaliyetleriyle ilgili verilerin toplanması, saklanması, güncelleştirilmesi, stratejik ve yönetsel karar verilmesine yardımcı olabilecek şekilde bilgi haline dönüştürülme çalışmalarını yapan sistemdir. İnsan kaynakları bilgi sisteminin kurulması işletmelerde kaçınılmaz bir hal almıştır. İşletmelerdeki başarı çalışanların verimliliği ile paralellik göstermektedir, bundan dolayıdır ki İKBS'nin önemi artmaktadır. Teknolojik destekle beraber işletmeler bu sistemi kurmayı amaç haline getirmişlerdir. İKBS çalışanların;

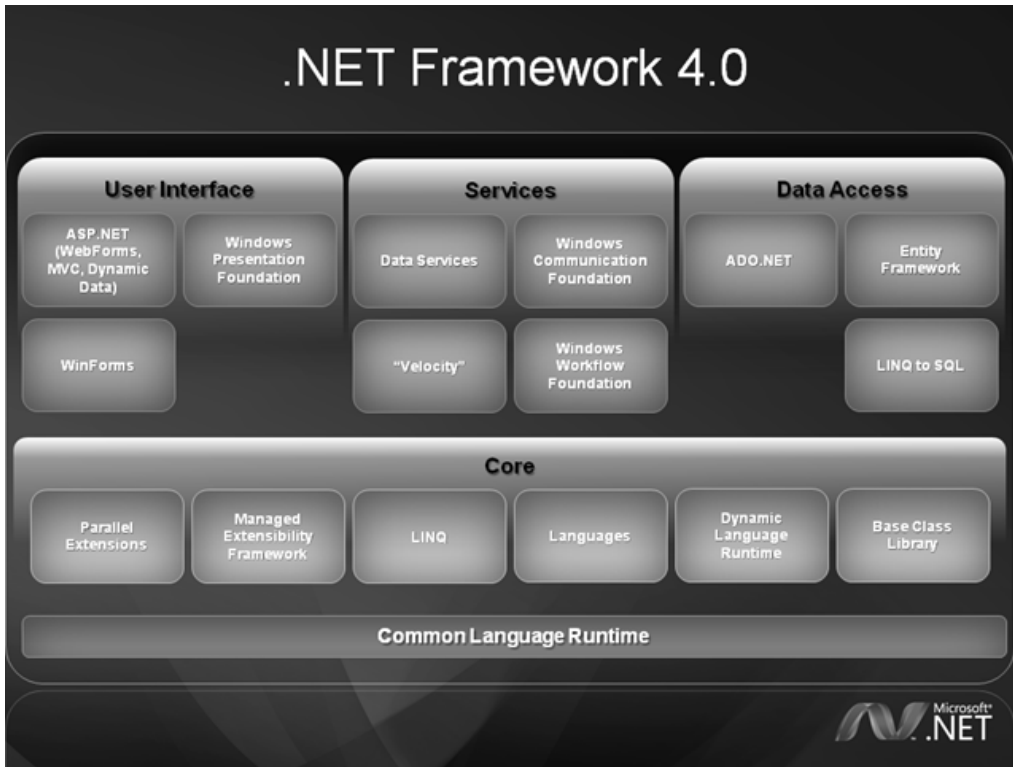
- Seçilmesi ve istihdam edilmeleri,
- Görevlerin belirlenmesi,
- Performanslarının değerlendirilmesi,
- Ücret ve diğer ödemelerin analizi,
- Yetiştirme ve geliştirme,
- Sağlık ve sosyal güvenlik sorunlarının çözümü gibi konularda organizasyona destek sağlayan araçtır.

Denizcilik sektörünün kendine özel kriterlerini kapsayan bir İKBS'nin içeriği ve geliştirilmesi için gerekli iş akışları bu bölümde verilmiştir. Öncelikle kullanılan teknoloji hakkında bilgi verilecektir.

10.1 .NET Teknolojisi Hakkında

Günümüzde bilgisayar kullanım oranı gün geçtikçe artıyor ve artan kullanıcı sayısı yeni ihtiyaçları, yeni talepleri beraberinde getiriyor. Bütün bu istekler karşısında sürekli yeni ürünler, teknolojiler geliştiriliyor ve piyasaya sunuluyor. Bu talebi karşılamak için ortaya çıkan teknolojilerden biri de Microsoft'un birkaç yıldır geliştirmekte olduğu "Kişileri, kurumları ve sistemleri birbirine bağlayan yazılımlar"

olarak tanımlanan. NET teknolojisi. .NET yeni bir stratejinin adıdır. .NET, Windows tabanlı yazılım geliştirmeyi tamamen değiştiren, uğraştığımız sorunlara çözüm bulan yeni teknolojiler grubudur. .NET teknolojisi geliştiricilerin işlemleri daha az kod yazarak, daha kısa sürede gerçekleştirmelerini, çok daha yüksek performans ve güvenlik ile çalışmalarına olanak tanır. .NET'in asıl amacı, İnternet teknolojileri kullanarak web servisleri aracılığıyla diğer uygulamalar ile haberleşmektir. .NET'in başlangıcı, .NET Framework'tür. .Net Framework'ü herhangi bir programlama işi için büyük bir fonksiyon koleksiyonu olarak düşünülebilir (Sütçü, 2012). Şekil 10.1'de .Net çatısı gösterilmiştir, burada görüldüğü üzere birçok yazılım geliştirme dili ve servisler ortak çatı altında çalışabilmektedir. Bu çalışmada da geliştirilen uygulama için C# yazılım dili kullanılmıştır.



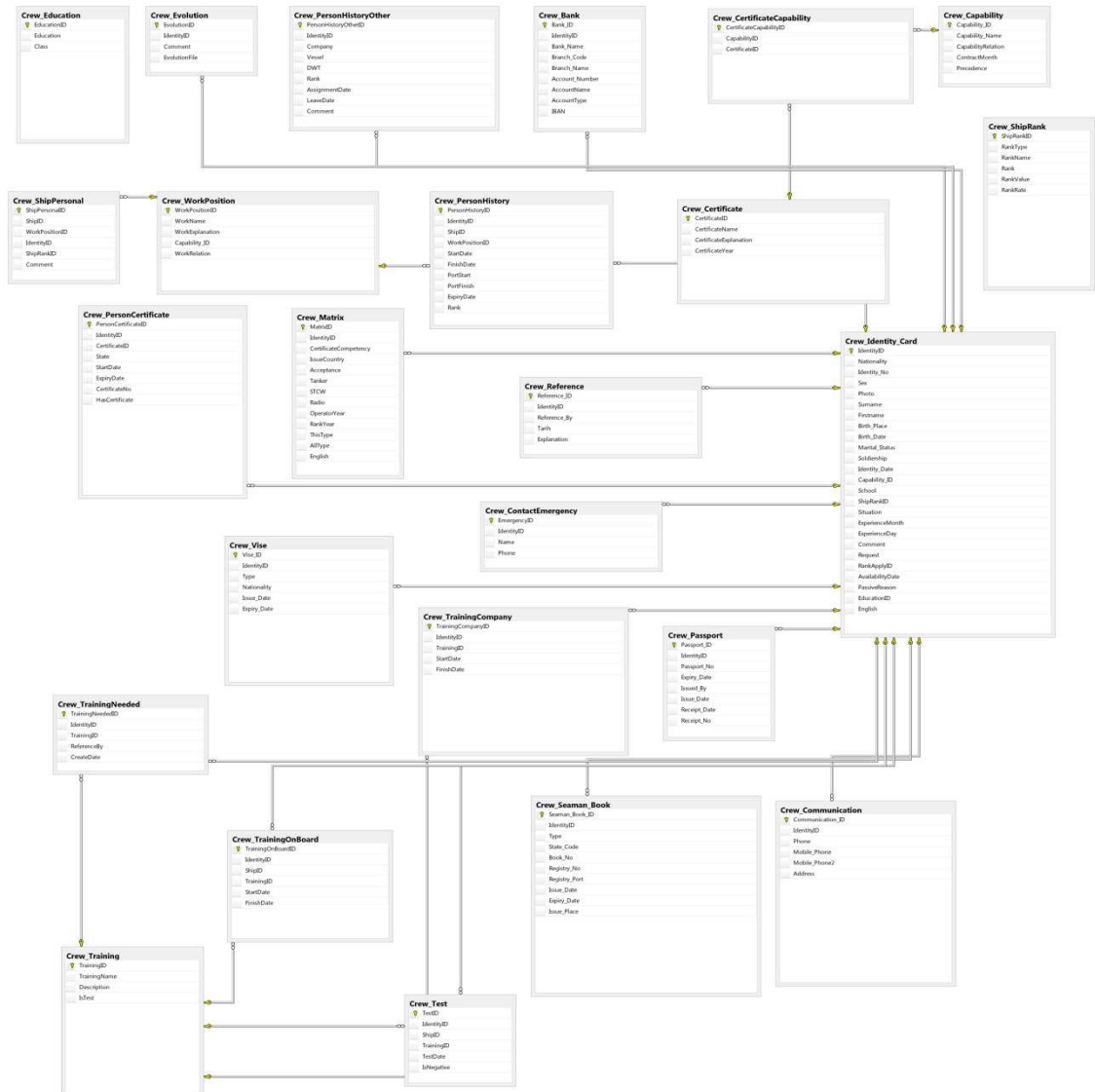
Kaynak: Wikimedia foundation, 2012

Şekil 10.1 : DotNet 4.0 Platform çatısı.

10.2 Veritabanı ve Uygulama Safhaları

10.2.1 Veritabanı oluşturulması

İnsan kaynakları fonksiyonları ve denizcilik sektörünün ihtiyaçları hem görüşülen firmalardan edinilen bilgilerden hem de literatür çalışmalarından elde edilen verilerden yola çıkılarak denizcilik sektörüne uygun bir uygulamanın iş akışları ve veri tabanı hazırlanmıştır. Şekil 10.2’de uygulamanın veritabanı ilişkisi gösterilmiştir.



Kaynak: Yazar

Şekil 10.2 : Uygulama Veritabanı ilişkisi.

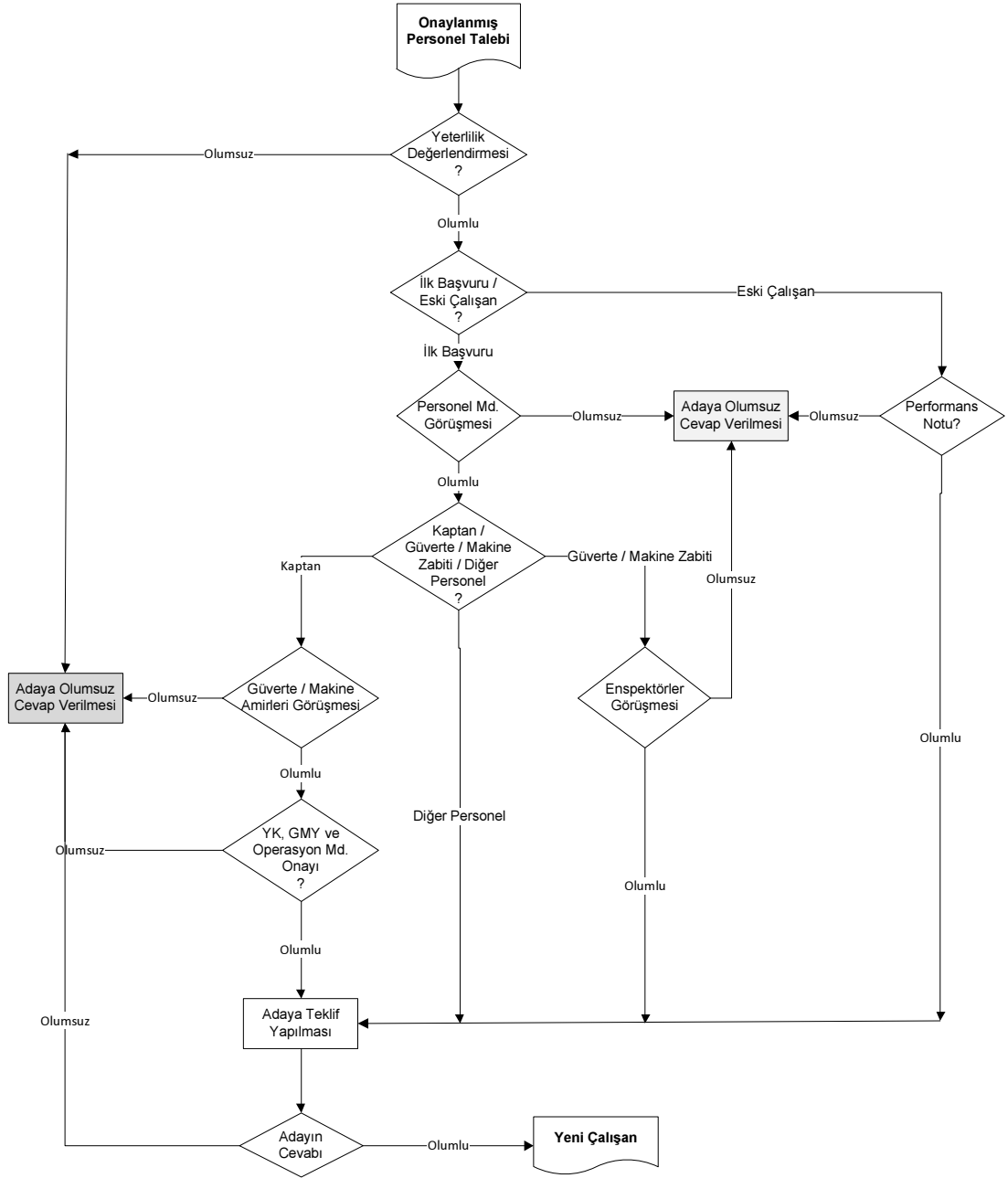
Görüldüğü üzere, personelle ilgili bütün veriler “personel tanımlama kartı”nda belirtilmiştir. Bu veri tablosu personelin ana bilgilerini taşımaktadır ayrıca bu veri tablosu ile ilişkilendirilmiş diğer gerekli tablolardan önemlileri aşağıda verilmiştir.

- Personel eğitimi içeriği
- Personel değerlendirme içeriği
- Personel Matris içeriği
- Personel Sertifikaları içeriği
- Gemi üzerindeki eğitim içeriği
- Personelin derecesi ile ilgili içerik

Bu tablolar ihtiyaçlara göre revize edilip genişletilebilmektedir. Veritabanı geliştirilirken personel ile ilgili bilgiler tek bir tabloda toplanmaz örneğin, personelin alması gereken eğitimlerin listesi ayrı bir tabloda tutulur ve herhangi bir personelin değerlendirilmesi yapılırken eğitim ihtiyacı tespit edilirse eğitimlerin listesinin bulunduğu tablodan ilgili eğitim ilişkilendirilir. Veritabanının bütünsel ilişkileri bu şekilde yapılandırılarak detaylandırılır ve ilerideki ihtiyaçlarda daha hızlı erişim için kolaylık sağlanır.

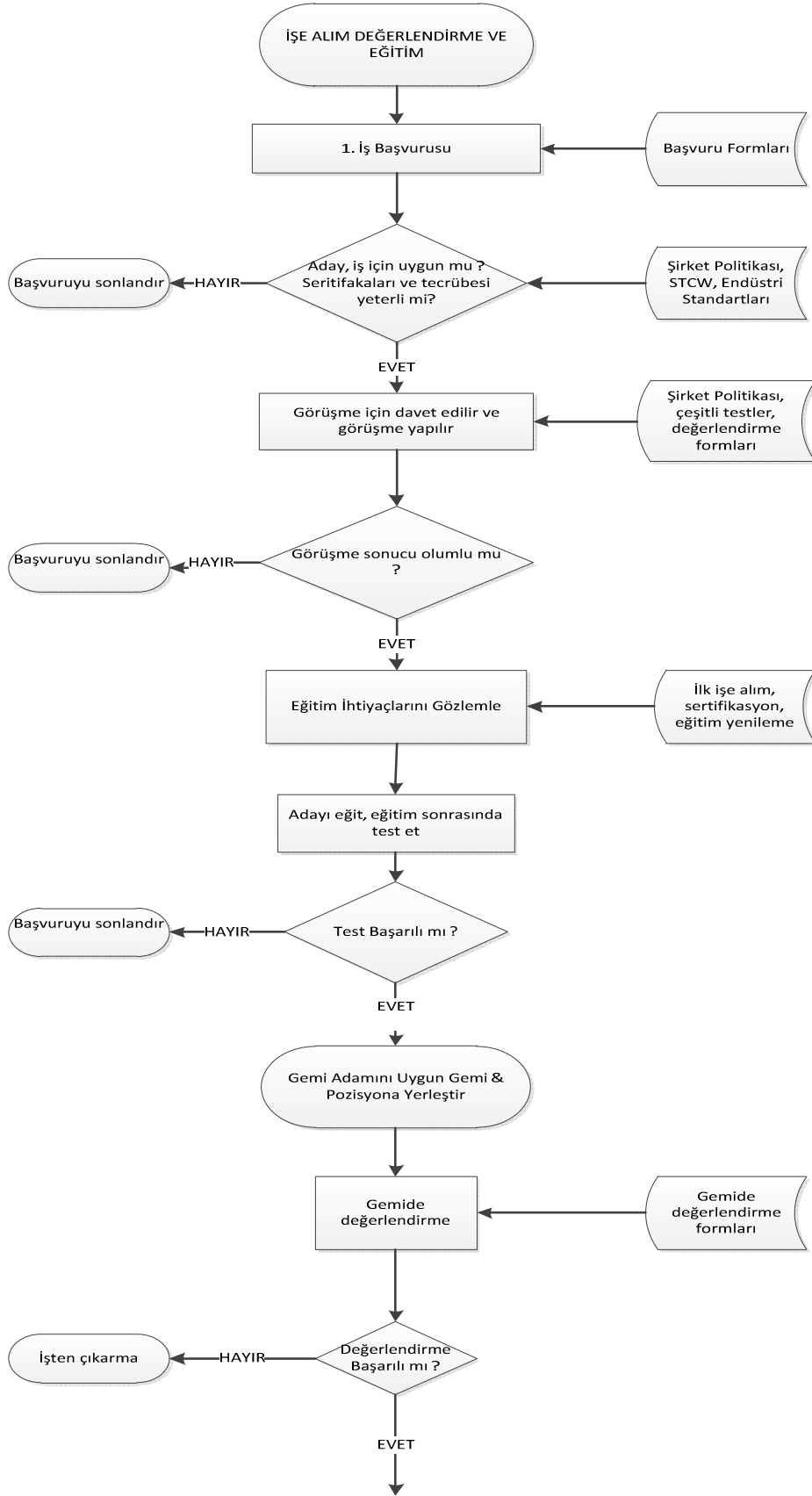
10.2.2 Uygulama iş akışları oluşturulması

Bu bölümde geliştirilen veritabanı ile uygulama arasında ilişki kurulacak iş akışları gösterilmektedir. Şekil 10.3 de bir personel adayının işe başvuru yaptıktan sonra olumlu ve olumsuz sonuçlanma durumlarına göre izlenecek yolların iş akışı gösterilmiştir.



Kaynak: Yazar

Şekil 10.3 : İşe alım iş akış örneği.



Kaynak: Yazar

Şekil 10.4 : Uygulama iş akış Örneği.

Şekil 10.4 de sektörün ihtiyaçlarına uygun geliştirilebilecek olan insan kaynakları bilgi sisteminin (İKBS) işe alım sürecinden personelin eğitimi, performans değerlendirmesine kadar ki iş akışları belirtilmiştir. Tablo 10.1 de ise personelin değerlendirilmesi yöntemi gösterilmiştir. Burada personel “Çok Kötü” den “Çok İyi” ye kadar 5 şıktan değerlendirilmektedir, Değerlendirme, sarı ve kırmızı bölgede yer alır ise personel “Eğitimler” başlığı altında bulunan önceden listesi hazırlanmış ve numaralandırılmış eğitimleri alması gerektiği otomatik olarak uygulama tarafından tespit edilebilmektedir.

Tablo 10.1 : Örnek Bir Değerlendirme Kriter Tablosu.

KRİTERLER	Çİ	İ	O	K	ÇK	EĞİTİMLER					
Meslaki Bilgisi (Genel)	35	28	21	14	7	7	9	17	19	20	22
Mesleki Tecrübesi	20	15	15	10	5	7	8	9	15	19	
İngilizce Seviyesi	20	16	12	8	4	28					
Malzeme talep zamanlaması	5	4	3	2	1	24					
ISM bilgisi ve uyumu	10	8	6	4	2	26					

Kaynak: Yazar

11. SONUÇ VE ÖNERİLER

Denizcilik, çalışma koşulları, çalışma saatleri, sosyal yaşam olanakları bakımından günlük alanda karşılaşılan meslek gruplarından çok daha farklıdır. Denizcilik mesleği, kökü çok eskiye dayanan e saygı duyulan mesleklerden olmasına rağmen, gemilerin limanlarda daha az süre kalmaları, iletişim ve ulaşım olanaklarının artması ve teknolojik gelişmeler nedeniyle gemilerdeki gemi adamı sayıları azalmıştır bütün bunlara rağmen insan unsuru etkisini korunmaktadır. Her geçen gün değişen uluslararası kurallar ve gemi kiralayan firmaların talepleri doğrultusunda personelin kendini geliştirmesi ve yeni sürece uyumunun sağlanması ve takibi gerekmektedir. Türkiye’de, denizcilik firmalarının insan kaynaklarını planlanması ile şirket personellerinin iş süreçleri boyunca takibini yaparak daha verimli bir işletme olması ve deniz ticaret filomuzun uluslararası başarı oranı açısından son derece faydalı olacaktır. Bilgi teknolojilerinin gelişimi ile Denizcilik firmalarının personelle ilgili işlerinin işe alım sürecinden performans yönetim sürecine kadar iş döngüsü izlenebilecektir. Bu çalışma ile literatürden ve firmalarla yapılan kişisel görüşmeler sonucunda sektöre cevap veren, ihtiyaçları karşılayan ve en önemlisi dinamik ve kendilerince de değiştirilebilen insan kaynakları bilgi sisteminin veritabanı ve iş akışları uygun uygulama yapısının nasıl olması gerekliliği ortaya konmuştur. Bundan sonraki aşama olarak geliştirilen bu yapının şirketlerde test edilerek geliştirilmesi ve toplam kalite yönetimi ve uluslararası standartlar çerçevesinde güncellenerek sektörün en önemli ihtiyacı olan personel kaynağını verimli kullanması ve ileriye yönelik yapılması gerekenleri belirleyerek uzun vadeli planlar yapabilmesi sağlanmalıdır.

KAYNAKLAR

- Acar, A.C., ve Kaynak, T.,** (2002) *İnsan Kaynakları Temin ve Seçimi*, Dönence Basım Yayın Hizmetleri, İstanbul
- Açıkalın, A.,** (1996). *Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Personel Yönetimi*, Önder Matbaacılık, Ankara
- Akdoğan, R.** (1988). *Deniz Ticareti. Zihni Eğitim Yayını No:5*: İstanbul
- Akyüz, Ö.** (2001). *Değişim Rüzgarlarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması*, Sistem Yayıncılık: İstanbul.
- Aldemir, C., Ataol, A., Budak, G.** (2001). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Barış Yayınları, Fakülteler Kitabevi: İzmir.
- Anderson, P.** (2003). *Survey into the implementation of the ISM Code*, Seaways, The Nautical Institute, 3, 1-9.
- Arslan, Ö.,** (2005). *Denizcilik Sektöründe Ücret Memnuniyeti*, Alındığı tarih: 13.09.2011, adres: <http://www.denizhaber.com/>
- Arslan, Ö.** (2006): *Türk Gemi Adamları İçin İnsan Kaynakları Yönetimi*, Yüksek Lisans Tezi, İTÜ Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Arslan, Ö.** 2009: *Kimyasal Tanker İşletmeciliği İçin Stratejik Yönetim Modellemesi*, Doktora Tezi, İTÜ Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Aşçı, Z.Ö.** (1971). *Personel Yönetimi*. Ege Üniversitesi, İktisadi ve Ticari Bilimler Fakültesi Yayın No: 64/21: İzmir.
- Bingöl, D.** (1990). *Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler*. Atatürk Üniversitesi Yayınları, No: 676, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları No:89.
- Büyükuslu, A.R.,** (1996). *Çok Uluslu Şirketler ve İnsan Kaynağı Yönetimi*, Der Yayınları, İstanbul
- Can, H., Akgün, A., ve Kavuncubaşı, Ş. (1998).** *Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi*. Siyasal Kitabevi: Ankara.
- Deniz, C. (2004).** *STCW'78 Sözleşmesi, Gemiadamları Eğitimi ve Eğitimde Kalitenin Sağlanması. Gündem Dışı Bildiri Metinleri, Türk Denizcilik Gücü Sempozyumu*, İstanbul.
- Deniz İş Kanunu,** (1962)
- Er, Z., Çelik, M.,** (2005) *Definitions of Human Factor Analysis for the Maritime Safety Management Process*, Proceedings of the IAMU 6TH Annual General Assembly and Conference, pp. 235-243, Sweden.
- Erdal, A.** (2003). *STCW Konvansiyonuna ve AB Direktiflerine En Uyumlu Türk Denizcilik Mevzuatı*, Denizcilik Dergisi, İstanbul.

- Erdoğan, İ.** (1990). İşgücünün Seçimi ve İşe Yönlendirilmesi Sempozyumu. MPM Yayınları No:403: Ankara.
- Erginer, K.E.** (2004). Uluslararası Gemi ve Liman Güvenliği Kodu (ISPS). Gündem Dışı Bildiri Metinleri, Türk Denizcilik Gücü Sempozyumu, İstanbul.
- Fındıkçı, İ.** (1999). İnsan Kaynakları Yönetimi. Alfa Yayınları: İstanbul.
- Flippo, E.B.,** 1984. Personnel Management 6th Edition, Mc Graw-Hill Book, Singapore
- Gemilerin Gemiadamları ile Donatılmasına İlişkin Yönerge,** (2006)
- Gürdal, O.** (2001). Toplam Kalite Yönetiminde Personel Seçme ve İşe Almanın Önemi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Hanhan, U.,** (2006) Uluslararası Denizcilikte Donatan İşletmelerinin Personel Seçim Ölçütleri: İzmir Bölgesi Analizi, Tezsis Yüksek Lisans Projesi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İzmir
- Keenan, K.** (1996). İnsan Seçme. Remzi Kitabevi: İstanbul.
- Koçel, T.** (2003). İşletme Yöneticiliği. Beta Basım Yayım: İstanbul.
- Kyriakidou, O., Özbilgin, M.,** (2004). Individuals, Organizations and Careers, Bradford, England
- Loginovsky, V.A., Gorobtsov, and A.P., Kuzmin, V.E.,** (2005). The influence of resources on the implementation of quality procedures in MET systems and safety at sea (IRMETS). Proceedings of the IAMU 6TH Annual General Assembly and Conference, pp. 9-18, Sweden.
- Mondy, R.W., Noe, R. M., Premeaux, S.R.** (2002). Human Resource Management. Prentice Hall, Eight Edition: New Jersey.
- Özalp, İ., Koparal, C., Berberoğlu, G.,** (2001). Yönetim ve Organizasyon. T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları No:951: Eskişehir.
- Özdoğan, E.** (2005). İşe Alma ve Yerleştirmede Dış kaynak Kullanımının Çözümlemesi; Danışmanlık Firmaları Üzerine Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Özgen, H., Yalçın, A.,** İnsan Kaynakları Yönetimi Stratejik Bir Yaklaşım , Nobel Kitabevi, Adana, Baskı 2011
- Öztürk, Z.** (1995). İşletmelerde Personel Seçme Yöntemleri. Verimlik Dergisi, MPM Yayınları, Sayı:2 .
- Palmer, M., Winters, T.K.** (1993). İnsan Kaynakları. Rota Yayın: İstanbul.
- Parker, C. J.,** (2001). Shipping and the human factor, Seaways, The Nautical Institute, 11, 4-8.
- Peerless, C.** (1991). The Ship Management Course. Practical Maritime Studies Ltd.
- Pekin, S.** (2001). İnsan Kaynakları Yönetiminde Seçme Fonksiyonu : Bilişim Sektöründe Bir Alan Araştırması. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Personel İşe Alım Kriterleri**, (2004). Beşiktaş Denizcilik, İstanbul
- Pourzanjani, M., Schroder, J., and Zade, G.**, (2002). Maritime education and training (MET) in the European Union: How can maritime administrations support MET. [16] Deniz İş Kanunu, 1962. IAMU Journal, Vol.2, No.2.
- Sabuncuoğlu, Z.** (2005). İnsan Kaynakları Yönetimi (Uygulamalı). Alfa Aktüel Basım Yayım: Bursa.
- Sarioğlu, Ö.** (2011), Kişisel Görüşme, İstanbul.
- Söğüt, O.S., Türkay, F.** (1997). Uluslararası Güvenlik Yönetimi (ISM) Kodu IMO Uygulama Esaları, İstanbul.
- Sütçü, M.** (2010). .Net Teknolojisi Nedir, Alındığı tarih: 13.09.2011, adres: <http://www.pchayat.com/Haber/Internet/4753/-NET-teknolojisi-nedir>
- Taflı, B.** (2006): Tanker İşletmeciliğinde İç Değerlendirme Programı, Yüksek Lisans Tezi, İTÜ Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Tütüncü, Ö., Tarlan, D., Mamyrkulov, N.** (2003). Seyahat Acentelerinde Çalışanların İşe Alma Sürecini Algılamaları ve İzmir İli Örneği. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:5, Sayı: 1.
- Yalçın, S.** (1971). Personel İdaresi. İstanbul Üniversitesi Yayınları No.1616, İşletme Fakültesi Yayınları No:9, Fakülteler Matbaası: İstanbul.
- Yeung, R.**, (2003). Career Development, London
- Werther, W. B. Jr., Davis, K.** (1996). Human Resources and Personel Management.
- Willingale, M.** (1998). Ship Management. 3 . Edition, LLP : London, Hong Kong.
- Wu, B., Winchester N.** (2005). Crew study of a seafarer: a methodological approach to the global labour market for seafarers. Marine Policy 29, Irwin McGraw-Hill, Fifth Edition.

ÖZGEÇMİŞ



Ad Soyad: Ahmet Bilici

Doğum Yeri ve Tarihi: Şanlıurfa 4 Mart 1985

Adres: Esentepe Mah. Zincirli dere Cad. Şairler Sok. Esentepe Apt. No:3/7 Şişli İstanbul

E-Posta: info@ahmetbilici.com

Lisans: İTÜ Gemi İnşaatı ve Deniz Bilimleri Fakültesi, Gemi İnşaatı ve Gemi Makinaları Mühendisliği

TEZDEN TÜRETİLEN YAYINLAR/SUNUMLAR

- **Bilici, A.,** Arslan, O., Kum, S., (2012) A Decision Making Human Resource Information Management System for Ship Management, *13th Annual General Assembly of the IAMU*, Kanada