

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
DENİZ ULAŞTIRMA İŞLETME MÜHENDİSLİĞİ
ANABİLİM DALI
DENİZCİLİKTE EMNİYET GÜVENLİK ve ÇEVRE YÖNETİMİ
YÜKSEK LİSANS TEZİ

GEMİ İŞLETMELERİNDE GEMİADAMLARINA YÖNELİK
ÜCRET YÖNETİM SİSTEMİNİN ANALİZİ: TÜRKİYE'DE
KURULMUŞ GEMİ İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA

Erkan ÇAKIR

Danışman
Doç. Dr. Selçuk NAS

İZMİR – 2013

YÜKSEK LİSANS
TEZ/ PROJE ONAY SAYFASI

Üniversite : Dokuz Eylül Üniversitesi 2010801492
Enstitü : Sosyal Bilimler Enstitüsü
Adı ve Soyadı : Erkan ÇAKIR
Tez Başlığı : Gemi İşletmelerinde Gemi Adamlarına Yönelik Ücret Yönetim Sisteminin Analizi: Türkiye'de Kurulmuş Gemi İşletmelerinde Bir Uygulama
Savunma Tarihi : 17.07.2013
Danışmanı : Doç.Dr.Selçuk NAS

JÜRİ ÜYELERİ

<u>Ünvanı, Adı, Soyadı</u>	<u>Üniversitesi</u>	<u>İmza</u>
Doç.Dr.Selçuk NAS	DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ	
Yrd.Doç.Dr.Yusuf ZORBA	DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ	
Yrd.Doç.Dr.Seçil VARAN	DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ	

Oybirliği (✓)
Oy Çokluğu ()

Erkan ÇAKIR tarafından hazırlanmış ve sunulmuş "Gemi İşletmelerinde Gemi Adamlarına Yönelik Ücret Yönetim Sisteminin Analizi: Türkiye'de Kurulmuş Gemi İşletmelerinde Bir Uygulama" başlıklı Tezi (✓) / Projesi () kabul edilmiştir.

Prof.Dr. Utku UTKULU
Enstitü Müdürü

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “**Gemi İşletmelerinde Gemiadamlarına Yönelik Ücret Yönetim Sisteminin Analizi: Türkiye’de Kurulmuş Gemi İşletmelerinde Bir Uygulama**” adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin bibliyografyada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih

...../...../.....

Erkan ÇAKIR

İmza

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

Gemi İşletmelerinde Gemiadamlarına Yönelik Ücret Yönetim Sisteminin Analizi: Türkiye’de Kurulmuş Gemi İşletmelerinde Bir Uygulama

Erkan ÇAKIR

Dokuz Eylül Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Deniz Ulaştırma İşletme Mühendisliği Anabilim Dalı

Denizcilikte Emniyet, Güvenlik ve Çevre Yönetimi Programı

İnsan Kaynakları Yönetimi'nin en önemli fonksiyonlarından birisi de ücret yönetimidir. Ücret yönetim sayesinde işletmeler, işgörenlerin motivasyonunu arttırma, işgörenlerin istihdam sürekliliğini sağlama, onların işletmeye bağlılığını sağlama, nitelikli işgöreni işletmeye çekme ve uzun süreli istihdamını sağlama ve işgörenlerin verimliliğini artırma şansını elde ederler. Bu yüzden işletmeler, ücret yönetimi uygulamaları neticesinde rekabet üstünlüğünü kazanacak, işletmenin amaçlarına hizmet edecek ve maliyetleri istenilen seviyede tutacak bir ücret düzeyi belirlemek durumundadır. Burada ücret, gemi işletmeler için stratejik ve iyi yönetilmesi gereken bir araç ve maliyet kalemi, işgörenler için ise yaşamlarını idame ettirebilmek için elde edilmesi gereken gelir anlamına gelmektedir.

Bu çalışmada, Türkiye’de kurulmuş gemi işletmelerinin ücret yönetimi uygulamaları üzerinde durulmuştur. Çalışmanın temel amacı; gemiadamlarına yönelik ücret yönetim sisteminin incelenmesi ve gemiadamı için toplam ücret paketinin gemi işletmeleri tarafından nasıl oluşturulduğunun ortaya çıkarılmasıdır. Bu amaçla, İnsan Kaynakları Yönetimi ile ilgili literatüründen faydalanılarak yapılandırılmış görüşme formu oluşturulmuş ve 16. Kış Kariyer Günleri kapsamında Fakülteye davet edilen insan kaynakları yöneticileri ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Daha sonra görüşmeler neticesinde elde edilen değişkenler, ücret yönetimi ile ilgili yapılan daha önceki çalışmalar ve uzman görüşlerinden faydalanılarak anket formu oluşturulmuştur. Geliştirilen bu

anket formu, Denizcilik Fakültesi 17. Kış Kariyer Günleri kapsamına Fakülteye davet edilen 19 gemi işletmesine ve e-posta ile ulaşılan 7 gemi işletmesine uygulanmıştır.

Çalışma sonucunda, gemi işletmelerinin temel ücret politikaları incelendiğinde “işletilmekte olan gemi tipi açısından piyasa ile eş düzeyde” ve “tüm piyasa ile eş düzeyde” ücret politikalarının en çok kullanılanlar olduğu tespit edilmiştir. Gemi işletmelerinde gemi adamı ücret düzeyinin belirlenmesinde en etkili unsurların “şirketin ekonomik durumu” ve “gemiadamı arz-talep dengesi” olduğu tespit edilmiş, ücret düzeyinin belirlenmesinde sendikaların ve sivil toplum örgütlerinin etkisizliği göze çarpmıştır. Ayrıca, çalışma sonucunda elde edilen önemli sonuçlardan birisi de; ücret yönetim uygulamalarının en önemli öğelerinden biri olan performans değerlendirmesinin gemi işletmeleri tarafından yeterince kullanılmadığıdır.

Anahtar Kelimeler: Ücret Yönetimi, Gemi İşletmeleri, İnsan Kaynakları Yönetimi, Gemiadamı

ABSTRACT

Master's Thesis

**Analysis of Compensation Management System for Seafarers in Ship
Management Companies: An Application of Turkish Ship Management
Companies**

Erkan ÇAKIR

Dokuz Eylül University

Graduate School of Social Sciences

Department of Marine Transportation Engineering

Maritime Safety, Security and Environmental Management Program

Compensation management is an important activity of the HRM. It runs through complete process of the HRM and it plays very important role in the activities of HRM. The role of compensation management in companies is to motivate employee, keep them in organization by enhancing loyalty to organization, attract and retain qualified employees and increase productivity of employees. To determine appropriate wage levels is the most important factor in compensation management system. Wage is a management tool that has to be used effectively in order to accurate objectives of companies and put costs at expected levels. On the part of employee, wage constitutes income and source of living and on the other part it is a cost for employer.

In this study, compensation management system in Turkish ship management companies was focused on. Also, the factors, which are affecting to the compensation management system, were explored. The main purpose of this study is to reveal how the compensation package, proposed for seafarers, is formed by ship management company. For this purpose, a structured interview form was developed considering to the HRM literature and applied to the Turkish ship management companies' human resource managers in 2011. Considering to the collected interview data and the reviews of academics, questionnaire was developed. The developed questionnaire was applied in 2012 during the 17th Career Days of Dokuz Eylül University Maritime Faculty to the Turkish ship management companies' human resource managers.

**Keywords: Compensation Management, Ship Management Companies,
Human Resources Management, Seafarer**

**GEMİ İŞLETMELERİNDE GEMİADAMLARINA YÖNELİK ÜCRET
YÖNETİM SİSTEMİNİN ANALİZİ: TÜRKİYE’DE KURULMUŞ GEMİ
İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA**

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI	ii
YEMİN METNİ	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER	viii
KISALTMALAR	xiv
TABLolar LİSTESİ	xvi
ŞEKİLLER LİSTESİ	xviii
EKLER LİSTESİ	xiv
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ÜCRET ve ÜCRET YÖNETİMİ

1.1. ÜCRET	2
1.1.1. Ücret Kavramı ve Tanımı	2
1.1.2. Ücretle İlgili Kavramlar	2
1.1.3. Ücret Bileşenleri	4
1.1.4. Ücretin İlgilileri Açısından Önemi	7
1.1.4.1. Ekonomik Açıdan Ücretin Önemi	7
1.1.4.2. İşveren Açısından Ücretin Önemi	8
1.1.4.3. Çalışan Açısından Ücretin Önemi	9
1.1.4.4. Toplum Açısından Ücretin Önemi	10
1.1.4.5. Sendikalar Açısından Ücretin Önemi	10
1.2. ÜCRET YÖNETİMİ	11
1.2.1. Ücret Yönetimi Kavramı	11
1.2.2. Ücret Yönetiminin Amaçları	12
1.2.2.1. Nitelikli Çalışanları Çekmek	13

1.2.2.2. Mevcut Çalışanları Elde Tutmak	13
1.2.2.3. Çalışanın Motivasyonunu Sağlamak	13
1.2.2.4. İşletme Performansının Yükseltilmesi	13
1.2.2.5. Adil Ücret Politikasını Oluşturmak	14
1.2.2.6. Ücret Düzeyini Saptamak	14
1.2.2.7. Ücret Düzeyini Ayarlamak	14
1.2.2.8. Sosyal Yardım İşlerinin Aksatılmadan Yürütülmesini Sağlamak	14
1.2.3. Ücret Yönetiminin İlkeleri	15
1.2.3.1. Eşitlik İlkesi	15
1.2.3.2. Dengeli Ücret Politikası	15
1.2.3.3. Cari Ücrete Uygunluk İlkesi	15
1.2.3.4. Yükselme (Terfi) ile Orantılı Ücret İlkesi	16
1.2.3.5. Bütünlük İlkesi	16
1.2.3.6. Nesnellik İlkesi	16
1.2.3.7. Açıklık İlkesi	16
1.2.3.8. Maliyetlerin Denetlenebilirliği İlkesi	16
1.2.4. Ücret Yönetimi Sistemi ve Temel Unsurları	17
1.2.4.1. Ücret Politikaları ve Ücret Düzeyi	17
1.2.4.1.1. Ücret Düzeyini Etkileyen İşletme İçi Unsurlar	18
1.2.4.1.1.1. İş Değerlemesi	18
1.2.4.1.1.2. Performans Değerlendirmesi	19
1.2.4.1.1.3. Ücret Ödeme Gücü	19
1.2.4.1.1.4. Verimlilik Artışı	20
1.2.4.1.1.5. Endüstri	20
1.2.4.1.2. Ücret Düzeyini Etkileyen İşletme Dışı Unsurlar	21
1.2.4.1.2.1. İşgücü Piyasasındaki Arz-Talep Dengesi	21
1.2.4.1.2.2. Piyasa Ücret Düzeyi	21
1.2.4.1.2.3. Yasal Düzenlemeler	22
1.2.4.1.2.4. Yaşam Standardı	22
1.2.4.1.2.5. Sendikalar ve Toplu Pazarlık	23
1.2.4.1.2.6. Enflasyon ve Fiyat Artışları	24
1.2.4.2. Ücret Düzeyine İlişkin Politikalar	24

1.2.4.2.1. Piyasa Liderliği Politikası	25
1.2.4.2.2. Piyasaya Uyum Politikası	25
1.2.4.2.3. Düşük Ücret Politikası	26
1.2.4.2.4. Esnek (Karma) Ücret Politikası	26
1.2.4.3. Ücret Yapısı	27
1.2.4.3.1. Ücret Yapısının Oluşumu	28
1.2.4.3.1.1. İşe Dayalı Ücret Yapısı	30
1.2.4.3.1.2. Kişiyeye Dayalı Ücret Yapısı	35
1.2.4.3.1.2.1. Beceriye Dayalı Ücret Yapısı	37
1.2.4.3.1.2.2. Yetkinliğe Dayalı Ücret Yapısı	40
1.2.4.3.2. Ücret Yapısı Türleri	41
1.2.4.3.2.1. Dar Dereceli Ücret Yapısı	41
1.2.4.3.2.2. Geniş Band Yapısı	43
1.2.4.3.2.3. Kariyer Ailesi Yapısı	45
1.2.4.3.2.4. İş Ailesi Ücret Yapısı	45
1.2.4.4. Ücret Sistemleri	46
1.2.4.4.1. Performansa Dayalı Ücret Sistemleri	47
1.2.4.4.1.1. Bireysel Performansa Dayalı Ücret	47
1.2.4.4.1.2. Takım (Grup) Performansına Dayalı Ücret	49
1.2.4.4.1.3. Örgüt Performansına Dayalı Ücret	50
1.2.4.4.2. Zamana Dayalı Ücret Sistemleri	52
1.2.5. Stratejik Ücret Yönetimi	52

İKİNCİ BÖLÜM

GEMİ İŞLETMELERİNDE GEMİADAMLARINA YÖNELİK ÜCRET YÖNETİMİ

2.1. GEMİADAMI	54
2.1.1. Tayfalar	55
2.1.2. Kaptan, Başmühendis/Başmakiniist ve Zabitler	55
2.1.2.1. Kaptan ve Güverte Zabitleri	56
2.1.2.2. Başmühendis/Başmakiniist ve Vardiya Mühendisi/Makine Zabitleri	58

2.1.3. Yardımcı Sınıf Zabitler	59
2.1.3.1. Telsiz Zabitleri	60
2.1.3.2. Elektrik ve Elektronik Zabitleri	61
2.1.3.3. Sağlık Zabitleri	62
2.1.3.4. Stajyerler	62
2.1.3.5. Yat Sınıfı	62
2.1.3.6. Balıkçı Sınıfı	63
2.1.4. Gemiadamlarının Sorumlulukları	63
2.1.5. Gemiadamları ve Deniz İş Sözleşmesi	63
2.1.6. Gemiadamlarının Sağlığı ve İş Güvenliği	64
2.2. GEMİ İŞLETME ÖRGÜTLERİ	65
2.2.1. Gemi İşletme Örgütlerinde Karada Yönetim ve Organizasyon	67
2.2.2. Gemi İşletme Örgütlerinde Gemide Yönetim ve Organizasyon	70
2.2.3. Gemi İşletme Örgütlerinde Giderler	74
2.2.3.1. Finansman Giderleri	74
2.2.3.2. Gemi İşletim Giderleri	75
2.2.3.2.1. Mürettebat Giderleri	75
2.2.3.2.2. Yedek Parça ve Yağ Giderleri	78
2.2.3.2.3. Bakım ve Onarım Giderleri	79
2.2.3.2.4. Sigorta Giderleri	80
2.2.3.2.5. Yönetim Giderleri	80
2.2.3.3. Sefer Giderleri	81
2.2.3.3.1. Yakıt Giderleri	81
2.2.3.3.2. Liman ve Kanal Giderleri	82
2.2.3.4. Yük Elleçleme Giderleri	84
2.3. GEMİADAMLARININ ÜCRETLENDİRİLMESİ	83
2.3.1. Gemiadamı Ücret Düzeyleri	86
2.3.2. Dünyada ve Türkiye’de Gemiadamı Ücretleri	87
2.3.3. Gemiadamı Ücret Düzeyini Etkileyen Unsurlar	92
2.3.3.1. Gemiadamı Arz-Talep Dengesi	92
2.3.3.2. İşletmenin Ücret Politikası, Stratejisi ve Ödeme Gücü	97
2.3.3.3. Gemi Tipi ve Gemiadamının Uyuşuğu	99

2.3.3.4. Ekonomik Durum ve Navlun Piyasası	100
2.3.3.5. Yasal Düzenlemeler ve Gemi Bayrağı	100
2.3.3.6. Sendikalar ve Toplu Pazarlık	103

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

GEMİ İŞLETMELERİNDE GEMİADAMLARINA YÖNELİK ÜCRET YÖNETİM SİSTEMİNİN ANALİZİ: TÜRKİYE'DE KURULMUŞ GEMİ İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI, ÖNEMİ VE HEDEFLERİ	107
3.2. ARAŞTIRMANIN SÜRECİ	108
3.3. ANA KÜTLE VE ÖRNEKLEM	108
3.4. VERİ TOPLAMA YÖNTEMLERİ	109
3.4.1. Nitel Araştırma Süreci	110
3.4.1.1. Yapılandırılmış Görüşme Formu ve Görüşmelerin Yürütülmesi	110
3.4.2. İçerik Analizi	111
3.4.2.1. Araştırma Soruları Verilerinin İçerik Analizi	112
3.4.3. Nicel Araştırma Süreci	119
3.4.3.1. Veri Toplama Aracı Oluşturma Süreci	120
3.4.3.2. Veri Toplama Aracının Bölümleri	120
3.4.3.3. Verilerin Toplanması	121
3.4.3.4. Verilerin İşlenmesi	121
3.4.3.5. Veriler ve Bulgular	121
3.4.3.5.1. Katılımcılara ve Gemi İşletmelerine İlişkin Profil Bilgileri	121
3.4.3.5.2. Ücret Tayininde Etkili Olan Organlar	125
3.4.3.5.3. Ücret Düzeyine Göre Temel Ücret Politikası	126
3.4.3.5.4. Gemiadamı Ücret Düzeyinin Belirlenmesinde Etkili Olan İşletme İçi ve İşletme Dışı Unsurlar	127
3.4.3.5.5. Piyasa Ücret Araştırması Yapma Şekli	127
3.4.3.5.6. Piyasa Ücret Araştırması Yapma Amaçları	128
3.4.3.5.7. Gemiadamının Bireysel Ücretinin Belirlenmesi	129
3.4.3.5.8. Doğru Ücret Politikasının Gemiadamı Üzerine Etkileri	130
3.4.3.5.9. Gemiadamı Ücret Düzeyinden Daha Önemli Görülen	

Unsurlar	131
SONUÇ	133
KAYNAKLAR	139
EKLER	

KISALTMALAR

AB	Avrupa Birliği
AET	Avrupa Ekonomik Topluluğu
BIMCO	The Baltic and International Maritime Council
DAD-DER	Deniz alışanları Dayanışma Derneği
DİE	Devlet İstatistik Enstitüsü
DWT	Deadweight
FOC	Flag of Convenience
GMDSS	Global Maritime Distress and Safety System
GOC	General Operator Certificate
GT	Groston
H&M	Hull and Machinery
ICAO	International Civil Aviation Organization
ILO	International Labour Organization
IMO	International Maritime Organization
ISF	International Shipowners Federation
ISL	Institute of Shipping Economics and Logistics
ISM	International Maritime Safety Code
ISMA	International Shipmanagement Standards
IT	Information Technology
ITF	International Transportation Workers Federation
İKY	İnsan Kaynakları Yönetimi
İTO	İstanbul Ticaret Odası
kW	Kilo Wat
LRC	Long Range Certificate
MLC	Maritime Labour Convention
P&I	Protection and Indemnity
REO 1	First Class Radio Electronic Operator Certificate
REO 2	Second Class Radio Electronic Operator Certificate
ROC	Restricted Operator Certificate
SRC	Short Range Certificate

STCW	International Convention on Standards of Training, Certification and Watchkeeping for Seafarers
T.C.	Türkiye Cumhuriyeti
TCC	Total Crew Cost
TÜFE	Tüketici Fiyat Endeksi
UNCTAD	United Nations Conference on Trade and Development
USD	United States Dollar

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: Ücret Bileşenlerine İlişkin Sınıflandırmalar	s.7
Tablo 2: Ücret Politikaları ve Hedefleri Arasındaki İlişki	s. 27
Tablo 3: İşe ve Kişiyeye Dayalı Ücret Yapılarının Karşılaştırılması	s. 36
Tablo 4: Becerilere Dayalı Ücretlendirmenin Avantaj ve Dezavantajları	s. 39
Tablo 5: Güverte Sınıfı Zabitan ve Kaptan Yeterlilikleri	s. 57
Tablo 6: Makine Sınıfı Zabitan ve Başmakinist/Başmühendis Yeterlilikleri	s. 60
Tablo 7: Mürettebat Sayısının 1950-1980 Yılları Arasında Değişimi	s. 77
Tablo 8: Mürettebat Giderleri Üzerine Bir Kıyaslama	s.79
Tablo 9: Bir Modern VLCC Tipi Gemi Giderleri	s.82
Tablo 10: Türkiye’de 2006 Yılı İtibariyle Gemiadamlarının Ortalama Ücretleri	s.90
Tablo 11: Türkiye’de 2012 Yılı İtibariyle Gemiadamlarının Ortalama Ücretleri	s.91
Tablo 12: Türkiye’de Gemiadamı Arz Durumu	s.95
Tablo 13: Faal Durumdaki Türk Sahipli Filonun Yıllık Gelişimi	s.96
Tablo 14: Gemi Tipi ve Ulusa Göre Gemiadamı Ücretleri	s.98
Tablo 15: Gemiadamının Uyuşuna ve Yeterliliğine Göre Yıllık Gelir	s.99
Tablo 16: 1 Ocak 2012 İtibariyle ITF TCC Ücret Skalası	s.105
Tablo 17: Gemi İşletmelerinin Profil Bilgileri	s.112
Tablo 18: Gemi İşletmelerinin İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları	s.113
Tablo 19: Gemi İşletmelerinde Gemiadamının İşe Alınmasında Etkin Faktörler	s.114
Tablo 20: Gemi İşletmelerinde Temel Ücret Politikaları	s.114
Tablo 21: Ücretin Belirlenmesinde Etkili Olan İşletme İçi Organlar	s.115
Tablo 22: Gemiadamının Mesleğine Devam Etmesinde Ücretin ve Diğer Değişkenlerin Etkisi	s.118
Tablo 23: Nitelikli Gemiadamın Gemi İşletmesini Tercih Etme Sebepleri	s.119
Tablo 24: Gemi İşletmelerinin Profil Bilgileri	s.122
Tablo 25: Gemiadamlarının Ücretlendirilmesinde İşletme İçi Organların Etkisi	s.125
Tablo 26: Ücret Düzeyine Göre Temel Ücret Politikası	s.126
Tablo 27: Ücret Düzeyinin Belirlenmesini Etkileyen Unsurlar	s.127
Tablo 28: Piyasa Ücret Araştırmalarında Kullanılan Yöntemler	s.128
Tablo 29: Piyasa Ücret Araştırması İle Hedeflenenler	s.129

Tablo 30: Gemiadamı Ücretinin Belirlenmesinde Gemiadamı İle İlgili Unsurlar	s.130
Tablo 31: Doğru Ücret Politikalarının Gemiadamı Üzerine Etkileri	s.131
Tablo 32: Gemiadamı İçin Ücret Düzeyinden Daha Önemli Olduğu Düşünülen Unsurlar	s.132

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Ücret Bileşenleri	s.5
Şekil 2: Ücret Yönetim Süreci	s. 12
Şekil 3: Ücret Yapısının Oluşumu	s. 29
Şekil 4: İşe Dayalı Ücretleme Süreci	s. 33
Şekil 5: Ücret Braketleri Yapısı	s. 42
Şekil 6: Geniş Band Örneği	s. 43
Şekil 7: Tipik Bir Gemi İşletmesi Ofis Yapısı	s. 68
Şekil 8: Gemi İçi Organizasyon Şeması	s.71
Şekil 9: Gemi İşletim Gider Kalemleri	s.76
Şekil 10: Gemiadamlarının Ücretleri Hakkındaki Düşünceleri	s.85
Şekil 11: Dünyada Zabitan Sınıfı Gemiadamlarının Arz ve Talep Durumu	s.93
Şekil 12: Dünyada Tayfa Sınıfı Gemiadamlarının Arz ve Talep Durumu	s.94
Şekil 13: Gemi İşletmelerinin Yönetiminde Bulunan Gemi Tiplerinin Dağılımı	s.123
Şekil 14: Gemi İşletmelerinin Yönetiminde Bulunan Gemilerin Taşadıkları Bayrağa Göre Oransal Dağılımı	s.124
Şekil 15: Gemi İşletmelerinin İstihdam Ettikleri Aktif ve İzindeki Gemiadamının Oransal Dağılımı	s.124
Şekil 16: Gemi İşletmelerinde Ücretlendirme Yapan Organ Bulunma Durumu	s.125

EKLER LİSTESİ

EK 1: Mülakat Soruları

ek.s.1

EK 2: Anket Formu

ek.s.2

GİRİŞ

Geçmişte de günümüzde de dünya ticaretinin büyük bölümü deniz taşımacılığı ile gerçekleştirilmektedir. Deniz taşımacılığı faaliyetlerinin yürütülmesinde en önemli iki unsurun gemi işletmeleri ve bu gemi işletmelerinin istihdam ettikleri gemiadamları olduğu ise açıktır. Gemi işletmeleri, gemilerini emniyetli bir şekilde yürütebilmeleri ve piyasadaki rekabet üstünlüğünü kazanabilmek veya koruyabilmek için nitelikli gemiadamlarını işletmeye çekmek durumundadır. Bu yüzden gemi işletmeleri, istihdam ettikleri ve en değerli sermayeleri olan gemiadamlarını tatmin etmek amacıyla ücreti bir araç olarak kullanmak zorundadırlar.

Türkiye’de kurulmuş gemi işletmelerinde gemiadamlarına yönelik ücret yönetim sisteminin analizinin yapılması bu araştırmanın ana amacı olarak belirlenmiştir. Bu amacı gerçekleştirmek için ücret yönetimi ve denizcilik literatürü doğrultusunda nitel ve nicel araştırma yöntemleri kullanılmıştır.

Birinci bölümde insan kaynakları uygulamalarının temel yapı taşlarından biri olan ücret yönetimi kavramı incelenmiştir. Bu kapsamda ücret ve ücret bileşenleri, ücretin ilgilileri açısından önemi, ücret yönetiminin tanımı, amaçları ve ilkeleri ve ücret düzeyinin belirlenmesinde etkili olan unsurlar incelenmiştir.

İkinci bölümde gemiadamı, gemi işletmelerinde yönetim ve organizasyon, gemi işletmelerinde maliyetler ve gemiadamı ücretlerinin toplam maliyetler içerisindeki yeri ve son olarak gemiadamı ücret düzeyinin belirlenmesinde etkin rol oynayan faktörler ele alınmıştır.

Çalışmanın son bölümünde ise yapılan araştırmanın amacı ve hedefleri yer almaktadır. Bu bölümde amaç ve hedefler doğrultusunda geliştirilen araştırma modelleri, araştırma sürecinin basamakları açıklanmıştır. Çalışmada kullanılan nitel ve nicel araştırma yöntemleri ayrıntılı bir şekilde anlatılmıştır. Kullanılan araştırmalar neticesinde gemi işletmelerinin gemiadamlarına yönelik ücret yönetimi uygulamalarına yönelik elde edilen veriler ve bulgular analiz edilmiştir. Üçüncü bölümün son kısmında ise sonuç ve önerilere yer verilmiştir. Bu kısımda, araştırma sonucunda elde edilen bulgular yorumlanmış, sektör için ileriye dönük “ücret yönetimi” alanında yapılması gerekenler hakkında görüş ve önerilerde bulunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÜCRET VE ÜCRET YÖNETİMİ

1.1. ÜCRET

1.1.1. Ücret Kavramı ve Tanımı

Ücret kavramı, toplumun değişik kesimleri tarafından farklı şekilde değerlendirilmektedir. Bu nedenle ücret kavramı, ekonomik açıdan “emeğin fiyatı”, sosyal siyaset açısından “işgörenin geçim aracı”, iş hukuku açısından ise, “işgörenin fikrî ve bedeni faaliyetlerinin karşılığı” olarak tanımlanmaktadır (Zaim, 1972: 160). Ayrıca ücret, işletme ve işgören açısından farklı anlamlar ifade etmektedir. İşletme açısından ücret, işgörenlerin performansı ve işletmenin rekabet edebilirliğini arttıran, kalifiye işgücünün işe alınması ve elde tutulmasını sağlayan en büyük gider kalemlerinden bir tanesidir (Bhatia, 2010: 2). İşgören açısından ücret, emeğinin karşılığı olarak elde ettiği gelir ve finansal güvenliğinin en büyük kaynağıdır (Milkovich ve Newman, 2005: 5).

Ücret, ödeme biçimindeki farklılıklardan dolayı farklı adlar almaktadır. Aylık olarak ödenmesi nedeniyle “maaş” olarak adlandırılan gelirin, genellikle zihinsel ve veya bedensel bir çalışma ve emek karşılığında ödenmesi nedeniyle ekonomik anlamdan ücret sayılması gerekmektedir. Uygulamada “aylık” ya da “maaş” memurların, “ücret” ise, daha çok işçilerin ve özel kesimde çalışanların hizmetleri karşılığında elde ettikleri geliri anlatmak için kullanılmaktadır (Benligiray, 2007: 4). Her ikisi de aynı anlama gelmekle birlikte aylık esasa göre yapılan ödemeler maaş, haftalık ya da saat hesabına göre yapılan ödemeler ücret diye adlandırılır (Gürbüz, 2002: 1).

1.1.2. Ücretle İlgili Kavramlar

Ücretin çok yönü bir kavram olmasından dolayı ücrete ilişkin çok çeşitli kavramlar kullanılmaktadır. Tezin bu bölümünde ücret kavramının ve ücret yapısının daha iyi anlaşılması için ücretle ilgili bazı kavramlar açıklanacaktır.

Ana-kök ücret: “Esas ücret ya da temel ücret olarak da bilinen ana-kök ücret, bir üretim başına ya da bir zaman birimi başına ödenmesi gereken ya da kararlaştırılan ücret miktarıdır” (Benligiray, 2007: 6). Yapılan işin gerektirdiği yetkinlik, performans, katkı ve hizmet karşılığı olarak belirlenen sabit bir değeri ifade etmektedir (Armstrong ve Murlis, 2007: 8).

Brüt ücret: İşverenin çalışanı istihdam etmesi dolayısıyla katlandığı ücret olarak sayılan tüm giderleri kapsamaktadır (Acar, 2004: 21). Bu giderlerin içinde vergi, sosyal sigorta primleri, sendika aidatı vb. gider kalemleri de dâhildir.

Safi (net) ücret: İşletme tarafından belirli bir devre için (mesela haftalık, on beş günlük) tediye edilen ücret gelirinden vergi, sosyal sigorta primleri, sendika aidatı, vs. kesintiler yapıldıktan sonra işçinin üzerinde tasarruf edebileceği ücret gelir yekunu safi(net) ücrettir (Keleş, 2000: 12).

Nominal ücret ve reel ücret: İşverenlerce işgörenlere yapılan ve maliyetlere intikal eden ödemeler tutarına nominal (parasal) ücret denir. İşgörenleri ilgilendiren reel ücrettir. Çünkü işgörenlerin satın alma gücünü reel ücret belirler (Zengin, 2005: 40). “Reel ücretler yaşam düzeyindeki gelişmenin araştırılmasında ve uluslararası kıyaslamalarda göz önünde tutulmaktadır” (Kobu, 2003: 629).

Ücret geliri: Gündelik haftalık gibi ifadelerle ele alınan ücret geliri, iş süresi ile ücret haddinin (kök ücret) çarpılmasından elde edilen miktardır (Aldemir, Ataol ve Budak, 2001: 325).

Ücret düzeyi: Ücret düzeyi, “bir işletmede çalışanlara ödenen ücretlerin oluşturduğu genel sınırı ifade etmektedir” (Bayraktaroğlu, 2003:156). İşverenler işgörenlere ödedikleri ücretin düşük ya da yüksek olduğunu benzer sektördeki işletmelerin işgörenlerine verdikleri ücret düzeyleri ile kıyaslayarak anlarlar (Benligiray, 2007: 7).

Ücret yapısı: Ücret yapısı, işletme içinde bir işe diğer işe göre ne kadar ücret ödeneceğini ortaya koyar. Ücret yapısının oluşturulması, “eşit işe eşit ücret ödenmesini” mümkün kılar (Bayraktaroğlu, 2003: 155). Ücret yapısının oluşturulması için iş değerlendirilmesinin yapılması ve işletme dışı ücret uygulamalarının incelenmesi gerekir (Ulama, 2002: 57).

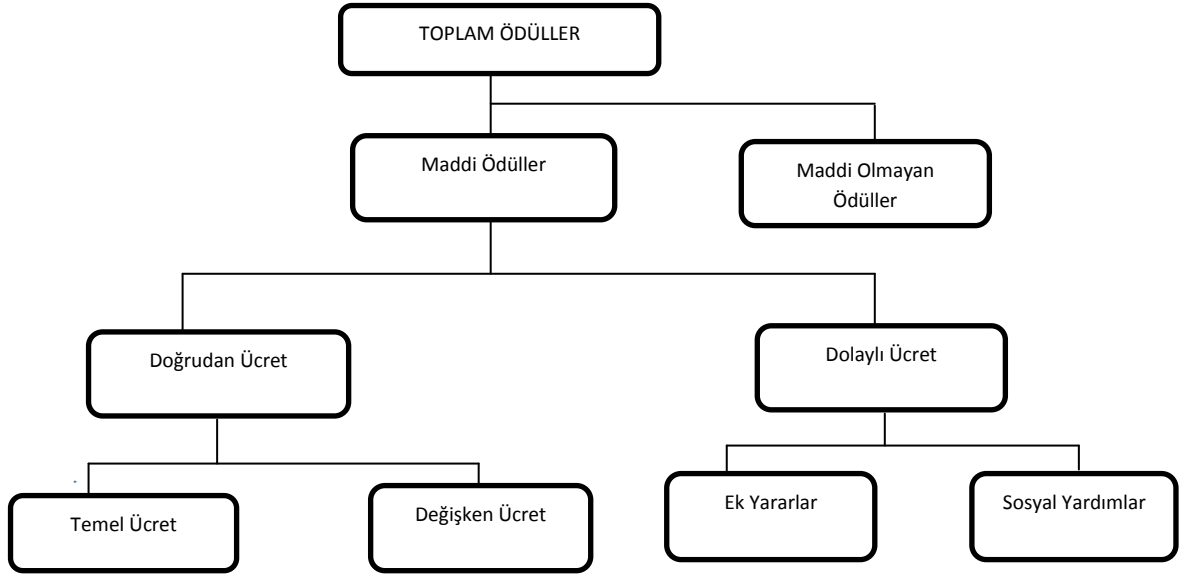
Ücret Sistemleri: Ücretlerin hesaplanma ve ödenme biçimlerini belirleyen sistemlerdir (Benligiray, 2007: 8).

Asgari ücret: En düşük ücret seviyesini ifade eden asgari ücret, bir yandan işgörenlere insan olması sebebi ile sosyal bakımdan uygun bir minimum yaşam düzeyi sağlamaya elverişli olan, öte yandan işverenleri daha düşük ücret ödemekten alıkoyan zorunlu karaktere sahip bir ücrettir (Zengin, 2005: 40). Rao (2009: 109) asgari ücreti, “ortalama bir işgörenin toplumda insancıl koşullarda yaşayabilmesi için temel ihtiyaçlarını karşılayabilecek ücret miktarı” olarak tanımlamaktadır. Asgari ücret, 1 Ağustos 2004 tarihli 25540 sayılı Asgari Ücret Yönetmeliğinin 1. maddesinde ise şu şekilde tanımlanmıştır; “İşçilere normal bir çalışma günü karşılığı olarak ödenen ve işçinin gıda, konut, giyim, sağlık, ulaşım ve kültür gibi zorunlu ihtiyaçlarını günün fiyatları üzerinden asgari düzeyde karşılamaya yetecek ücrettir”.

1.1.3. Ücret Bileşenleri

Toplam ücret paketi üç temel bileşenden oluşur. Bunlar; doğrudan ücret, dolaylı ücret ve parasal olmayan ödüller ve karşılıklardır. Etkin bir ücretlendirme yapabilmek için bu üç ücret bileşenin işletmeler tarafından dikkatlice kullanılması gerekmektedir (Caruth ve Handlogten, 2001: 2). Şekil 1’de “ücret bileşenleri” gösterilmiştir. Acar (2007: 9) ücret bileşenlerini, maddi ve maddi olmayan ödüller olarak sınıflandırmakta, maddi ödüllerini ise doğrudan ücret ve dolaylı ücret olarak ikiye ayırmaktadır.

Şekil 1: Ücret Bileşenleri



Kaynak: Acar, 2007: 9.

Doğrudan ücret, işgörenin işi ve performansıyla doğrudan bağlantılıdır. İşgören, işine göre belli bir temel ücret alırken, göstermiş olduğu performansa göre de ücreti değişiklik gösterecektir. Dolaylı ücret ise işgörenin performansı, bilgi becerisi ve yetkinliğine göre farklılık göstermez. Sosyal yardımlar, taşıma hizmetleri, işgörelere verilen iaae gibi hizmetler dolaylı ücrete örnek verilebilir.(Acar, 2012: 5).

Temel ücret, yapılan işin karşılığında işveren tarafından ödenen nakdi ücrettir. Temel ücret, genellikle işgörenlerin farklılıklarını göz ardı ederek, bir işin değerine ve işin yapılması için sahip olunması gereken beceri ve yetkinliklere göre belirlenir (Milkovich ve Newman, 2005: 7). Temel veya kök ücret, “çoğunlukla toplam ücret paketinin en önemli bileşeni konumundadır” (Acar, 2007: 13).

Değişken ücret, işgörenin ölçülebilir ve göstermiş olduğu performansa göre değişen özendirici ücret bileşenidir. Performans ücreti olarak adlandırılan bu ücret değişkeninin son zamanlarda işletmeler tarafından daha sık kullanılmaya başlandığı söylenebilir. Temel ücretin yanında personelin performansına dayalı olarak yapılan prim, komisyon, kâr payı, ikramiye vb. adlar altında teşvikli ödemeler değişken ücretin en tipik örnekleridir (Acar, 2012: 5).

Ek yararlar ve sosyal yardımlar, doğrudan (temel ve değişken) ücret dışındaki diğer ücret bileşenlerini oluşturur. Bunlar, esas olarak örgüte üye olmaya bağlı, dolaylı ücret bileşenlerini oluşturur (Acar, 2007: 14). Drakopoulos ve Skatun (1998: 83) ek yararlar ve sosyal yardımları iki kategoriye ayırmıştır: Birinci kategoride, işgörenin işletmedeki verimliliğini arttırmayan sadece hayatında kolaylıklar sağlayan kişiye tahsil edilen şirket arabası, sübvansiyonlu konut, sağlık sigortası ve işgörene sağlanan çeşitli krediler gibi ek yarar ve sosyal yardımlar yer almaktadır. İkinci kategoride ise işgörenin çalıştığı ortamda verimliliğini arttıran kişiye tahsil edilmiş sekreter, işyerinde kullanılan ücretsiz telefon ve sübvansiyon edilmiş kantin yemekleri yer almaktadır.

Olsen (2006) yapmış olduğu çalışmada ücret, ek yararlar ve sosyal yardımlar ile işgücü devri arasında nasıl bir bağlantı olduğunu ortaya koymuştur. Çalışma sonucunda yüksek ücret ile ek yararlar ve sosyal yardımlar arasında pozitif bir korelasyon bulunmuştur. Ayrıca, hem yüksek ücret hem de işgörene tahsil edilen daha fazla ek yarar ve sosyal yardımın işgücü devrinde bir azalma sağladığı ortaya konmuştur.

Genel olarak toplam ücret paketinin üç temel bileşenden oluştuğu kabul edilse de bu konu hakkında farklı yaklaşımların ve sınıflandırmaların olduğu ortadadır. Ayrıca, literatürde yapılan sınıflandırmaların benzer olduğu görülmektedir. Acar (2007: 11) literatürde yapılan sınıflandırmaları Tablo 1’de özetlemiştir. Genel olarak ücret bileşenlerin; temel ücret, değişken ücret ya da teşvikli ücretler ve dolaylı ücretler (ek yarar ve sosyal yardımlar) olarak sınıflandırıldığı görülmektedir.

Parasal olmayan ödüller veya karşılıklar (non-monetary compensation), işgörenin işvereninden ya da işinden almış olduğu maddi olmayan her türlü faydayı içermektedir. Kariyer ve sosyal statü, iş güvenliği, esnek çalışma saatleri, toplum içinde tanınma, iş arkadaşlıkları ve iş tatmini parasal olmayan ödüllere örnek olarak verilebilir (Bhatia, 2010: 3).

Tablo 1: Ücret Bileşenlerine İlişkin Sınıflandırmalar

Milkovich ve Newman (2002:7-9)	Zingheim ve Schuster (2000:13-44)	Armstrong (2006:631;1997:5-6)	Gomez-Meija ve diğ. (2001:325)	Ellig (2002:7)
Temel Ücret	Temel Ücret	Temel Ücret	Temel Ücret	Temel Ücret
Liyakat/Enflasyon Ücreti	Değişken Ücret	Durumsal Ücret	Teşvikli Ücretler	Kısa Vadeli Teşvikler
Parasal Teşvikler	Tanıma ve Takdir	Temel Ücrete Ek Yararlar	Dolaylı Ücret/Ek Yararlar	Uzun Vadeli Teşvikler
Uzun Vadeli Teşvikler	Dolaylı Ücret/Ek Yararlar			Ek Yararlar
Ek Yararlar				İmtiyazlar (Perquisites)

Kaynak: Acar, 2007: 11.

1.1.4. Ücretin İlgilileri Açısından Önemi

Ücret çok yönlü bir kavramdır. Ekonomik ve toplumsal yaşamın hemen hemen tüm yönlerini etkilemektedir (Benligiray, 2007: 8). Modern toplum anlayışında ücretin sadece bir arz-talep dengesiyle oluşmadığı, sosyal yönünün de olduğu bilinmektedir (Balta, 2007: 8). Bu bağlamda ücretin öneminin ilgilileri açısından incelenmesi yararlı olacaktır.

1.1.4.1. Ekonomik Açıdan Ücretin Önemi

Ücretler, genel ekonomik yaşantı içinde gelir dağılımını etkilediği, üretim miktarını yakından ilgilendirdiği, devlet açısından önemli bir maliyet unsuru olması bakımından değerlendirildiğinde üzerinde önemle durulması gereken bir konudur. Çalışanın tek sermayesi olan emeğinin karşılığında aldığı ücreti, kişinin beden gücüne dayandığı, gelir dağılımını yakından ilgilendirdiği için ücret ekonomik açıdan önemini sürdürmektedir (Zengin, 2000:45). Ekonomi yasaları emeği bir mal gibi nitelenmekte ve ücret oluşumunu işgücü arz ve talebinde aramaktadır. Oysa artık

çalışanın işletmeye kendisini değil, fiziksel ve düşünsel çalışma gücünü sattığı kabul edilmektedir. Ücret, bilimsel açıdan çalışana emeği karşılığında ortaya çıkışına katkıda bulunduğu “sosyal hasıla” dan bir pay almasını sağlayan bir faktör fiyatıdır. Bu sebeple, ekonomik açıdan ücret artışı, bir bakıma verimlilik artışına bağlanmaktadır. Ve yine bu sebeple işverenler her dönemde verimliliği artırmaya dönük ücret sistemlerinin arayışı içinde olmuşlardır (Sabuncuoğlu, 1997: 211).

Ayrıca ücret zaman zaman maliye politikasının başvurduğu bir araç olarak ekonomik açıdan önem taşımaktadır. Özellikle enflasyonist dönemlerde tüketimin kısılması amacıyla halkın alım gücünün düşük tutulması, ücretler genel seviyesini düşürülerek sağlanmaya çalışılmaktadır. Deflasyonist durumlarda ise tam tersi bir politika izlenilerek ücretler yükseltilmekte ve alım gücü artırılarak piyasaya canlılık getirilmesi amaçlanmaktadır (Uğur, 2003: 149-150).

1.1.4.2. İşveren Açısından Ücretin Önemi

Ücretler, firmaların çoğu için en büyük maliyet kalemini oluşturmaktadır. Bu nedenle ücret, işverenlerce maliyete etki eden en önemli faktör olarak ele alınan bir öğedir (Bingöl, 2010: 431). Gerçekten de üretim işletmelerin de ücretler toplam maliyetlerinin %20’sinin altına nadiren düşmekte, hizmet işletmelerinde de genellikle %80’i aşmaktadır (Sherman’dan aktaran Benligiray, 2007: 9).

Bingöl (2010)’e göre maliyete olan etkisi ücretler, firmalar arası, endüstriler arası ve uluslararası rekabete etki ettiği gibi, işgücü piyasasındaki nitelikli işgörenleri çekmek ve bu tür işgörenlerin istihdamlarına süreklilik kazandırmak amacıyla yeterli düzeyde ücret verilmesi fikri, işverenlerce kabul görmektedir. Bununla beraber, benzerlerine göre daha fazla ücret veren işletmelerin eleman bulmakta güçlük çekmedikleri bilinen bir gerçektir (Erdem, 2007: 16).

Serdar (1993)’e göre, organizasyonun başarısı, çalışanların performansına, verimliliğine, ücretlendirmede bunlara ne kadar dikkat edildiğine, çalışanlara ödenen ücretin, verimliliği ne kadar artırdığına bağlıdır. İşgörenlerine piyasanın altında bir ücret ödeyerek maliyetleri düşürmeyi amaçlayan işletmeler zaman içerisinde kalifiye işçilerini kaybederler. Dolayısıyla iş akışında oluşan yavaşlamalar, üretim sürecinde

artan hatalar, işgörenlerin üzerinde oluşan iş yığılmalarının getirdiği bezginlik, işletmenin verimliliğini düşürür (Gürbüz, 2002: 3).

1.1.4.3. Çalışan Açısından Ücretin Önemi

Çalışanlar açısından ücret; ekonomik, sosyal ve motive edici yönleri bulunan bir kavramdır (Benligiray, 2007: 8). Ek gelir elde etme imkanı olmayan birey açısından tek gelir kaynağı olan ücret onun yaşam seviyesini belirlemede önemli bir ölçüt olarak karşımıza çıkmaktadır. Ücretler çalışanların çoğunlukla tek gelir kaynağını oluşturduğundan işgücünü meydana getiren büyük bir çoğunluğun aileleriyle birlikte hayat seviyesini tayin eder (Zengin, 2005: 46).

Ücret gelirin bir kişinin başkalarına göre sosyal sıralamasını ortaya koyan statüsünü sembolize etmesinden dolayı, bir işgörenin temel maddi ihtiyaçları tahmin edilse bile, ücret ve diğer ödemeler çok kere kendisi için önem arz eder. Bu nedenle insanlar kendi ücretlerini sosyal yapıda hangi konumda olduklarını belirlemek için karşılaştırırlar (Bingöl, 2010: 431). Öte yandan, işgörenler açısından, iş hayatı içinde bulunduğu sürece, konuma ve şartlara bağlı olarak, ücretin anlamı, bireyden bireye farklılık gösterebilir. Örneğin, herhangi bir işgören için ücret satın alma gücü anlamına gelirken, bir başkası tarafından güdüleri tatmin aracı olarak görülebilir. Ayrıca, işgörenin ücret hakkındaki düşünce ve anlayışı zaman içinde de değişebilir. İş hayatına yeni başlayan bir genç için ücret satın alma gücü anlamına gelirken, zamanla - işinde tecrübe kazandıkça - örgüt içindeki yerini belirleme açısından bir geribildirim teşkil eder (Yüksel,1998: 196).

Ücretin işgören açısından motive edici yönü hakkında bir fikir birliğinin olmadığı görülmektedir. Rynes, Gerhart ve Minette (2004) ücretin, işgören motivasyonu üzerinde etkisini inceleyen araştırmacılarıdır. Yaptıkları araştırmada, ücretin işgörenler için tek ve en önemli motivasyon kaynağı olmadığını, bununla beraber bir çok işgören için ise önemli bir motive edici unsur olduğu hususunda yadsınamayacak delillerin olduğunu belirtmiştir.

1.1.4.4. Toplum Açısından Ücretin Önemi

Ücret gerek sosyal ortamı gerek ekonomik ortamı etkileyen önemli bir unsurdur. Gelir dağılımını, istihdamı, gelişme hızını, enflasyonu, yatırımları ve tasarrufları doğrudan etkilemesi nedeniyle devlet ve hükümetler açısından önem taşır (Talas, 1972: 3). Yüksek ücret düzeyleri, daha iyi eğitim kurumları, hastaneler ve çeşitli kamu hizmetlerini finanse etmek için daha büyük vergi gelirini mümkün kılar. Yüksek ücret düzeyleri, aynı zamanda, işgörenlerin satın alma gücüne ve bir bütün olarak toplumun ekonomisine ve genel refah düzeyine katkıda bulunur (Bingöl, 2010: 432).

Bunun yanı sıra ödenen ücretlerin yıllık toplamı, emek kesiminin milli gelirdeki payını gösterir. Milli gelir çeşitli iş kollarına ve çeşitli iş gruplarına göre incelendiği zaman, yıllık ücret toplamı, ücret karşılığında çalışan insanların o toplumun geliri içinde ne oranda bir yere sahip olduğunu ortaya çıkarır (Bingöl: 2010: 432). Gelişmiş birçok ülkede beden işçilerine ödenen toplam ücretlerin oranı, milli gelirin %40'ın üstüne çıkmıştır. Eğer memurlar ve öteki düşün işçileri de göz önünde bulundurulursa bu oran %75'lere ulaşmaktadır (Öztürk, 2005: 30).

1.1.4.5. Sendikalar Açısından Ücretin Önemi

Ücret düzeyinin belirlenmesinde özellikle sendikalı personel çalıştıran işletmelerde sendikalar önemli bir rol oynamaktadırlar. Özellikle gelişmekte olan ülkelerde sendikaların en önemli amacı, üyelerin refah düzeylerini yükseltmek yönünde çaba göstermektir. Bu amaçla; sendikalar toplu pazarlık görüşmelerinde üyelerine daha fazla gelir sağlamak için ücretlerin artırılması isteminde bulunur (Bingöl, 2010: 432). Sendikalar bir yandan ücretlerde doğrudan parasal bir artış elde etmeye çalışırken öte yandan parasal olmayan dolaylı avantajlar (konut fonları, ücretli tatil, hastane ve tedavi giderleri gibi) elde etmeye çalışmaktadırlar (Parasız, 1994: 54).

Bunlarla birlikte sendikalar, bölge, işkolu ve milli düzeyde örgütlenmekte ve yaptıkları toplu iş sözleşmeleriyle “eşit işe eşit ücret” ve “standart ücret”

politikalarının uygulanmasını gerçekleştirmektedirler. Böylece genelde her tür ücret farkını azaltıcı yönde etkin olmaktadır (Balcı, 1999: 166).

1.2. ÜCRET YÖNETİMİ

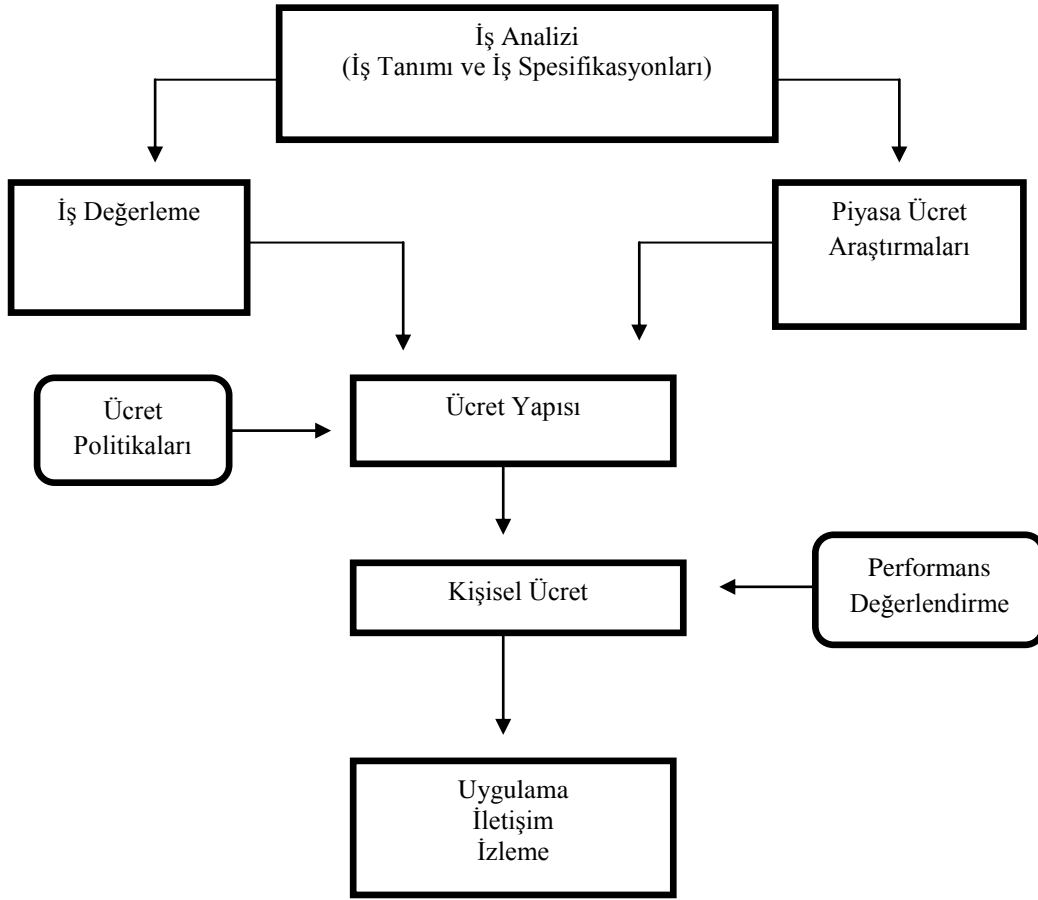
1.2.1. Ücret Yönetimi Kavramı

Ücret yönetimi, farklı çıkar gruplarının (işveren, işgören, hissedarlar, sendikalar, devlet, toplum) beklentilerini ortak bir noktada kesiştiren faaliyetlerin bir sentezi olarak tanımlanabilir (Canman, 2000: 231). Şekil 2.'de ücret yönetim süreci gösterilmiştir. İşletme bünyesinde istihdam edilen işgörelere verilecek ücretlerin belirlenmesi için; ücret politikasının oluşturulmasından, piyasa ücret araştırmalarına; ücret sisteminin kurulmasından yürütülmesine kadar yapılan tüm çalışmalar ücret yönetim sürecini oluşturur.

Günümüz işletmelerinde rekabet avantajı elde etme çabalarında ücret yönetimi, itici bir güç yaratmaktadır. Ücret yönetimi, hem işletme yönetiminin hem de çalışanların ve diğer ilgili tarafların ihtiyaçlarını karşılayan bir ücret sisteminin kurulmasını ve yürütülmesini sağlayacak önemli bir insan kaynakları yönetimi işlevidir (Göksu ve Öz, 2008: 420).

Ücret yönetimi sisteminin programlanması karmaşık bir süreçtir ve birçok istatistiksel prosedürü içermektedir. Ücret yönetimi ile ilgili tüm sistemin titizlikle detaylandırılması gerekir ve gelecekte ortaya çıkabilecek durumları önceden tahmin edebilme yeteneği, başarılı bir ücret yönetiminin olmazsa olmazlarından. Dahası, ücret yönetimi ile ilgili tüm politikalar, prosedürler ve kurallar, işgörelerin işletmeye karşı güven duygusunun oluşmasını sağlamak amacıyla adil ve güvenilir olmalıdır (Caruth ve Handlogten, 2001: 19).

Şekil 2: Ücret Yönetim Süreci



Kaynak: Mathis ve Jackson, 2008: 375.

1.2.2. Ücret Yönetiminin Amaçları

İşletmede ücret yönetimi sistemi kurulmasının başlıca amacı ücret düzeyinin işletmede çalışan her kademedeki çalışana tatmin sağlayacak bir ücret programı oluşturulmasıdır (Artan, 1981:82).

Ücret yönetimi ile bir bakıma, işletmenin ekonomik şartlarını pek zorlamadan, fakat işgören tatmin ve motivasyonunu sağlayacak, sonuç itibariyle de verimlilik ve kaliteli üretimi gerçekleştirerek işletme performansının iyileştirilmesine katkıda bulunacak bir ortak noktanın yakalanması amaçlanır (Sabuncuoğlu, 2000: 210). Bunun gibi ücret yönetiminin çeşitli açılardan birçok amacı bulunmaktadır. Bu amaçlar şu şekilde sıralanabilir:

1.2.2.1. Nitelikli Çalışanları Çekmek

İşletmeler, nitelikli ya da belirli özelliklere sahip çalışanları kendilerine çekmek istemektedirler. Bu durum, rekabet ortamı doğuracağından nitelikli çalışanların ücreti de giderek yükselmektedir. Kısaca ücretler nitelikli çalışanları işletmeye çekecek ve piyasa ile rekabet edebilir düzeyde ayarlanmaktadır (Balta, 2007: 15).

1.2.2.2. Mevcut Çalışanları Elde Tutmak

Eğer ücret düzeyi benzer işletmeler ile karşılaştırılacak kadar istenilen düzeyde değilse, işgörenler mevcut işinden istifa edip başka bir işletmeye katılabilirler. Bu yüzden işletmeler, bu tip istifaları önlemek için ücret düzeylerini rekabet halinde buldukları piyasadaki işletmelerle aynı seviyede tutmak zorundadırlar (Rao, 2009: 110). Aksi halde işgücü devri ve bunun olumsuz sonuçları artacaktır (Bayraktaroğlu, 2003: 159).

1.2.2.3. Çalışanın Motivasyonunu Sağlamak

Ücretler işletmede arzu edilen işgören davranışlarını teşvik edici ve pekiştirici, bu davranışların gelecekte de gösterilmesini sağlayıcı düzeyde olmalıdır. Bu nedenle, yüksek performans, tecrübe, bağlılık, yeni sorumluluk üstlenme vb. davranışlar etkin ücret planlarıyla desteklenmelidir (Acar, 1995: 3).

1.2.2.4. İşletme Performansının Yükseltilmesi

Ücret sistemi ile işgücü verimliliği ve buna bağlı olarak da, işletme performansı arasında ilişki kurulmalıdır. Yapılan araştırmalar, işgücü verimliliği ve yüksek işletme performansı ile bu amaçla tasarlanan ücret sistemleri arasında tutarlı bir ilişki olduğunu göstermektedir (Acar, 1995: 3).

1.2.2.5. Adil Ücret Politikasını Oluşturmak

Ücret yönetiminin en temel amaçlarından bir tanesi de adil ücret politikasıdır (Milkovich ve Newman, 2005: 15). Bir işletmedeki benzer veya aynı işlerde çalışan işgörelere aynı ücretin verilerek iç dengenin sağlanması gerekir. Dış dengenin sağlanması için ise benzer işlerde çalışan işgörelere benzer işkolunda faaliyet gösteren diğer işletmelerdeki işgörelere aynı düzeyde ücret ödenmesi gerekmektedir (Rao, 2009: 110).

1.2.2.6. Ücret Düzeyini Saptamak

Ücret yönetiminin programlanması iş değerlemesine yardımcı olurken, iş değerlemesi vasıtası ile de işletmede ücret düzeyi saptanmaktadır (Balta, 2007: 17).

1.2.2.7. Ücret Düzeyini Ayarlamak

İşletmede ücret düzeyleri işgücü piyasasındaki değişikliklere göre ayarlanmaktadır. İşgücü piyasasında emek arzının artışı, ücret düzeyinde bir düşüşe sebep olmaktadır. Tam tersi bir durum ise ücret düzeyini yükseltmektedir (Balta, 2007: 17).

1.2.2.8. Sosyal Yardım İşlerinin Aksatılmadan Yürütülmesini Sağlamak

Sağlık ve yaşam sigortaları, emeklilik ve kıdem tazminatları ve çeşitli sosyal yardım işlerinin aksatılmadan yürütülmesini sağlamak ücret yönetiminin programlanmasının amaçları arasında sayılmaktadır (Balta, 2007: 17).

Bununla beraber, ücret yönetiminin amaçları arasında; işgücü devrini azaltarak işletmeye olan bağlılığın artırılması (Bhatia, 2010: 2), işletmenin ücretle ilgili yasal düzenlemelere uyumlu bir politika izlemesini sağlamak (Rao, 2009: 110), işletmenin kültürünü, değerlerini ve rekabet stratejilerini güçlendirmek (Bhatia, 2010: 2), arzu edilen işgören davranışını güçlendirmek, ücret hadlerinin belirlenmesinde söz konusu olabilecek öznel davranma olasılığını büyük ölçüde en

aza indirmek, performans, terfi nakil veya değişen koşullara göre uygun ücret değişikliklerini gerçekleştirmek ve işgücü maliyetlerini sistemli olarak planlayabilmek ve onları denetim altında tutabilmek (Bingöl, 2010: 433-434) sayılabilir.

1.2.3. Ücret Yönetiminin İlkeleri

Ücret yönetiminde, işletme performansının yükseltilmesi ve hedeflenen sonuçlara ulaşılması açısından belirli ilkelere uyulması büyük önem taşır. Ücret sisteminin kurulması ve uygulanmasında izlenmesi gereken genel ilkeler; eşitlik ilkesi, dengeli ücret politikası, cari ücrete uygunluk ilkesi, yükselme ile orantılı ücret ilkesi, bütünlük ilkesi, nesnellik ilkesi, açıklık ilkesi ve maliyetlerin denetlenebilirliği ilkesi olarak özetlenebilir (Sabuncuoğlu, 2000: 209-210). Bu ilkeler aşağıda detaylıolarak açıklanmıştır:

1.2.3.1. Eşitlik İlkesi

Bu ilke ile geleneksel olarak benimsenen "eşit (ya da eşit değerde) işe eşit ücret" verilmesi esastır. İşin taşıdığı önem, zorluk ve sorumluluk gibi özellikleri göz önüne alınarak, ödenen ücretler arasında bir denge sağlanması amaçlanır.

1.2.3.2. Dengeli Ücret Politikası

Verilen ücretin, iş görenin yaşam kalitesini artıracak kadar yüksek, fakat işletmenin maliyetlerini fazla zorlamayacak kadar ölçülü ve dengeli, diğer bir ifadeyle ödeme kabiliyetiyle uyumlu olması gerekir.

1.2.3.3. Cari Ücrete Uygunluk İlkesi

Hiçbir işgören piyasa ücretlerinin altında çalışmak istemeyeceğinden, kendi ücretini piyasa ücretleri ile karşılaştırır ve ücretinin piyasa ücretleri ile eşdeğer ya da piyasa ücret düzeyinden fazla olmasını ister. Bunun için ücretlendirme yapılırken, işgörenlere ödenecek ücretlerin piyasa ücretlerine yakın olması tercih edilmektedir (Erdem, 2007: 25).

1.2.3.4. Yükselme (Terfi) ile Orantılı Ücret İlkesi

Bir işgörenin bir üst pozisyona geçmesi durumunda, yeni görevinde aldığı ücret, eski görevinde aldığından daha yüksek olmalıdır. Bir başka anlatımla, bir ast bir üstünden daha yüksek ücret almamalıdır. Aksi halde ücretin yükselmeyi özendirici etkisi ortadan kalkar.

1.2.3.5. Bütünlük İlkesi

İşletmede ‘beyaz ve altın yakalılar’ olarak tanımlanan ve daha çok fikri emeklerini ortaya koyanlar ile ‘mavi yakalılar’, yani beden emeklerini işletmeye sunanlar arasında ücret açısından bir sınıf farklılığı oluşturmaksızın, tüm çalışanları kapsayan bir ücret politikası izlenmelidir.

1.2.3.6. Nesnellik İlkesi

İşletmede herhangi bir duygusal nedenle iş görene verilecek ücrette artma ya da azalmaya yer verilmemeli; işletmede çalışan herkese objektif olarak hak ettiği ölçüde, hiç bir kayırcılığa ve huzursuzluğa yol açmaksızın ücret verilmelidir.

1.2.3.7. Açıklık İlkesi

Uygulanan ücret sistemi her işgören tarafından kolayca anlaşılır nitelikte ve açıklıkta olmalıdır. Bu kapsamda, tüm işgörenlere, işe girdiği andan başlamak üzere, ücret politikası hakkında ayrıntılı bilgi verilmeli, bu konudaki görüş ve önerilere açık bir politika izlenmelidir.

1.2.3.8. Maliyetlerin Denetlenebilirliği İlkesi

Doğrudan ve dolaylı personel giderlerini denetleyecek iş görme standartlarını saptamak ve standart birim maliyete bağlı olarak ücretlerin genel maliyetler içindeki yerini periyodik bir sistemle belirlemek modern yönetim ilkelerinden birisidir (Bayraktaroğlu, 2003: 157).

1.2.4. Ücret Yönetimi Sistemi ve Unsurları

Armstrong (2007: 3) ücret yönetim sistemini; “işgörenin işletmeye sağladığı katkılardan dolayı hem parasal hem de parasal olmayan şekillerde ödüllendirilmesini sağlayacak ücretle ilgili politika, strateji ve süreçlerin bütünü” olarak tanımlamaktadır. Henderson (2003: 117) ise ücret yönetim sistemini; “işgörenin işletmeye sağladığı katkı ve katma değere karşılık işverenlerin, işgörelere vermekte gönüllü olduğu veya teklif edeceği her türlü ücret ile ilgili ödeme ve karşılığa ilişkin politika ve süreç” olarak ifade etmektedir. Bu tanımlardan görüldüğü gibi literatürde ücret yönetimi sistemindeki konu ve faaliyetler, genel bir yaklaşımla üç temel başlık altında toplanmaktadır: Bunlar; “ücret politikaları ve ücret düzeyi”, “ücret yapısı” ve “ücret sistemleri”dir.

1.2.4.1. Ücret Politikaları ve Ücret Düzeyi

Ücret politikası, ücret artışlarının düzeyinin saptanmasına ilişkin bir politika şeklinde tanımlanabilirken, ücret saptamaları, ücret taleplerinde planlama, istikrar ve ücrete ilişkin projeksiyon faaliyeti olarak da ifade edilebilmektedir (Kılıç, 1995: 11). Ücret politikaları ile işletmenin, ücret yönetimi ve ücretle ilgili konularda nasıl kararlar vereceğine ve ücretle ilgili oluşan bazı durumlara karşı nasıl tepkiler vereceğine ilişkin belirli ilkeler oluşturulur (Armstrong, 2007: 96).

Ücret yönetim sisteminin geliştirilmesi ve işletilmesi sürecinde, sistemin temel unsurlarına ilişkin belirli politikaların belirlenmesi gerekir. Politikaların hangi konulara ilişkin olacağı hususunda, bazı farklılıklara rağmen, benzer görüşlerin ileri sürüldüğü görülmektedir (Acar, 2007: 44). Milkovich ve Boudreau (1988: 715) ücret yönetimi ile ilgili temel politika konularının “dış rekabetçilik” (external competitiveness), “içsel uyum” (internal consistency), “işgören katkıları” (employee contributions) ve “yönetimin doğası” (nature of administration) olduğunu belirtmektedir. Armstrong (2007: 96-97) ücret yönetimi ile ilgili politikaların kapsam alanının daha geniş olduğunu belirterek bu politikaların ücret düzeyinin belirlenmesi, eşit işe eşit ücret, dış rekabetçilik ve içsel eşitliğe verilen önemin belirlenmesi, iş değerlendirmesinin nasıl yapılacağı, hat yöneticilerinin rolleri, işgörelerin yeni ücret

yapısına nasıl uyum sağlayacakları, toplam ücret paketinin bileşimi, ücret konusunda şeffaflık, işgörene işe alım veya terfi sonrasında verilecek ücretin kararlaştırılması ve performansa, yetkinliğe, beceriye ve katkıya dayalı ücretin kullanımına ilişkin kapsam alanının belirlenmesi konularıyla ilgili olduğunu belirtmektedir.

Diğer bir temel politika konusu, işletme içi ücret düzeylerinin, eşdeğer iş ve işgörenlerin “piyasa ücret hadleri”ne göre konumunun ne olacağıdır (Acar, 2007: 46). Bu politikada; dış rekabet karşısında işlerin gerektirdiği nitelikteki işgörenleri ücret karşılığı olarak elinde tutabileceği veya işletmeye çekebileceği ücret düzeyini saptaması önemli bir rol oynayacaktır (Tokol ve Sabuncuoğlu, 2003: 167). Bu açıdan ücret düzeyi, işletmenin eleman çekme ve işletmede tutma konusunda diğer işletmelerle rekabet edebilmesine imkân tanıdığı gibi, aynı zamanda maliyet kontrolünü sağlar (Yüksel, 1998: 199). İşletmelerin bu amaçlara ulaşmalarını sağlayacak ücret politikası oluşturulurken, işgücü piyasasındaki arz talep dengesi, içinde bulunulan pazarın rekabetçi yapısı, piyasa ücret düzeyi, endüstri şartları, işletme stratejisi, işletme büyüklüğü, ödeme gücü, mevcut işgörenlerin niteliği ve ihtiyaç duyulan yetenekler gibi iç ve dış faktörler dikkate alınır (Alayoğlu, 2005: 43).

İşletmede işgören ücret düzeylerini belirleyen ve etkileyen çok çeşitli faktörler rol oynar. Bunların bir kısmı işletme içinde izlenen politikalara bağlı iken, diğerleri daha çok işletmenin dış çevresinden kaynaklanan ve işletmenin doğrudan kontrol edemediği faktörlerdir (Alayoğlu, 2005: 28). Bu faktörler aşağıda işletme içi faktörler ve işletme dışı faktörler olmak üzere iki başlık altında incelenmiştir.

1.2.4.1.1. Ücret Düzeyini Etkileyen İşletme İçi Unsurlar

1.2.4.1.1.1. İş Değerlemesi

Sarma (2010: 196) iş değerlendirmesini, “bir işin sistematik ve düzenli bir şekilde ilişkili olduğu diğer işlere göre değerinin belirlenmesi süreci” olarak tanımlamaktadır. İş değerlendirmesi, organizasyonda ücret hiyerarşisinin oluşturulmasını ve çalışanlara işletmenin performansına yaptığı katkı düzeyine uygun bir ücret tespit edilip, ödenmesini sağlar. Ücretin iş değerlendirmesine dayalı olarak belirlenmesi, sistematik olması, eşitlik sağlaması, çalışanlar tarafından

anlaşılmasının kolay olması, yasal düzenlemelere uygun olması ve performansa dayalı ücretlendirmeye temel oluşturması gibi nedenlerle önemli üstünlükler taşımaktadır (Barutçugil, 2004: 446).

1.2.4.1.1.2. Performans Değerlendirmesi

Performans değerlendirme veya diğer bir ifade ile çalışan değerlendirme, işletmede belli amaçlara göre çalışanın görevindeki başarı, tutum ve davranışlarıyla, ahlaki durumunu ve özelliklerini belirleyen, çalışanın işletmenin başarısına sağladığı katkıyı tespit etmeye çalışan bir süreç olarak tanımlamak mümkündür (Artan, 1981: 150-151).

Performans değerlendirme yönteminin önemli bir amacı da ücretlendirmedir. Gerçekten objektif ölçülere dayanarak yapılan bir performans değerlendirme, işgörenlerin belirli dönemde gösterdikleri başarı ve hedeflere ulaşma derecesine göre ödüllendirmeyi gaye edinen bir yöntemdir. Bu yöntemde doğrudan ücret-performans ilişkisinin kurulu olması ve bunun bir sonucu olarak ücret artışı, işgörenler açısından çok çalışmalarının sonucu olarak beklenen bir ödüldür. Bu nedenle, performans değerlendirme çalışmalarının objektif kriterler temelinde yapılması önemlidir (Alayoğlu, 2005: 33). Performans değerlendirmesi sağlıklı bir şekilde yapılmamışsa, bu durum performansa dayalı ücret sistemini olumsuz yönde etkiler. Ayrımcılık yapıldığına dair hoşnutsuzlukların oluşmasına, güvensizlik ortamının doğmasına, saygınlığın azalmasına ve yönetimin zayıflamasına neden olabilir (Kestane, 2003: 131).

1.2.4.1.1.3. Ücret Ödeme Gücü

Ücret stratejilerinin seçimi, kuşkusuz işletmenin ödeme gücünden de etkilenmektedir. Büyüklük, sektör, performans, kültür, kârlılık durumu ve ücret sistemi olarak kullanılan model, içinde bulunulan sektör vb. faktörlerden dolayı farklı işletmelerin piyasanın belirli düzeylerinde ödeme yapabilme yeteneği de değişir (Yellin ve Yurkatut (1998)'dan aktaran Alayoğlu, 2005: 32).

İşletmeler rasyonel, karlı, ekonomik ve verimli çalışmak zorundadırlar. Bunun bir sonucu olarak, işletmenin gider kaynaklarından biri olan ücret olanaklar

elverdiği ölçüde sınırlı tutulmak istenmektedir. Dolayısıyla işletmenin ücret olarak ödeme gücünün belirli bir sınırı bulunmaktadır (Sabuncuoğlu, 1997: 219). Milkovich ve Newman (2005: 574)' e göre, finansal durumu iyi olan işverenler ücret düzeylerini gerektiğinde yükselterek piyasadaki rekabet üstünlüğünü koruyabilirken, finansal açıdan sıkıntıda olan işverenler ücret düzeyinde gerekli artışı yapamayarak rekabet üstünlüğünü kaybedeceklerdir.

1.2.4.1.1.4. Verimlilik Artışı

Ulusal perspektiften bakıldığında verimlilik artışı, şüphesiz yükselen yaşam standardının temel kaynaklarından biridir. Fakat bu verimlilik artışının sonucu elde edilen kazanımların ilgililer arasında nasıl dağıtılacağı önemli bir konudur. Verimlilik artışı ile elde edilen kazanımlar çalışanların ücretlerinde artışa neden olabileceği gibi, tüketicilerin daha düşük fiyatlara istediklerini elde etmesine veya işverenlerin sermayelerini arttırmalarına olanak sağlayabilir (Cashell, 2004: 16).

Verimlilik artışının her zaman ücret artışına neden olmayabileceği yapılan çalışmalarda belirtilmektedir. Akyıldız ve Karabıçak (2002) ücret düzeyinde verimlilik-ücret ilişkisinin analizinde beşeri sermaye stokunun özel bir öneme sahip olduğunu belirtmektedir. Özellikle kısa dönemde beşeri sermaye stokunun düzeyi ile verimlilik, dolayısıyla ücret arasında pozitif bir ilişki mevcuttur. Ancak uzun dönemde beşeri sermaye stokunun sağladığı getiri oranı gittikçe düşmektedir. Bu nedenle makro-ekonomik düzeyde verimlilik ile ücret arasındaki ilişki değişkendir. Hatta beşeri sermaye stokunun aşırı genişlemesi neticesinde verimlilik ile ücret ilişkisinin negatif olması dahi söz konusudur.

1.2.4.1.1.5. Endüstri

Herhangi bir kurumun faaliyet gösterdiği sektör kendine özgü doğal bir rekabet piyasası oluşturur. İşletmeler, içinde buldukları endüstrinin rekabetçi yapısı, pazar payı, teknolojik gelişmişlik seviyesi gibi faktörlere göre, işletmelerin ihtiyaç duyacakları işgörenlerin nitelikleri de değişecektir (Alayoğlu, 2005: 31). Bununla beraber, Ferreira (2009) yapmış olduğu çalışmada işgörenlerin aynı nitelik karakteristik özellikleri olmasına rağmen çalıştıkları endüstrilere göre ücretlerde

farklılaşmaların olduğunu ortaya koymuştur. Ücretler arasında kayda değer farklılıklar olduğu; bazı endüstri kollarında ücretlerin, ortalama ücretin % 41 oranında üstünde, bazı endüstri kollarında ise ortalama ücretin % 26 oranında altında olduğu gözükmemektedir. Genel olarak birçok ülkede en fazla ücretin ödendiği endüstriler; madencilik, petrol, nükleer ve kimyasal endüstriler, finans ve sigorta sektörü iken en az ücretin ödendiği endüstriler ise giyim, deri ve tekstildir (Caju ve diğerleri, 2010: 5).

1.2.4.1.2. Ücret Düzeyini Etkileyen İşletme Dışı Unsurlar

1.2.4.1.2.1. İşgücü Piyasasındaki Arz-Talep Dengesi

İşgücü piyasasındaki arz ve talep dengesi, ücreti etkileyen önemli faktörlerdendir. İşgücü piyasasındaki arz ve talep arasındaki dengenin bozulması, ücret düzeylerini arttıracak ya da azaltacaktır (Benligiray, 2007: 22). İşgücü talebinin fazla olması, ücret artışını olumlu yönde etkiler. Genelde iktisadî sebeplerden ileri gelen bu ücret artışları, yine iktisadî tedbirlerle, diğer bir deyişle iş piyasasını düzenleyici tedbirler almak suretiyle önenebilir. Emek talebinin az olması ise, ücret artışlarının azalmasına sebep olur (Zaim, 1974: 95). Ayrıca işgücü piyasasının durumu ülkeden ülkeye, bölgeden bölgeye ya da aynı ülkenin farklı şehirlerinde farklılıklar gösterebilmektedir. Bu durum da ücretin aynı iş kolunda farklı şehir, bölge ve ülkelere göre değişmesine neden olmaktadır.

1.2.4.1.2.2. Piyasa Ücret Düzeyi

İşletmeler, kendi ücret düzeylerini belirlerken işgücü piyasasındaki cari ücretleri dikkate almaktadırlar, aksi takdirde ihtiyaç duydukları niteliklere sahip işgören bulmakta zorluk çekebilmektedirler (Erdem, 2007: 19). Bunun için de işletmeler, piyasa ücret düzeyinin saptanması için en geçerli yol olan piyasa ücret araştırması yapmaktır. Araştırma kilit ya da standart işlere ödenen ücret düzeyinin saptanmasına yönelik olmalıdır (Artan, 1989: 143-144). Ancak sağlıklı bir karşılaştırma imkânının doğması için karşılaştırılan kilit işlerin aynı nitelikleri taşımalarına özen göstermek gerekir. Ayrıca karşılaştırmaların sadece salt ücret

açısından değil, aynı zamanda verilen primler ve sosyal yardımlar açısından da yapılmasında yarar vardır (Alayoğlu, 2005: 29).

Piyasa ücret verilerinin çeşitli kaynaklardan sağlamak mümkündür. Bu kaynaklar; ticari, profesyonel ve devlet kurum ve kuruluşları tarafından yapılan araştırmalar ve işletmelerin kendilerinin yaptıkları araştırmalar olabilmektedir (Şardan, 2012: 96).

1.2.4.1.2.3. Yasal Düzenlemeler

Devletler, ödenen ücretlerin adil olup olmadığı yani ücret ödenirken ayrımcılık yapıp yapılmadığı, işsizler ve engelli çalışanlar için ödenmesi gereken ücretlerin taban sınırının belirlenmesi ve çalışanların emeklerinin sömürülüp sömürülmediği gibi konularla ilgilenmektedirler (Milkovich ve Newman, 2005: 539). Bundan dolayı, devletler gerek kamu gerekse özel kesimde çalışanlara yapılacak çeşitli ödemelerde dikkate alınması gereken yasal düzenlemeler yapmaktadır (Benligiray, 2005: 25). Bu yasal düzenlemeler: “Türkiye açısından ulusal mevzuattaki dayanaklar, anayasa, iş hukuku, sosyal güvenlik hukuku iken; uluslararası dayanaklar, insan hakları evrensel beyannamesi, Avrupa Sosyal Haklar Sözleşmesi, AET –Avrupa Ekonomik Topluluğu (şu anda AB- Avrupa Birliği) anlaşması ve Uluslararası Çalışma Örgütü belgeleridir” (Ayaz, 1993: 32-33).

Yasal düzenlemelerin en önemlilerinden birisi de asgari ücrettir. Asgari ücret, çalışanların korunması ve insanlık onuruna yaraşır bir ücret verilmesinin sağlanması adına ücretin belli bir düzeyden aşağıya inmesini engelleyen bir devlet önlemidir. Böylece işletme ücret düzeyini asgari ücretten daha az bir seviyede tutamamaktadır (Sabuncuoğlu, 1997: 217-218). Buna ilaveten devlet, yüksek enflasyon oranını düşürmek amacıyla fiyatlarla birlikte ücretleri de dondurabilir. Kısaca işverenler, yasalar çerçevesinde ülke yönetiminin ücretlere yaptığı müdahalelere göre davranmak zorundadırlar (Erdem, 2007: 20).

1.2.4.1.2.4. Yaşam Standardı

Bu alanda çok az çalışma yapılmış olsa da, çalışanların ücretlerindeki artışı yaşam hayat pahalılığındaki değişimlerle kıyasladığı aşikârdır (Milkovich ve

Newman, 2005: 575). Eğer alışanların reel ücret seviyelerinin değeri korunmak isteniyorsa, çalışanların ücretlerinde yapılacak artışın, hayat pahalılığında meydana gelen herhangi bir artışla eşit seviyede olması gerekmektedir (Bhatia, 2010: 2). Böylelikle işğörenler, kendileri ve ailelerinin yaşamlarını rahatlıkla sürdürebilecekleri derecede ve ekonomik koşullara uygun bir kazanç elde etmiş olurlar.

Ücretlerin gerçek değerinin ya da satın alma gücünün en kapsamlı göstergesi Devlet İstatistik Enstitüsü (DİE) tarafından hazırlanan “Tüketici Fiyat Endeksleri (TÜFE)”dir. Bu konuda dikkate alınacak bir başka kaynak da İstanbul Ticaret Odası’nın (İTO) “Geçinme Endeksi”dir. Tüketici fiyat endeksleri, hem ülke için hem de farklı bölgeler ve şehirler için hesaplanır. Ülkemizde DİE kentsel yerler için tüketici endekslerini 19 büyük büyük kenti içerecek şekilde açıklamaktadır (Aka, 2008: 47).

1.2.4.1.2.5. Sendikalar ve Toplu Pazarlık

Çalışanların ücret düzeylerinin belirlenmesinde sendikaların etkisini araştıran bir çok çalışma yapılmıştır. Bu alışmalar, sendikalaşmanın ücret düzeyi üzerinde pozitif yönde ve önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir (Lee, 1978: 415). Bununla beraber, Lemieux (1998: 287) sendikaların, çalışanlar arasındaki ücret eşitsizliklerini ortadan kaldırılmasında etkili olduğunu belirtmektedir.

Sendikaların en önemli amacı, özellikle sendikaya üye durumdaki çalışanların mevcut durum ve koşullarını toplu pazarlık yoluyla korumak ve iyileştirilmesini sağlamaktır (Bryson, 2007: 33). Bununla birlikte sendikaların toplu pazarlıktaki temel hedeflerinden önemli bir kısmı ekonomik niteliklidir. Bu ekonomik hedeflerin başında çalışanların ücretlerini istenilen düzeye çekmek gelmektedir. Toplu pazarlığın kapsadığı konuları ne kadar çeşitlenirse çeşitlensin, ücret konusu toplu pazarlıkta önemli bir yere sahiptir ve çoğu zaman, üzerinde en çok tartışılan ve tek başına ön plana çıkan konudur (Adal, 2000: 475).

1.2.4.1.2.6. Enflasyon ve Fiyat Artışları

Enflasyon kısaca, fiyatların genel seviyesinde ortaya çıkan yükselme olarak tanımlanabilir. Buna bağlı olarak fiyatlar genel seviyesindeki yükselmenin enflasyonun bir koşulu olduğu söylenebilir. Enflasyonun bu şekilde bir tanımı bize enflasyonun daima genel fiyat seviyesinin yükselmesi şeklinde ortaya çıktığını gösterir (Kargı, 2007: 61). Fiyat seviyesinde meydana gelen yükseliş çalışanların ücretlerinde artışa neden olmaktadır. Fakat ücretlerde meydana gelen yükselişlerin fiyat seviyesinde herhangi bir artışa neden olduğuna inanmamıza sağlayacak çok az delil olduğu yapılan birçok çalışmada öne sürülmüştür (Hess ve Schweitzer, 2000: 2).

1.2.4.2. Ücret Düzeyine İlişkin Politikalar

İşletmenin ücret politikasının oluşturulmasında; dış rekabet karşısında işlerin gerektirdiği nitelikteki çalışanları ücret karşılığı elinde tutabileceği veya işletmeye çekebileceği ücret düzeyini saptaması önemli rol oynamaktadır. Ücret politikasının doğru olarak tespit edilmesiyle adil bir ücret sistemi oluşacak, işletme işgücü piyasasında güçlenecek ve istenen sayı ve nitelikteki çalışana istihdam edebilecektir (Balta, 2007: 36-37).

Yeni personelin işe alınmasında işler için ödenen başlangıç ücretleri başvuran adayların sayısını arttırabilir ya da azaltabilir. Başlangıçta düzeyi düşük ücretlerle personel arandığı zaman az sayıda aday başvurması kaçınılmaz bir sonuçtur. Bu nedenle bazı işletmeler çok sayıda adayın başvurmasını sağlamak için başlangıç ücret düzeylerini yükseltmeye ihtiyaç duymaktadır. Bu durum, sonuçta işverenin eğitim maliyetlerini de düşürebilir. Ters durumda, işini yeterli düzeyde yapmaları için yoğun eğitim gerektiren niteliksiz adayların işletmeye çekilmesi söz konusu olacaktır (Aka, 2008: 55).

İşletme; ücretini, piyasaya göre hangi düzeyde tutacağına karar vermek zorundadır. Bu çerçevede genellikle işletmeler, üç farklı ücret düzeyi politikasından birini seçmektedir: piyasa liderliği, “düşük (piyasa altı) ücret”, piyasayla (eş düzeyde) uyumlu ücret politikası. Bununla birlikte, geleneksel yaklaşımı temsil eden

bu politikaların dışında, son yıllarda izlenen alternatif bir politika, “karma ücret” uygulamasıdır (Alayoğlu, 2005:142). Yapılan araştırmada gemi işletmelerinin bu konudaki politikaları sorgulanmıştır.

1.2.4.2.1. Piyasa Liderliği Politikası

Piyasa liderliği politikası, kalifiye işgörenlerin işletmeye çekilmesini ve işletmede tutulmasını sağlar ve ücretten kaynaklanacak tatminsizliklerin önlenmesine katkıda bulunur (Milkovich ve Newman, 2005:206). Bu ücret politikası ile işletmeler aynı mevkii için daha deneyimli işgörenleri işletmeye çekeceklerine inanırlar (Koss, 2008: 26).

Araştırmalar, yüksek ücret düzeylerinin işgücü devir hızı ve devamsızlıkları düşürdüğünü göstermektedir ve bazı iş gruplarında ödenen yüksek ücret düzeyi işletmenin finansal performansını arttırmaktadır (Brown, Halbesleben ve Wheeler, 2010: 92). Ayrıca, Gardner, Dyne ve Pierce (2004) ücret düzeyinin işgörenlerin öz saygı ve performansları üzerindeki etkisini incelemiş ve yüksek ücret düzeyinin işgörenlerin öz saygı ve performansını arttırdığını ve kendilerini çalışmış oldukları işletme için bir değer olarak gördüklerine dair bulgulara ulaşmışlardır.

Ödenen yüksek ücret düzeyleri işletmeler için fayda sağladığı gibi bazı zararları da mevcuttur. İşverenler, işletme içindeki homurdanma ve hoşnutsuzlukları önleyebilmek amacıyla mevcut işgörenlerin ücretlerinin arttırılması gibi durumlarla karşı karşıya kalabilirler (Milkovich ve Newman, 2005: 207).

1.2.4.2.2. Piyasaya Uyum Politikası

Piyasaya uyum politikası işletmeler tarafından en fazla kullanılan ücret politikası türüdür (Koss, 2008: 26). Bu ücret politikasını benimseyen ve kullanan işletmeler, ücret maliyetlerinin ve işgörenleri çekebilme güçlerinin aynı alanda faaliyet gösteren rakipleriyle aynı düzeyde olduğundan emin olmak isterler (Milkovich ve Newman, 2005: 206).

1.2.4.2.3. Düşük Ücret Politikası

Düşük ücret politikası, şirketlerin maliyet tasarruflarını piyasadaki ücret sınırından daha düşük ödeme yaparak gerçekleştirmeleri nedeniyle ‘maliyet liderliği’ stratejilerine en uygun politika olarak görünür (Alayoğlu, 2005: 143). Ancak piyasa altında ücret ödenmesi işletmelerin nitelikli işgörenleri işletmeye çekebilme kabiliyetini sınırlayabilir (Milkovich ve Newman, 2005: 207).

Bazı durumlarda, işletmeler toplam ücret maliyetlerinin düşük olmasını işletmenin nitelikli işgücünü çekme ve elde tutma kabiliyetine tercih ederek ücret düzeylerini aşağıya çekmektedirler. Diğer işletmeler ise bu duruma karşı çıkarak, piyasa ücret düzeyinin üstünde bir politika izlenmesiyle nitelikli işgücünün sağlayacağı faydalar yüksek ücret maliyetlerinin neden olacağı zararları dengelenerek rekabetçi üstünlüğü işletmelere kazandıracaktır (Klass ve McClendon, 1996: 122).

1.2.4.2.4. Esnek (Karma) Ücret Politikası

İşverenlerin sadece bir tür ücret politikasının işletmedeki bütün işgücünü uymadığını fark etmesinden sonra esnek (karma) ücret politikaları daha yaygın hale gelmeye başlamıştır. Karma ücret politikalarına aşağıdaki örnekleri verebiliriz (Koss, 2008: 27):

- Büyük şehirlerden kilometrelerce uzakta, hayat pahalılığının düşük olduğu bölgelerde işletmeler düşük seviyede beceri gerektiren işler için işgörenlerine daha az ücret ödeyerek onları tatmin ederken, yine göreceli olarak küçük ve şehir merkezinden uzaktaki bölgelerde yüksek bilgi ve beceri gerektiren işler için işgücü kısıtlı olduğu için işgörenleri işletmeye çekebilmek için yüksek düzeyde ücret ödemek durumunda kalırlar.
- Bir işletmede doldurulması kolay yönetici pozisyonları ve doldurulması zor olan kritik pozisyonları olabilir. Aşırı kıtlığın olduğu bir durumda işletmeler piyasa ile rekabet edebilmek için kritik

pozisyonları doldurabilmek için piyasa ile eşdeğer veya piyasanın üstünde bir ücret ödemesi gerekirken, doldurulması kolay yönetici pozisyonları için piyasa altında ücret ödeme politikasını tercih edebilir.

Bütün bu alternatifler çerçevesinde rekabetçi ödemede temel önerme, işletmenin ücret yönetimi hedeflerini gerçekleştirme yeteneğini ve sonrasında da işletme performansını etkileyeceği varsayımına dayanmaktadır. Alternatif ücret politikalarının işletme üzerindeki muhtemel etkileri Tablo 2’de gösterilmektedir. Görüldüğü üzere, piyasa üstü ücret politikası işgörenleri cezbetme, elde tutma ve işgörenin ücret tatminsizliğini azaltmaktadır. Piyasa altı ücret politikası işgörenleri cezbetmezken işgücü maliyetlerinin azalmasını sağlayacaktır.

Tablo 2: Ücret Politikaları ve Hedefleri Arasındaki İlişki

Politika Türleri	Ücret Yönetimi Hedefleri				
	Cezbetme Kabiliyeti	Elde Tutma Kabiliyeti	İşgücü Maliyetlerine Katkısı	Ücret Tatminsizliğini Azaltma	Verimlilik Artışı
Piyasa Üstü	+	+	?	+	?
Piyasa Uyum	=	=	=	=	?
Piyasa Altı	-	?	+	-	?
Karma Politika	?	?	+	?	+
İşveren Tercihi	+	+	+	-	?

Kaynak: Milkovich ve Newman, 2005: 205.

1.2.4.3. Ücret Yapısı

Ücret yapısı, işlerin veya iş gruplarının iş değerlendirmesi ile belirlenen görelî değerlerini; piyasa ücret araştırmalarıyla belirlenen benzer işlerin ücretlerini; bazen de pazarlıklar sonucu belirlenmiş ücret düzeylerini tanımlar (Armstrong, 2009: 796).

Ücret yapıları, genellikle “temel ücret ve maaş” hadlerinin belirlenmesiyle ilgilidir. Temel ücret veya maaşların toplam ücret paketi içindeki payı ve diğer ücret

kalemleri dikkate alındığında; ücret yapısının ücret yönetimi sisteminin bir bakıma, iskeletini veya omurgasını oluşturduğu söylenebilir (Acar, 2007: 48). Bu yüzden işletme için uygun bir ücret yapısı, eğitimi destekleyecek, tecrübeyi arttıracak, işgücü devrini azaltacak, kariyer gelişimini kolaylaştıracak, performansı arttıracak, ücret anlaşmazlıklarını azaltacak ve ücret yüzünden meydana gelebilecek iş durmalarını azaltacaktır (Milkovich ve Newman, 2005: 80).

1.2.4.3.1. Ücret Yapısının Oluşumu

Ücret yapılarının oluşturulurken ve yapılar türlere ayrılırken esas alınacak üç temel boyut veya karar konusu vardır. Bunlar; 1) Derece veya düzeylerinin sayısı, 2) Derece veya düzeyler arasındaki ve içindeki ücret farklılıklar ve 3) Ücret farklılıklarının dayandığı ölçüttür (Milkovich ve Newman, 2005: 64). Şekil 3’ de görüldüğü gibi ücret yapısı belirlenirken iş analizleri, iş tanımları, iş değerlendirmesi ve işletme dışı ücret uygulamalarına ilişkin verilerin elde edilmesi ve kullanılması önem arz etmektedir.

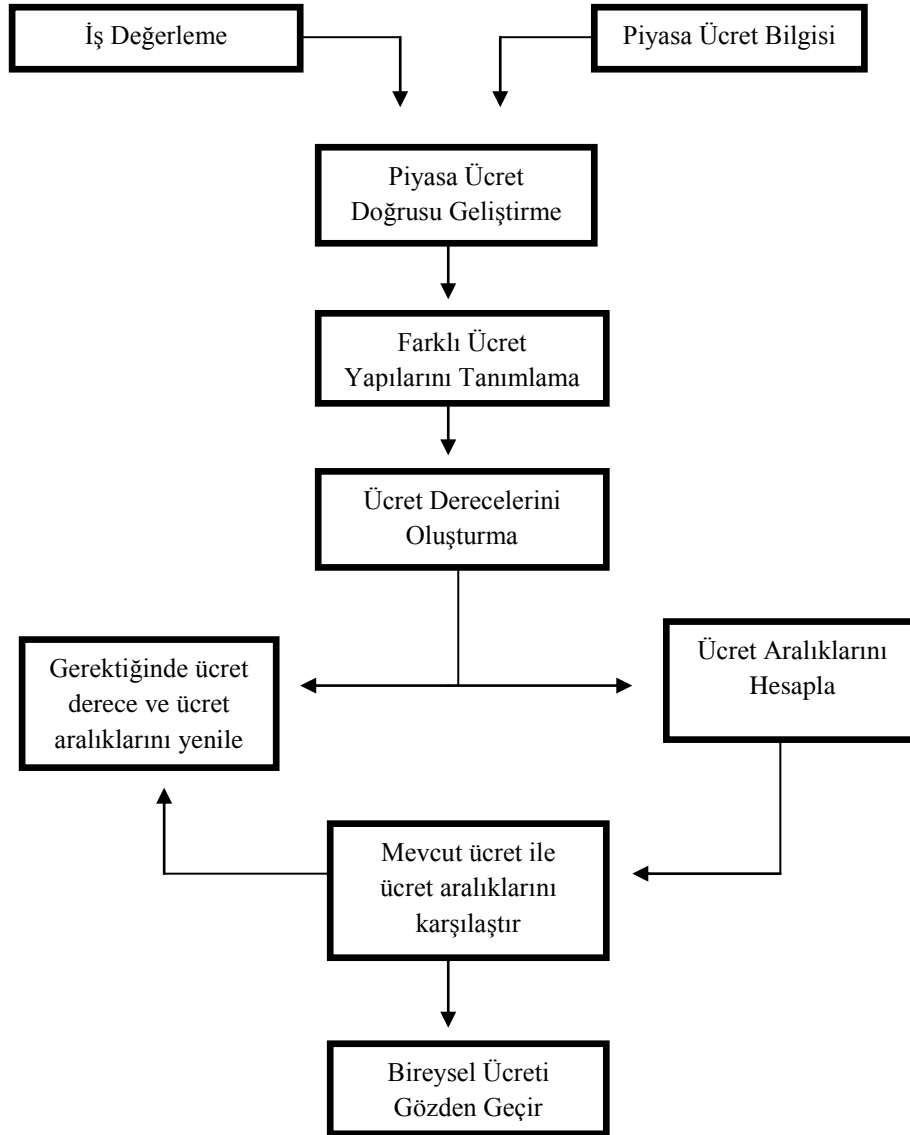
Ücret yapılarının ilk boyutu, yapı içinde kaç tane derece (grade) veya düzey (level) olacağına ve bunların nasıl bir sıra veya hiyerarşi sergileyeceklerine ilişkindir. Derece veya düzeyler; yapının dayandığı değer ölçütü boyutuna göre, ya işlerin görelî değerlerine veya gerekli beceri veya yetkinliklere dayalı olarak gerçekleştirilen bir sıralama ve derecelendirme-sınıflandırma- kademelendirmenin sonucu olarak ortaya çıkar (Acar, 2007: 58). Küçük ve orta düzey büyüklükteki ve 500 ile 1000 işgörenin istihdam edildiği işletmelerde 11 ile 17 arasında ücret derecesinin kullandığı görülmektedir (Mathis ve Jackson, 2008: 379).

Ücret yapılarının diğêr bir temel boyutu, düzeyler (veya dereceler) arası ücret farklılıklarıdır (Acar, 2007: 59). Birkaç işletme tüm işgörelnelere aynı ücreti verirken, birçok işletme işgörelneler arasında ücret çeşitliliğine gitmektedir. Daha fazla bilgi ve beceri isteyen, sağlıksız veya uygun olmayan koşullarda çalışmayı gerektiren ve/veya işletmeye daha fazla katma değerde bulunun işler için daha yüksek ücretler ödenmektedir (Milkovich ve Newman, 2005: 64-65).

Ücret yapısının son temel boyutu ise ücret düzeylerinin ve ücret farklılıklarının belirlenmesinde dikkate alınacak ölçüttür. Buna göre ücret yapılarının

belirlenmesinde işe dayalı ve kişiye dayalı ücret yapısı olmak üzere iki metot kullanılır. İşe dayalı ücret yapısı belirlenirken, farklı mevkilerde çalışan işgörenlerin görevleri ve vazifeleri arasındaki farklılıklar değerlendirilir. Kişiye dayalı ücret yapısı belirlenirken ise işgörenlerin bilgi, beceri ve yetenekleri arasındaki farklılıklar dikkate alınır (Stewart ve Brown, 2011: 434).

Şekil 3: Ücret Yapısının Oluşumu



Kaynak: Mathis ve Jackson, 2008: 380.

Esas alınan ölçüte göre ücret yapılarını belirlemek için işin içeriği ve değeri kavramlardan söz etmek gerekir. İçerik, bir işin gerçekleştirilebilmesi için ne gibi görevlerin yerine getirilmesi ve bu görevleri yerine getirmek için gerekli bilgi, beceri ve yetkinlikleri ifade etmektedir. Yani bir işi gerçekleştirecek kişi faktörü ön planda tutulmaktadır. Değer ise, işin değerini yani bir işin organizasyona olan görece katkısını ifade etmektedir (Milkovich ve Newman,2005: 65). Bu kapsamda, ücret yapılarını, “ işe ve kişiye dayalı yapılar” şeklinde bir ayrıma tutmak , daha yaygın ve uygun bir yaklaşımdır (Acar,2007: 63).

1.2.4.3.1.1. İşe Dayalı Ücret Yapısı

İşe dayalı ücret yapısı, yaygın olarak, geleneksel model olarak bilinmektedir. Bu yapıda, her iş, gerektirdiği bilgiye, eğitim seviyesine ve ilgili pozisyona bağlı kişi sayısına göre bir derece ve düzey içerisine yerleştirilir (Shimko, 2000: 30).

İşe dayalı ücret yapılarında temel ücretler, işlerin göreceli değerine göre farklılaşır. Oldukça köklü ve yaygın olarak kullanılan bu yapılarda personelin temel ücreti, üstlendiği işin değerine göre değişir (Acar, 2012: 10). İşlerin göreceli değerinin bulunabilmesi için iş değerlendirme yöntemi kullanılmaktadır. Baldwin (2003: 46), iş değerlendirme yönteminin kullanılmasının en önemli amacını, “benzer işlere ödenen ücreti, hem organizasyon içindeki birimlerle hem de organizasyon dışındaki işlerle karşılaştırma imkanı vermesi” olarak açıklamaktadır.

İşe dayalı ücret yapısının, işletmeye bunun birçok avantaj ve dezavantaj sağlayacağı bilinmektedir. Mitra, Gupta ve Shaw (2011: 279), işe dayalı ücret yapısının en önemli avantajının; iş değerlendirmesi sonucu oluşturulan içsel eşitlik ve piyasa ücret araştırmaları sonucu elde edilen dışsal eşitliğin bu yapı içerisinde birleştirilmesi olduğunu belirtmektedir. Lawler (1992: 19) işverenlerin, kendilerini işe aday olan işgörenler istemesi durumunda, işe dayalı ücret yapısını kullanmanın büyük sorunlar ortaya çıkaracağını belirtmektedir. Bununla birlikte, Shimko (2000: 30-31), işe dayalı ücret yapısının avantajlarını ve dezavantajlarını şu şekilde sıralamıştır:

Avantajları:

- İşletmenin merkezi kontrolünü kolaylaştırır. Bütçelemeyi kolaylaştırır ve ücret harcamalarını daha tahmin edilebilir hale getirir.
- İçsel eşitliğin değerlendirilmesi hususunda bir araç olarak kullanılır.
- İşletme ücret seviyelerinin, piyasa ile rekabet edebilirliğini değerlendirmede kolaylık sağlar.
- İşgörenler arasında objektiflik sağlanmasını kolaylaştırır. İşgörenler aldığı ücretten her zaman tatmin olmayabilirler fakat hangi işe hangi ücretin ödendiğini bildiklerini için işletmeye olan güvenleri sarsılmaz.

Dezavantajları:

- Bu yapının kullanılması, ücret sistemi işletim maliyetlerini arttıracaktır. Çünkü geleneksel ücret yapısı, sürekli bir dış denetime ve piyasa ücret araştırma sonucu elde edilen verilere ihtiyaç duymaktadır. Bu faaliyetlerin yerine getirilebilmesi için ise bir danışman firmaya ihtiyaç vardır.
- İşgörenleri puan toplama yarışına sürükler ve verimsizliğe neden olur.
- Başarılı performans ve gelişen beceri ve yetkinlikler yerine, sadece sorumluluk artışı sonucu yapılan ücret artışları yanlış davranışların ödüllendirilmesine neden olur.
- Bireysel performansa göre ücretlemenin sınırlı olması nedeniyle, işletmenin esnekliğini yok denecek kadar azdır.
- Dikey yönlü kariyer gelişimine kuvvetlendirir. Bu durum ise, kilit işgörenlerin verimli olamayacağı pozisyonlarda çalışmalarına neden olacaktır.

İşe dayalı ücret yapısının oluşturulma sürecinin başlıca aşamaları, Şekil 4’de verilmiştir. İşe dayalı ücret yapılarının oluşturulmasında ilk aşama iş değerlendirmesi yapılmasıdır. Farklı iş değerlendirme yöntemleri varsa da, hepsinde benzer bir süreç izlenir. Önce işler analiz edilir ve tanımlanır. Sonra, değerlemede kullanılacak faktörler (yöntemler) belirlenir. İşler bu faktörlere göre değerlendirilerek “iş yapısı (job structure)” elde edilir (Acar, 2007: 82).

İş değerlendirmesiyle, bir işletmedeki her bir işin o işletme için ne derecede önemli olduğunu ve işletmeye olan katkıları belirlemek amacıyla, işlerin her biri altı adımdan oluşan çalışma çerçevesinde, mantıksal, sıraya dayalı ve sistematik hiyerarşi içinde incelenir. Bu adımlar şunlardır (Gomez-Mejia ve diğ., 2004: 343-347):

- **İş Analizi Yapılması:** İş analizi, işlerin benzerlik ve farklılıklarını belirleyen sistematik bilgi toplama sürecidir. İş analizinin iki kritik kullanımı mevcuttur. Bunlar: 1) İş içeriklerinin benzerlik ve farklılıklarının meydana çıkarılmasını sağlamak ve 2) İşletme içinde adil ve uyumlu bir iş yapısının oluşturulmasına yardımcı olmaktır (Milkovich ve Newman, 2005: 87).

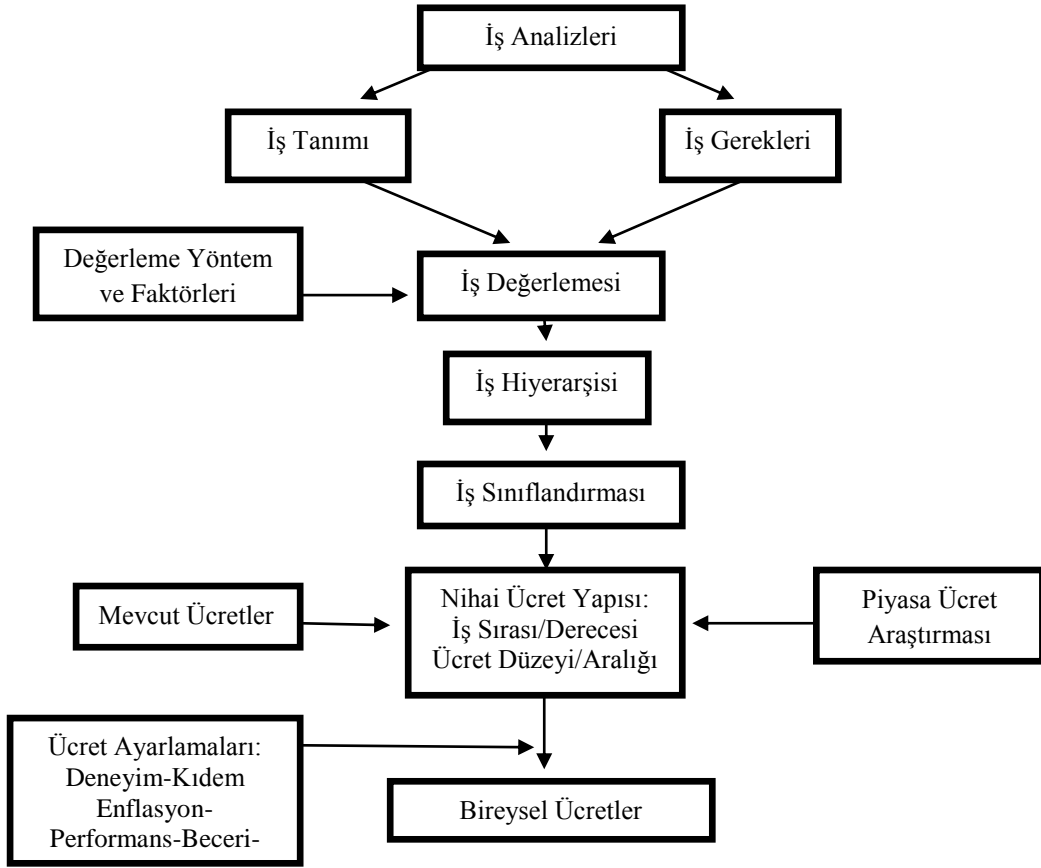
İş analizinde öncelikle, herhangi bir işin içerik ve niteliği belirlenmektedir. İkinci aşamada, işin gerektirdiği sosyal, fiziki ve psikolojik koşullar ile sağlık koşulları belirlenmektedir. Üçüncü aşama, işi yapacak kişinin işte başarılı olabilmesi için sahip olması gereken yetenek, beceri ve kişilik özellikleri ile iş koşulları hakkında ayrıntılı bilgi toplanmasıdır. Dördüncü aşamada tüm bu veriler tasnif edilerek iş tanımı yapılmaktadır. Son aşama ise, yetenek, beceri ve koşulların etkinlik analizi yapılarak, işin yapılma sürecindeki kritik noktaların belirlenmesi olmaktadır (Izgar, 2003: 221).

- **İş Tanımlarının Yazılması:** Herhangi bir iş hakkında gerekli olan bilgiler toplanır ve düzenlenir. Fakat bu bilgilerin ve verilerin, insan kaynakları hakkında karar verilebilmesi ve kullanışlı hale getirilebilmesi için özetlenmesi gerekir. İşte bu özetleme işine iş tanımı denmektedir (Milkovich ve Newman, 2005: 103).

İş tanımları, performans değerlendirme sistemlerinde performans standartlarının yerine getirdiği gibi işletme için uyumlu bir ücret yönetim sisteminin oluşturulmasında mihenk taşı görevini yerine getirmektedir (Martocchio, 2004: 194).

- **İş Gereklilerinin Belirlenmesi:** İş gereklileri, işgörecinin herhangi bir işi idame ettirebilmesi için sahip olması gereken eğitim, yetenek, bilgi, beceri ve diğer kişilik özelliklerini ifade eder (Martocchio, 2004: 202).

Şekil 4: İşe Dayalı Ücretleme Süreci



Kaynak: Gomez-Mejia, Balkin ve Cardy, 2001a: 11.

- **Önceden Tespit Edilen Bir Sistemi Kullanarak Bütün İşlerin Değerinin Belirlenmesi:** İş değerlendirmesi, örgüt için bir iş yapısı oluşturmak amacıyla, her bir işin göreceli değerinin belirlendiği sistematik bir süreçtir (Milkovich ve Newman,2005: 117). İş değerlendirmesi ile işgörenler değil, işler değerlendirilir (WorldatWork, 2007: 145). İşgörenin göstermiş olduğu performans iş değerlendirme sürecinde hesaba katılmaz (Armstrong, 2007: 155).

İş değerlendirmesinin asıl amacı, eşit işe eşit ücret yani işletme içi “ücret eşitliğini” sağlamaktır (Gomez-Mejia ve diğ., 1992: 10; Armstrong, 2007: 153). İş

değerlendirmesinin başlıca amaçları, aşağıdaki gibi sıralanabilir (Milkovich ve Newman, 2005: 119-120; Armstrong, 2007: 154):

- Her işin, işletme içindeki göreceli değerini ve ücretini belirlemek,
- Organizasyon stratejilerini desteklemek,
- İşgörenleri, işletme hedeflerini destekleyecek şekilde motive etmek,
- Ücret yapısı ve derecelerini oluşturmak için gerekli bilgilerin toplanmasını sağlamak,
- Organizasyonun “eşit işe eşit ücret” bir ücret yönetim sistemi oluşturduğunu garanti etmek,
- Her ücret yapısı içerisinde, objektif ücret dereceleri oluşturulmasında temel oluşturmak,
- Ücret adaleti yoluyla işgörenlerin tatmin ve bağlılığını sağlamak,
- Ücret maliyetlerinin kontrolünü kolaylaştırmak.

İş değerlendirme yöntemleri, değerlendirmelerin “hangi faktörlere göre ve nasıl” yapılacağını belirler (Acar, 2007: 98). Literatürde farklı iş değerlendirme yöntemlerinden söz edilmektedir. Armstrong (2007: 158) iş değerlendirme yöntemlerini, “analitik” (analytical), “analitik olmayan” (non-analytical) ve “piyasaya göre değerlendirme” (market pricing) olarak sınıflandırmakta iken Martocchio (2004: 217) iş değerlendirme yöntemlerini, “piyasaya dayalı değerlendirme” (market-based evaluation) ve “iş içeriğine göre” (job-content) değerlendirme olarak sınıflandırmaktadır. Günümüzde bir çok iş değerlendirme yöntemi kullanılmakla birlikte, sınıflama, sıralama ve puan yöntemi en çok kullanılan iş değerlendirme yöntemleridir (Milkovich ve Newman, 2005: 122).

- **İş Hiyerarşisi Oluşturma:** İlk dört adımda yapılan çalışmalar sonucu elde edilen veriler kullanılarak, en yuksekten en aşağıya doğru işler belirlenmiş göreceli değerine göre sıralanır ve bunun sonucunda işler arasındaki hiyerarşik yapı oluşturulur (Gomez-Mejia ve diğ., 2004: 346).

- **İşleri Derecelendirme Düzeylerine Göre Sınıflandırma:** İş değerlendirme sürecinin son adımı, işlerin niteliklerine/derecelerine göre sınıflandırılmasıdır. İş hiyerarşisi, dereceler arasında belirlenen işleri, her bir işe verilen puanların birbirine yakınlıklarına göre gruplandırarak, belirgin bir şekilde derece seviyelerini yönetilebilir sayıya düşürür. Belirlenen derece içindeki bütün işler, önemlerine göre aynı şekilde değerlendirilir; çünkü her birine verilen puanlar, sayısal olarak birbirine yakındır (Gomez-Mejia ve diğ.'den aktaran Alayoğlu, 2005: 153-154).

1.2.4.3.1.2. Kişiyeye Dayalı Ücret Yapısı

“Kişiyeye dayalı ücret yapısı” (person-based pay), literatürde “bilgiye dayalı ücretleme” (knowledge-based pay system veya pay for knowledge), “beceriye göre ücretleme” (skill-based pay veya pay for skill) ve “beceriyle ilişkili ücret” (skill related pay) gibi farklı adlarla kullanılmaktadır.

İş piyasasında artan rekabet sonucu, işletmeler yönetim ile ilgili yeni yaklaşımlar bulmak zorundadırlar (Al-Waqfi, 2003: 1). Ücret yönetimi alanında, işe dayalı ücret yapılarının bazı işletmelerde kullanışsız olması ve işletmenin stratejik amaçları, kültürü, yapısı ve insan kaynakları uygulamaları ile daha uyumlu (Zingheim ve diğ., 1996: 56) bir ücret yapısına olan ihtiyaç sonucu; “kişiyeye dayalı ücretleme” (person-based pay) ve buna bağlı olarak “kişiyeye dayalı ücret yapıları” (person-based pay/wage/salary structures); iş hayatında yaşanan değişmelerin sonucu olarak son yıllarda gelişen ve yaygınlık kazanan yeni bir yaklaşım olarak ortaya çıkmıştır (Acar, 2007: 129).

İşe dayalı ücret yapısı ile kişiyeye dayalı ücret yapısı içinde değerlendirilen beceri ve yetkinlik bazlı ücret yapılarının, temel bazı faktörlere göre karşılaştırılması Tablo 3’de sunulmuştur. Kişiyeye dayalı ücretleme, kısaca, işgörenlerin sahip olduğu veya gösterdiği bilgi, beceri ve yeteneklere göre ücret sistemleri ve ücret yapılarının oluşturulmasıdır (Jenkins ve diğ., 1992: 5). Bu yaklaşımın temeli, ücretlerin yapılan işe göre değil, farklı görevlerin üstesinden gelmede işgörenlerin performansı, sahip

olduğu esneklik, beceri ve yetkinliklerine göre ödenmesi gerektiği varsayımına dayanır (Gomez-Mejia ve diğ., 1992: 336). Dahası, işgörenler, işle ilgili kazandıkları bilgi ve beceriler sayesinde işletmeye sağlanacağı düşünülen pozitif katkılar hesaba katılarak ücretlendirilirler (Martocchio, 2004: 179).

Tablo 3: İşe ve Kişiyeye Dayalı Ücret Yapılarının Karşılaştırılması

	İşe Dayalı	Beceriye Dayalı	Yetkinliğe Dayalı
Değerlenen Faktörler	-Tazmin edilebilir faktörler	-Beceri kalıpları	-Yetkinlikler
Değer ölçüsü	-Faktör derece ağırlıkları	-Beceri düzeyleri	-Yetkinlik düzeyleri
Ödemeye dönüştürme mekanizmaları	-Ücret yapısı kriterlerini yansıtan puanları tayin etme	-Becerilerin dış piyasadaki değeri ve sertifikasyonu	-Yetkinliklerin dış piyasadaki değeri ve sertifikasyonu
Ücret yapısı	- Piyasa/yapılan iş esaslı	-Piyasa/belgelendirilmiş becerilere dayalı	- Piyasa/Geliştirilen yetkinliğe dayalı
Ücret artışları	-Terfi	-Beceri kazanma	-Yetkinlik geliştirme
Yöneticilerin odak noktası	-Çalışanların işe bağlılığı -Terfi ve yerleştirme -Bütçe artışı ve işler için ödemeler üzerinden maliyet kontrolü	-Becerileri etkin şekilde yararlı kılmak -Eğitim tedariki -Eğitim, belgeleme ve iş atamaları yoluyla maliyetleri kontrol	-Yetkinliklerin değer kattığından emin olma, -Yetkinlik geliştirme fırsatları sağlama -Sertifikasyon (belgeleme) ve atamalar yoluyla maliyetleri kontrol
Çalışanların odak noktası	-Daha fazla ücret kazanmak için terfi elde etmeye çalışmak	-Becerileri kazanmaya çalışmak	-Yetkinlikler kazanmaya çalışmak
Prosedürler	- İş analizi -İş değerlendirme	-Beceri analizi -Beceri sertifikası	-Yetkinlik analizi -Yetkinlik sertifikası
Avantajlar	-Açık/net beklentiler -İlerleme anlayışı -Ücretin gerçekleştirilen işin değerine dayalı olması	-Sürekli öğrenme - Esneklik -İşgücünü azaltması	-Sürekli öğrenme -Esneklik -Yatay hareketlilik
Sınırlamalar	-Bürokrasi artışı -Esnek olamama	-Bürokrasi artışı -Maliyet kontrolünün zorluğu	-Potansiyel bürokrasi - Maliyet kontrolünün zorluğu

Kaynak: Milkovich ve Newman, 2005: 175.

Kişiye dayalı ücretleme veya ücret yapılarıyla ilgili önemli bir konu da; bu yapı, sistem ve planların sınıflandırılmasıyla ilgilidir (Acar,2007: 132). Literatürde, kişiye dayalı ücret yapısı hakkında başlangıçta herhangi bir sınıflandırmaya gidilmediği fakat daha sonraları “beceriye dayalı ücretleme” (skill-based pay) ve “yetkinliğe dayalı ücretleme” (competency-based pay) şeklinde ikiye ayrılarak incelenmesinin daha yaygın bir hale geldiği görülmektedir.

1.2.4.3.1.2.1. Beceriye Dayalı Ücret Yapısı

Literatürde, “bilgiye göre ücret” (pay for knowledge) ve “beceriye dayalı ücret” (skill-based pay) birbirinin yerine kullanılmakla birlikte, Martocchio (2004: 170) bu iki ücret yapısı arasında farklılıklar olmakla birlikte, temel prensiplerinin benzer olduğunu belirtmektedir. Beceriye dayalı ücretleme yaklaşımının gelişimi ve değişimi ile, takım ve grup ücretlendirilmesini ilişkin yeni bir yaklaşım olan “bilgiye göre ücret” ortaya çıkmıştır. Beceriye göre ücretleme yaklaşımı, daha çok üretim sektöründe gelişme gösterirken, bilgiye göre ücretleme yaklaşımı hizmet sektöründe gelişim göstermiştir (Henderson, 2003: 374).

Beceriye dayalı ücret yapıları, bir işgörenin, yapılan işle ilgili sahip olduğu beceri, yetenek ve bilginin genişliği ve derinliğine göre ücretlendirildiği yapılardır (Milkovich ve Newman, 2005: 148). Bu, niteliği gereği işgücünün daha fazla sayıda ve derinlemesine beceri sahibi olmasını mümkün kılmaktadır. Sistem yeni beceriler veya yeni bilgiler öğrenenleri ücretlerinde belli bir artış sağlayarak ödüllendirmektedir. Böylece, çalışanlar edindikleri yeni beceri veya üstlenecek duruma geldikleri her yeni görev için parasal kazanç elde etmektedirler. Burada dikkat edilmesi gereken husus, işgörenlerin kazandıkları yeni becerilerin işletme için “bir katma değer oluşturup oluşturmadığıdır” (Sabuncuoğlu, 2000: 223). Bu yapılarda kişiler, yapmakta oldukları işte söz konusu becerilerin tamamını veya bir kısmını mı kullandıklarını bakılmaksızın belgelendirdikleri tüm becerilere göre ücret alırlar (Acar, 2007: 138).

Ledford (1989: 1-2) ve Martocchio (2004: 170) beceriye dayalı ücretleme sisteminin en azından üç tip bilgi ve beceriyi ödüllendirmek üzere tasarlanabileceğini belirtmektedir. Bunlar: Beceri veya bilgi derinliği (depths of skills or depth of

knowledge), beceri veya bilgi genişliği (horizontal skills veya horizontal knowledge) ve dikey beceri veya bilgi (vertical skills veya vertical knowledge)'dir. Beceri derinliği, bir işgörenin herhangi bir iş hakkında uzmanlaşma derecesi ile ilgilidir (Martocchio, 2004: 170). Beceri derinliği veya uzmanlık düzeyine dayalı ücretleme, çok eskiden beri kullanılan bir yaklaşımdır (Ledford, 1989: 1). Beceri genişliği boyutu, kişinin değişik beceriler öğrenmesine dayalı olarak ödüllendirilmesini içerir (Ledford, 1989: 1). Öğretmenler gibi bir çok beceriye sahip işgörenler, yeni beceri ve bilgiler kazandıkça ücret artışı elde ederler, fakat kazanılan bu bilgi ve beceriler yapılan işe özgün olmak durumundadır (Milkovich ve Newman, 2005: 150). Son boyut olan dikey beceriler boyutu ise, yönetsel ve denetimsel beceriler olan program yapma, eğitme, koordine etme ve diğer kişilere liderlik yapma gibi becerileri kapsamaktadır (Martocchio, 2004: 170).

Beceriye dayalı ücretleme yapısının üstünlükleri ve faydaları olduğu gibi işletmeler için bir takım riskler de barındırmaktadır. Armstrong (2007: 355), beceriye dayalı ücret yapılarını oluşturma ve devam ettirme giderlerinin fazla olduğunu belirtmektedir. Ayrıca, bu yapılar, beceri analizlerinin yapılabilmesi, eğitim faaliyetlerinin yürütülebilmesi ve kontroller ve testlerin yapılabilmesi için kayda değer bir yatırıma ihtiyaç duyarlar. Bununla birlikte, beceriye dayalı ücret yapılarını savunanlar, bu yapıların üretimin ve operasyonel etkinliğin artması nedeniyle kendi kendini finanse eden yapılar olduğunu belirtmektedirler. Bu yapının işletmeler açısından avantaj ve dezavantajları Tablo 4'de yer almaktadır. Beceriye dayalı ücret yapıları, işletmede esnek bir işgücü oluşması, işgörenlerin motivasyonunu arttırarak kendilerini geliştirmeleri ve daha az denetim gerektirmesi nedeniyle idari kademelerin azaltılması vb. avantajlara sahipken bu yapının dezavantajları olarak; işlerin piyasa ücret düzeyleri ile karşılaştırma zorluğu, işgörenlerin beceriler kazanıp bu becerileri kullanma fırsatı doğmaması hem işgörende tembelleşme ve motivasyona kaybına hem de işletmeye gereksiz mali yük getirmesi ve bu sistemin işletmenin tüm pozisyonlarında kullanılamama sorunu olarak gösterilebilir.

Tablo 4: Becerilere Dayalı Ücretlendirmenin Avantaj ve Dezavantajları

Avantajları	Dezavantajları
1. Esnek bir işgücü oluşmasını sağlar.	İşlerin piyasa ücret düzeyi açısından karşılaştırılması kolay değildir.
2. Çapraz eğitim anlayışını geliştirerek, iş devamsızlıklarının ve işgücü devrinin azalmasını ve çalışma biriminin öngörülen son teslim tarihlerinde işi yetiştirme performansını sekteye uğratmamasını sağlar.	İşletmenin elde ettiği kazanımlar ile beceriye dayalı ücret sisteminin maliyeti arasında bir denge sağlanamaz ise, işletmeye mali külfet getirebilir. Çünkü eğitim ve ek ücret, maliyetleri yükseltecektir.
3. Daha az denetim gerektirir dolayısıyla idari kademeler azaltılarak daha dinamik ve yalın bir yapı sağlanır.	Çalışanlar ücret yapısının en üst noktasına eriştiklerinde, artık ücret artışı alma fırsatları kalmadığı düşüncesiyle, motivasyon eksikliği yaşayabilirler ve işten ayrılabilirler.
4. İşgörenlerin, aldıkları ücret üzerindeki etkinliğini artırır; çünkü işgörenler bir ücret artışı almak için ne yapmaları gerektiğini önceden bilir.	Becerileri parasal değerler ile ilişkilendirmek, kıyaslanabilir dış ücret verileri elde yoksa, bir tahmin oyunu haline gelebilir.
5. Yeni beceriler kazanılmasını ödüllendirerek, işgörenlerin bu yöndeki çabalarını artırır.	Çalışanlar, elde ettikleri tüm becerileri kullanma fırsatına sahip olmazlarsa “tembelleşebilirler”.
6. İnsan kaynaklarının değerini ve esnekliğini artırarak verimliliği yükseltme, personel sayısını ve işgücü maliyetlerini düşürme rolünü üstlenir.	Yüksek verimlilik veya maliyet tasarrufları aracılığıyla dengelenemeyen yüksek ücretlere ve eğitim giderlerine sebebiyet verebilir.
7. Becerili personelin çalıştırılmasını mümkün kılacağı gibi, işgücü maliyetlerinin geleneksel ücretleme sistemine oranla daha düşük düzeye inmesini sağlayabilir.	Bir işletmede tüm pozisyonlar için kullanılabilir bir sistem olmayabilir. Bu durumda işletme kültürü farklı ücret uygulamalarını tolere edecek nitelikte ise çatışmalara yol açabilir.
8. Sürekli beceri gelişimi işletmelerin teknolojik değişime uyumunu kolaylaştırır.	Ücretlemeye esas alınacak becerilerin tam olarak doğru şekilde belirlenmesi ve ölçülmesi çoğu zaman mümkün olmayabilir.
9. İşgörenlerin çok farklı görevlerde çalışmasını mümkün kıldığı için, iş rotasyonunu kolaylaştırır. Dolayısıyla iş gören devamsızlığı nedeniyle ortaya çıkan geçici işçi çalıştırma ihtiyacı ortadan kalkar.	İşgören becerilerini gözlemek ve değerlendirmek için çok hassas ve fazla zaman alan bir sürecin gerekli olması durumunda, zamanla çözmesi beklenen problemlerin (aşırı bürokrasi ve esnek olmayan katı yapı) bir parçası olabilir.
10. Çalışanların becerileri arttıkça işletmede yürütülen faaliyetleri ve kendi görevlerini bütüncül bir bakış açısı ile değerlendirmeleri mümkün olur.	Çalışanların beceri ve ücret düzeylerinin sıkı şekilde izlenmesini gerektirir. Bu da izleme sistemlerinin kurulmasını ve dolayısıyla mali ve yönetsel bir külfeti beraberinde getirir.
11. Ücret artışları ölçülebilir bir standarda dayandırıldığı için, çalışanlar tarafından adil ve objektif bir ücret sistemi olarak algılanır.	

Kaynak: Gomez-Mejia, Balkin, ve Cardy, 2001b: 347.

1.2.4.3.1.2.2. Yetkinliğe Dayalı Ücret Yapısı

Yetkinliğe dayalı ücret yapısını açıklamadan önce, “yetkinlik” (competency) kavramını açıklamakta fayda vardır. Yetkinlik kavramı, ABD’de ve dünyada ilk kez 1980’lerin başında Boyatzis (1982) tarafından tanımlanmış ve popüler hale getirilmiştir. Boyatzis yetkinliği, bir kişide varolan ve kişiyi etkin kılacak ya da üstün performans göstermesini sağlayacak kapasite olarak tanımlamıştır (Neathey ve Reilly, 2003: 1). Henderson (2003: 375) ise yetkinliği “bir görevi başarılı bir şekilde yerine getirebilmek için gerekli olan bilgi ve becerilerin kombinasyonu” olarak tanımlamaktadır. Başka bir tanımda ise yetkinlik, bir kişinin performansını mümkün kılan bilgi, beceri ve davranışları da kapsayan, kişinin gözlemlenebilir karakteristik özellikleridir (Ledford, 1995: 58).

Yetkinliğe dayalı ücretleme ve ücret yapıları, genel olarak bakıldığında, özellikle alt düzey işlerde çalışan işgörenler için 1970’lerden itibaren uygulanmaya başlayan beceriye dayalı ücretlemeden sonra, “yönetimde yetkinlikler yaklaşımı” ve buna bağlı olarak “yetkinliklere dayalı İKY” hareketinin sonucu olarak (Acar, 2007: 166), yeni bir ücretleme süreci olarak 1980 ve 1990 yıllarında kullanılmaya başlanmıştır (Henderson, 2003: 375). Yetkinlik, yeni bir kavram olmamasına rağmen yetkinliklere göre ücretleme, yıllar geçtikçe dikkat çeken ve kullanımı yaygınlaşan bir ücretleme yaklaşımı haline gelmiştir (Zingheim ve diğ., 1996: 56).

Yetkinliğe dayanan ücretlendirme sistemi genellikle beyaz yakalı personel ve yönetsel pozisyonların ücretlendirilmesi amacıyla kullanılmaktadır (Henderson, 2003: 375; Tak ve diğ., 2007: 256). Henderson (2003: 375) yetkinliğe dayalı ücretlemenin ortaya çıkış nedenini, “yönetim ve uzman kademesindeki işlerin, işletme için ne gibi sonuçlar doğuracağını kesin olarak tahmin etmenin zorluğu” olarak açıklamaktadır. Bilgi ve becerileri ödüllendirdiği için ise beceriye dayanan ücret sistemine benzemektedir. Ancak yetkinliğe dayanan ücret sistemi bilgi ve beceriye ek olarak kişisel imaj, iş tutumları, iş için gerekli değerleri ve bazı kişilerin diğerlerinden daha fazla başarmaya yönelmesinde sürükleyici olan temel güdü ve özellikleri ücretlendirmede dikkate almaktadır (Tak ve diğ., 2007: 256).

Yetkinliklere dayalı ücret sistemleri kurulurken; ilk adım işletmenin temel stratejilerinin belirlenmesidir. Temel strateji belirlendikten sonra detaylı bir yetkinlik

yapısı tanımlanmakta ve bu yapı içerisinde yetkinliklere dayalı ücret sisteminin rolü belirlenmektedir. Sonraki aşama ise, işletmenin özellikleri gözönünde bulundurularak, yetkinlikler ile ücret arasında nasıl bağlantı kurulacağına ilişkin bir model geliştirmektir. Bu süreç içerisinde, yetkinlik analizleri yapılarak yetkinlik setleri oluşturulmakta, yetkinlik göstergeleri belirlenmektedir. Daha sonra ise, bilgi-beceriye dayalı sistemlerde olduğu gibi eğitimler yoluyla işgörenlerin yetkinlikleri geliştirilmekte, geliştirilen yetkinlikler değerlendirilmekte ve belgelendirilmektedir (Erdem, 2007: 118).

1.2.4.3.2. Ücret Yapısı Türleri

Bir organizasyonun kültürü, doğası ve yapısı kaç farklı ücret yapısının ve ne tür ücret yapılarının kullanılacağını belirleyen etmenlerdir (Mathis ve Jackson, 2008: 379).

Ücret yapıları her zaman sistematik yaklaşım veya yöntemlerin kullanılmasıyla meydana gelmez. İşe, beceriye ve yetkinliğe dayalı yapılar olabileceği gibi, üst yönetimin kararıyla veya piyasaya göre de ücret yapısı oluşturulabilir (Dreher ve Dougherty, 2002: 83).

Ücret yapılarının sınıflandırılmasına dair birçok değişik görüş olmakla birlikte, Armstrong ve Murlis (2007: 214-223) başlıca ücret yapısı türlerini;

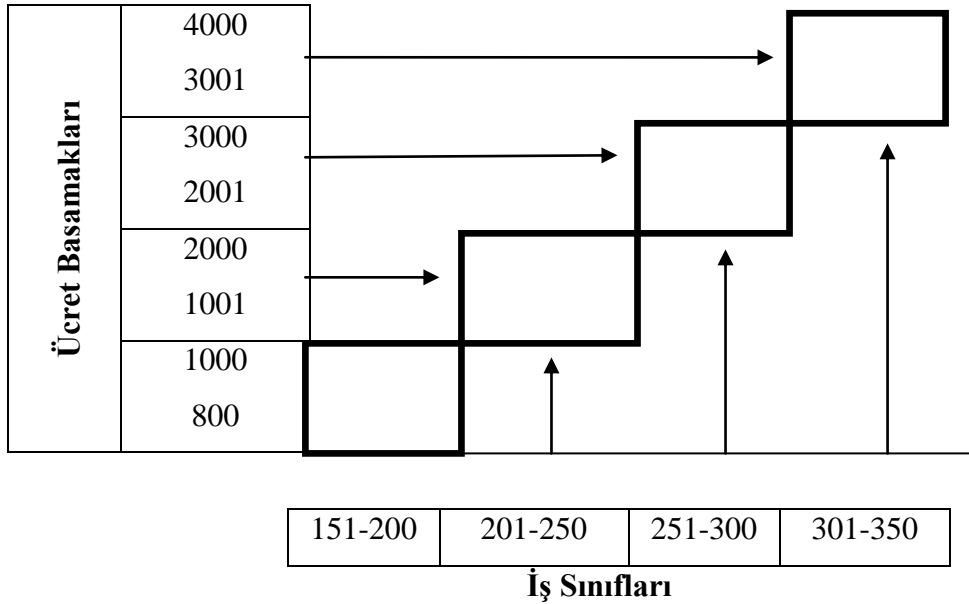
- Dar dereceli ücret yapıları,
- Geniş band yapısı,
- Kariyer ailesi yapısı
- İş ailesi ücret yapısı olarak sınıflandırmaktadır.

1.2.4.3.2.1. Dar Dereceli Ücret Yapısı

“Braket yapısı” diye de adlandırılan “dar dereceli ücret yapısı”; öteden beri yaygın olan geleneksel ücret yapısı tipini temsil eder (Acar, 2007: 62). Bu yapı, kariyer ve iş ailesi yapılarında ayırmak için tek dereceli yapı; geniş band ücret yapısından ayırmak için ise dar dereceli yapı olarak olarak tanımlanmaktadır (Armstrong ve Murlis, 2007: 214-215).

Dar dereceli ücret yapısı, aynı değere sahip bir dizi iş derecesinin aynı iş grubu altında toplanmasından meydana gelir. Bu yapı 10 veya daha fazla yapıdan oluşabilir. Özellikle kamu sektöründe dar dereceli ücret yapısı içerisinde derece sayısı 18' e kadar çıkabilmektedir (Armstrong, 2010: 294). Şekil 5'de örnek bir ücret braketleri yapısı gösterilmiştir. Görüldüğü üzere belli iş sınıfları için belirli bir ücret basamakları oluşturulmuştur. 151-200 olarak adlandırılan iş sınıfında bulunan bir işgören 800-1000 birim arasında bir ücret alacaktır.

Şekil 5: Ücret Braketleri Yapısı



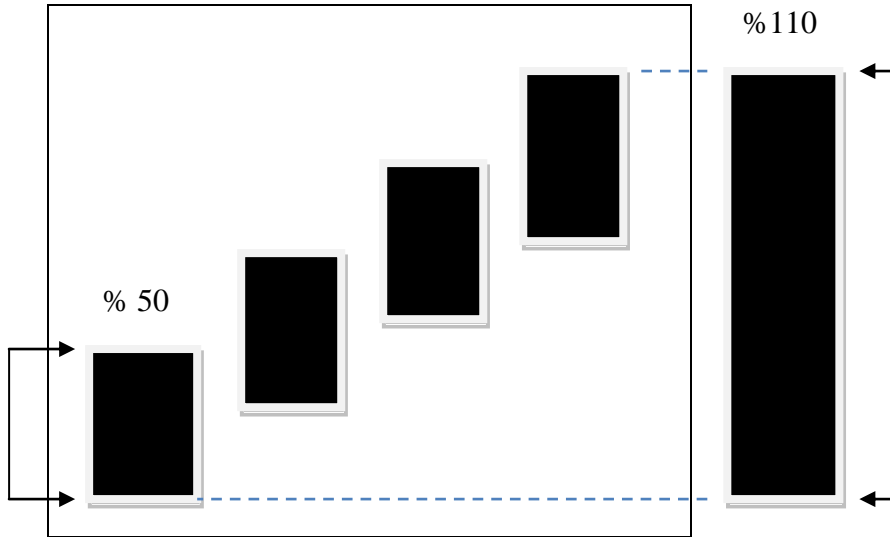
Kaynak: Can ve Kavuncubaşı, 2005: 250.

Braket tipi yapı, özellikle esnekliği ve ücretlendirmede işin değeri dışındaki faktörleri de yapı içerisinde dâhil etmesi dolayısıyla en fazla benimsenmiş olan yapıdır. Yapı içerisinde yer alan iş sınıfları için tek bir ücret belirlenmemekte; her sınıfa ait ücret aralıkları belirlenmektedir. Dolayısıyla işgörenin kıdemi, verimliliği, yetkinliği, örgüte bağlılığı ve başarısı dikkate alınarak aynı sınıfın taban ve tavan ücretleri arasında uygun olan ücret belirlenmektedir (Can ve Kavuncubaşı, 2005: 249).

1.2.4.3.2.2. Geniş Band Yapısı

Bazı organizasyonlar dar dereceli ücret yapısını tercih ederken, bazı organizasyonlar ise geniş band yapısını tercih ederler. Dar dereceli ücret yapısının aksine, geniş band yapısında daha az ücret derecesi ve dolayısıyla daha fazla iş türünü barındırmaktadır (Stewart ve Brown, 2011: 436). Şekil 6' da 4 ücret bandının tek bir band içinde birleştirildiği bir örnek yer almaktadır. Bu örneğe göre tavan ücretlerinin taban ücretinin yüzde 50 fazlası olarak belirlenmiş dört band tek bir ücret sisteminde birleştirildiğinde tabanı ile tavanı arasında yüzde 110 oranında farklılık yaratılan geniş bir band oluşturulmuştur.

Şekil 6: Geniş Band Örneği



Kaynak: Benligiray, 2007: 235

Geniş band yapısı, az sayıda fakat oldukça geniş ücret aralıklarını içeren bir yapıdır. Bu yapının temel özellikleri, aşağıdaki gibi sıralanabilir (Acar, 2007: 235):

- Tüm işgörenleri kapsayan 4-6 band (aralık) vardır,
- Her band farklı önemdeki işleri içerir,
- Ücret aralıkları geniş ve geçişimlidir,

- Kişilerin band içindeki konumu, işin değeri (size), piyasa ücreti, performans, yeni beceriler ve yetkinlikler kazanma gibi faktörlerle belirlenir.

Geniş band yapılarının sağlamış olduğu birçok avantajdan söz etmek mümkündür. Bu avantajlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Milkovich ve Newman 2005: 247; Mathis ve Jackson, 2008: 381):

- İşler için daha geniş sorumluluklar tanımlandığı için, işletmeye daha fazla esneklik sağlar.
- Geniş band yapısı, daha az yönetim katmanı sağladığından işletmenin yeniden tasarlanmasını ve küçülmeye gitmesini kolaylaştırır.
- Yeni işletmelerde işler arası büyüme ve gelişme olanaklarını destekler.
- İşgörenler, bir band içerisinde yatay olarak farklı işlerde çalışma imkânı bulabileceklerinden, daha derin bilgi ve tecrübe kazanırlar.
- İşgörenlerin kariyer gelişimlerini destekler.

Geniş band yapısının avantajları olduğu gibi uygulanması sonucu ortaya çıkabilecek bazı sorunlar da mevcuttur. Armstrong (2007: 277-278) ortaya çıkabilecek bu sorunları aşağıdaki gibi sıralamaktadır:

- İşgörelere geniş band yapısının nasıl işlediğini ve bu yapıdan nasıl etkileneceklerini anlatmak zordur.
- Diğer ücret yapısı türlerine göre, geniş band yapısı içindeki terfilerin objektif bir şekilde yapılması zordur.
- Band aralıklarının daha geniş olması, işgörenleri önemli ücret artışı beklentisine sokabilir.
- Piyasa ücret hadlerine güvenilerek işlerin band içine yerleştirilmesi, iş piyasasında eşitsizliklerin ortaya çıkmasına neden olabilir.
- Band içinde en yüksek ücret ve en düşük ücret arasındaki farkın fazla olması, bu bandın farklı değerde ve ücrette birçok işi barındırdığı ifade etmekle birlikte bu durum cinsiyet ayrımcılığına neden olabilir.

- Band içinde ücret aralıklarının fazla olması, düşük ücretle çalışan kadınların asimile olmalarına ve bandın alt katmanlarına itilmelerine neden olabilir. Böyle bir durum kadın işgörenlerin motivasyonunu azaltarak erkek meslektaşlarına yetişme imkânlarının olmadığı gibi bir düşünce içine girmelerine sebep verebilir.

1.2.4.3.2.3. Kariyer Ailesi Yapısı

Kariyer ailesi yapısı, gerçekleştirilen iş dolayısı ile birbiriyle bağlantılı olan fakat farklı bilgi, beceri, sorumluluk ve yetkinlik gerektiren pazarlama, operasyon, muhasebe, IT, insan kaynakları ve yönetim departmanlarındaki işlerin bir araya gelmesi sonucu oluşan bir yapıdır (Armstrong, 2007: 281).

Her bir kariyer ailesi 6 ile 8 arasında düzeyi içinde barındırır. Her düzeyin kendine has bilgi, beceri ve yetkinlikleri vardır. Bu durum, işgörelere kariyerini dahi iyi yerlere getirebilmeleri için nelerin bilinmesi ve hangi yolun izlenmesi gerektiği hakkında fikir verir (Armstrong, 2007: 281).

1.2.4.3.2.4. İş Ailesi Ücret Yapısı

İş ailesi yapısı, benzer özellikteki işlerin bir araya getirilmesi sonucu meydana gelen ücret yapısıdır (Reilly, 2004: 1). Kariyer ailesi yapısında olduğu gibi her bir iş ailesi yapısında, kapsadığı sorumluluk aralığına göre farklı düzeyler olabilir. Kariyer ailesinde ortak bir derece ve ücret yapısı olduğu için her bir düzeydeki işlere aynı ücretler ödenirken, iş ailesi yapısında, düzey içindeki işler farklı şekilde ücretlendirilebilir (Armstrong, 2007: 286).

İş ailesi ücret yapısı, piyasada ödenen ücretlere göre işgörelere daha fazla ücret ödeme imkanı sağlayarak işletmelerin kalifiye işgörelere istihdam etmesine olanak sağlar. Bunun yanında, aynı iş ailesi içinde bulunan ve aynı değere sahip işlere farklı ücretler ödenmesi ücret adaletsizliğine de neden olacaktır (Armstrong, 2007: 286).

1.2.4.4. Ücret Sistemleri

Ücret sistemleri, ücretin işgörene ne şekilde ve nasıl bir düzende ödeneceğini belirleyen sistemleri ifade eder. Ücret düzeyi belirlenerek çalışanlara ne düzeyde ücret verileceği kararlaştırılıp, ücret yapısının oluşturulmasıyla çalışanlar arasında ücret adaletinin sağlanmasından sonra, ücret sistemleriyle çalışanlara ücretlerin ne kadar ödeneceğinin yanında nasıl ödeneceği de belirlenmeye çalışılır (Kurt, 2006: 41). Ücretlemenin etkinliği açısından, ücret yönetimi sisteminin temel bir bileşenini oluşturan “ücret sistemleri” ile diğer bileşenler yani ücret yapıları ve stratejileri de “uyumlu” ve birbirini destekler olmalıdır (Acar, 2007: 49).

Literatürde ücret sistemine ilişkin tanımlar ve sınıflandırmalar incelendiğinde hem kavram hem de sınıflandırmaya ilişkin farklılıkların olduğu görülmektedir. Kaynak ve diğ. (2000: 302) “ücret sisteminden kastedilen ücret yapısı, ücret düzeyi ve ödeme yöntemleridir” şeklinde tanımlama yapmakla birlikte, ücret sistemi, ücret düzeyi ve ücret yapısı kavramları, zaman zaman birbiri yerine kullanılmakta aslında farklı kavramlar olup birbirleriyle ilişkili oldukları görülmektedir. Acar (2007: 54) ücret sistemini, “bireysel ücret gelirlerinin ödeme dönemleri itibarıyla tutarını belirlemede kullanılan yöntemler”, ücret yapılarını, “kişilerden bağımsız olarak iş içeriği ve gereklerindeki farklılıklara dayalı olarak ücret hadlerindeki farklılaşma” ve ücret düzeylerini ise “sistem ve yapılardan farklı olarak, örgüt içi değil örgütler arası bir kavram olup işletmedeki iş ve işgörenlerin ücret düzeyleriyle karşılaştırılması” olarak tanımlamakta ve ücret sistemi, ücret yapısı ve ücret düzeyi arasındaki farkı ortaya koymaktadır.

Ücret sistemleri, literatürde, çeşitli şekillerde sınıflandırılmıştır. Kaynak ve diğ. (2000: 304), ücret sistemlerini zamana dayalı ve çıktıya dayalı (özendirici) ücret sistemleri olarak sınıflandırmaktadır. Glueck (1979: 310), ücret sistemlerini benzer bir yaklaşımla, işgörenlerin çalışma zamanına, ürettikleri çıktıya ve işgörenin hem çalışma zamanı hem de performansının birleşimine göre üçlü bir sınıflandırmaya gitmiştir. Martocchio (2004: 93-167) ise ücret sistemlerini, kıdeme dayalı, liyakata dayalı ve kişi odaklı ücret sistemleri olarak sınıflandırmıştır. En genel anlamda ücret sistemleri, performansa dayalı ve zamana dayalı ücret sistemleri olarak ikiye ayrılabilir.

1.2.4.4.1. Performansa Dayalı Ücret Sistemleri

Ücret sistemleri performansla ilişkilendirildiğinde birçok değişim sınıflandırmanın yapıldığı görülmektedir. Henderson (2003: 398-485), performansa dayalı ücret sistemlerini, liyakata dayalı, kısa dönemli özendirici ve uzun dönemli özendirici sistemler olarak sınıflandırmıştır. Bununlar beraber, kısa dönemli özendiricileri, üretilen parça başına göre ücret, bireysel ödüller ve bonuslar ve örgüt çaplı kısa dönemli özendiriciler olarak ayırmıştır. Kessler (2001: 209) performansa dayalı ücret sistemlerini, performans birimine göre bireysel ya da takım temelli, performansın doğasına göre girdi ya da çıktı temelli olarak bir sınıflandırmaya gitmiştir. Performansın bireysel ve girdi temelli olduğu sistemler, liyakata göre, beceriye göre ve yetkinliğe göre ücret sistemleri olup performansın takım ve çıktı temelli olduğu sistemler takım halinde ücretleme, kazanç paylaşımı, hisse senedi ve kar paylaşımı şeklindedir. Gomez-Mejia ve diğ. (2004: 370:383) ve Milkovich ve Boudreau (1988: 755) ise performansa dayalı ücret sistemlerini, bireysel performansa dayalı, grup performansına dayalı, birim(unit) performansına dayalı ve örgüt performansına dayalı ücret sistemleri olarak sınıflandırmıştır. Bireysel ve takım performansına dayalı olarak liyakata göre ücret, bonuslar ve ödüller örnek olarak verilirken, birime ve örgüte dayalı olarak kar paylaşımı, kazanç paylaşımı ve hisse senedi örnek olarak verilmiştir. Çalışmamızda performansa dayalı ücret sistemleri, bireysel, grup ve örgüt performansına dayalı ücret olarak üç sınıfta incelenmiştir.

1.2.4.4.1.1. Bireysel Performansa Dayalı Ücret

Bireysel performansa dayalı ücret sistemlerinin en temel özelliği performans ile ücretin ilişkilendirilmesidir. Sistemin etkili olabilmesi için ödüllerin etkili olması, ödüllerin dağıtımı ile performans düzeyleri arasında pozitif bir ilişki olması ve eşit performans düzeyinde bulunan işgörelere ödenen ödüllerin de eşit olması gerekmektedir (Bilgin, 2002: 3-12). Bununla beraber, Kestane (2006: 132) “bireysel performansa dayalı ücret sisteminin bireylerin tek tek performanslarını artırmalarıyla toplam kurum performansının artacağı varsayımına dayandığını” belirtmektedir.

İşgören merkezli bu performans değerlendirme sisteminde, sabit ücretle birlikte performans değerlendirmesi sonucu tespit edilen başarı oranında ilave bir

ücret artışı verilmektedir (Mercan, 2010: 46). Bu durumda iyi çalışan ile çalışmayan personel arasındaki fark dikkate alınmış, daha yüksek performans gösterenler de dahil olmak üzere işgörenlerin tümü performanslarını yükseltmeleri yönünde teşvik edilmiş olur (Ergin, 2009: 35). Bu sistemde ücret artışı, geçmiş dönemde değerlendirilen performansına göre belirlenmekte ve gelecekteki performansının artırılması amaçlanmaktadır (Mercan, 2010: 46).

Bireysel performansa göre ücretin çalışanlara ödenmesi iki biçimde gerçekleşmektedir. Bunlardan ilki bireysel performansa göre baz ücrette belli oranlarda yapılan artışlardır. Bu artışlar baz ücrete eklendiğinden dolayı ücreti kalıcı biçimde etkilemektedir. İkinci olarak, performansa bağlı olarak bir kereye mahsus ve baz ücrete yansıtılmayan performans primleri ödenebilmektedir. Ücretin primler şeklinde ödenmesi ile kalıcı biçimde arttırılmasının getireceği maliyet yükünden kurtulmak amaçlanmaktadır. Primler, performans değerlendirme dönemlerine göre yıllık veya altı aylık sürelerle uygun olarak verilebilmektedir (Ünal, 2000: 11).

Bireysel performansa dayalı ücret sistemlerinin bazı avantajları ve dezavantajları mevcuttur. Gomez-Mejia ve diğ. (2004: 372-374) bu avantaj ve dezavantajları aşağıdaki gibi sıralamaktadır:

Avantajlar:

- Yüksek performans gösteren işgörenlerin ödüllendirilmesi, istenilen performansın tekrarlanmasını sağlayacaktır. Çünkü işgörenler, performans ile ücret arasında bir bağ olduğuna inandıkları zaman iş performansını yükseltmeye ve iyileştirmeye meyillidirler.
- İşgörenler hedef odaklıdır ve finansal özendiriciler bireylerin hedeflerini şekillendirir. Özendirici bir ücret sistemi yardımı ile işgören hedefleri ile işletme hedefleri uyumlu hale getirilebilir.
- Her bir işgörenin performans değerlendirmesi yapılması işletmenin işgörenler arasında ücret adaleti sağlanmasına yardımcı olur.
- Bireysel performansa dayalı ücret bireysel kültür ile daha uyumludur. Örneğin, Amerika'da bireyler işletmeye yapmış oldukları katkıya ve göstermiş oldukları başarıya göre ücretlendirilmek isterler.

Dezavantajlar:

- Performansa dayalı ücret işletme içi rekabetin doğmasını neden olur ve birimler arası dayanışmayı yok eder.
- Astlar ve üstler arasındaki ilişkinin kötüleşmesine neden olur. Çünkü, işgörenler bireysel performansa bakmaksızın kendi ücretlerini diğer işgören ücretleri ile kıyaslama yoluna gidecektir. Bu durum sonucunda işgörenler, adaletsizliğe uğradıklarına dair bir kaniya kapılacaklardır.
- Finansal özendiricileri hedeflerin başarılması koşuluna bağlamak, işgörenlerin zor ve önemli görevlerden kaçınmalarına neden olacaktır.
- Bireysel performansa dayalı ücret programları, ödüllendirmenin amirlerin elinde bulunması nedeniyle, işletmeleri daha geleneksel bir yapıya büründürerek esnek olamayan bir yapı haline dönüştürebilir.

1.2.4.4.1.2. Takım (Grup) Performansına Dayalı Ücret

Takım performansına göre ücret sistemleri, çalışanların direkt denetlenmesinin mümkün olmadığı, bireysel performansının tam olarak ölçülmediği ve takım çalışmasının ve işbirliğinin başarı ve etkinlik açısından önemli olduğu durumlarda, grubun gösterdiği başarıdan dolayı primle ödüllendirilmesi esasına dayanmaktadır (Ünal, 1998: 23). Performansa dayalı farklı grup özendirici planlar yıllardır kullanılmaktadır. Bu özendiricilerin bazıları maliyet tasarrufu sağlamak, bazıları üretim miktarını arttırmak ve bazıları ise üretilen her birimin kalitesini arttırmak amacıyla kullanılmaya devam edilmektedir (Milkovich ve Boudreau, 1988: 757).

İşin türü, yapısı, iş akışı ya da örgüt yapısı nedeniyle işin grup ya da ekip çalışmasını gerektirdiği ya da işgörenlerin üretime, verimliliğe, karlılığa vb. bireysel katkılarının hesaplanmasının zor olduğu ya da ekonomik olmadığı durumlarda ücret sistemi grup performansına dayalı olarak geliştirilebilir (Benligiray, 2007:48). Bundan dolayı işletmeler, işgücü esnekliğini arttırmak ve işgörenlerin beceri ve tecrübelerini kullanarak takım halinde proje ve problemleri çözüme kavuşturmak amacıyla işleri yeniden dizayn etmektedirler (Gomez-Mejia ve diğ. 2004: 374).

Takım performansına dayalı ücret planlarının işletmeye sağlayacağı yararlar olarak, takım temelli çalışmayı desteklemesi, takım üyelerinin işbirliğini destekleyip takım verimliliğini artırması ve kazanç paylaşımı gibi daha büyük grupları ücretlemede kullanılan ödüllendirme yapılarının meydana getireceği sınırlamaları ortadan kaldırması söylenebilir. Takım performansına dayalı ücret yapılarının sakıncaları olarak ise, takım içinde veya takımlar arasında istenmeden de olsa eşitsizliğin ortaya çıkmasını desteklemesi ve grup çalışması sürecinde grup üyeleri arasında rol çatışmalarına ve bazı anlaşmazlıklara meydan vermesi gösterilebilir (DeMatteo ve diğ., 1998: 141).

Takım performansına göre ücretin yarar ve sakıncaları dikkate alınarak, her bir organizasyon birden fazla planı birlikte veya planların bir kombinasyonunu uygulamaktadır. Örneğin bireysel performansı ödüllendirmek için bireysel ücret artışları uygulanırken, diğer yandan bölümün başarısı nedeniyle tüm bölüm üyelerine prim dağıtılabilmektedir. Bazı planlar ise takım veya örgüt performansını ölçmekte, buna karşılık primleri bölüm performansına göre hesaplamaktadır. Bazı planlarda da takım ve örgüt performansı ölçülüp, takımın performansına göre bir ikramiye havuzu oluşturulmakta, sonra bu ödüller takım üyeleri arasında bireysel performansa göre dağıtılabilmektedir. Organizasyonlar, çalışanları hem takım, hem de bireysel performansa göre ödüllendirmek suretiyle, en uygun davranışları sergilemeleri için motive etmek istemektedirler (Ünal, 1998: 24).

1.2.4.4.1.3. Örgüt Performansına Dayalı Ücret

En büyük ölçekli teşvik edici program olan örgüt performansına dayalı ücret, işgörenleri, örgütün göstermiş olduğu performansa göre ücretlendirir (Gomez-Mejia ve diğ., 2004: 380). Doğrudan performansa dayalı birey ve grup uygulamalarına oranla daha dolaylı performansa dayalı bir ücret sistemidir. Bütün işgörenlerin örgütü düşüncesinin yayılması ve organizasyon içinde bütünleşmeyi sağlaması bakımından bu sistemin çalışanların motive edilmesinde çok önemli bir yeri vardır (Ünal, 2002: 34).

Örgüt performansına dayalı ücret sistemlerinde gelir artışı ya da gider azalışı şeklinde sağlanan tasarruflar (kazançlar) belli kriterlere göre örgüt üyelerine dağıtılır.

Maliyetten tasarrufa dayanan sistemlerin en yaygın olarak kullanılanları Scanlon ve Rucker planlarıyla öneri sistemleridir. Bu sistemlerin işgörenlerin işletme işlevlerine katılmasının sağlanması, tasarrufların özendirilmesi, işgörenlerin yenilik ve değişikliklere gönüllü katılımının özendirilmesi, yönetici ve yönetici olmayanlar arasında ve işgörenlerin kendi aralarında işbirliğinin artırılması ve iyi ilişkilerin geliştirilmesi vb. gibi birçok amaçları vardır. Gelir artışlarından sağlanan tasarrufa dayalı ücret sistemlerinin en yaygın kullanılanı kâr paylaşım sistemidir (Akal, 1980: 60-61). Hisse senedi paylaşımı da kâr paylaşımı gibi tüm örgütün performansına göre şirketin hisse senedi fiyatlarına dikkate alınarak yapılır (Gomez-Mejia ve diğ., 2004: 380).

Kazanç paylaşım planları üç farklı biçimde uygulanabilmektedir: Scanlon planı, Rucker planı ve Verimlilik paylaşım planı. Kazanç paylaşımı planları arasında Scanlon Planı en eski ve en yaygın bir biçimde kullanılanıdır. Sistem, işgücü maliyetlerinin üretimin satış değerine oranı üzerine kurulmuştur (Yılmaz, 2004: 73). Standart oranın altına düştüğünde, maliyetlerin ne kadar azaltıldığına bağlı olarak işgörelere belirli bir miktar bonus verilir (Henderson, 2003: 446). Bir diğler kazanç paylaşımı planı olan ve temel felsefe olarak Scanlon plana benzeyen Rucker planıdır (Henderson, 2003: 460). Rucker planında standart, üretimin katma değerinin, toplam işçilik maliyetine oranlanması ile saptanır. Katma değer üretilen malların satış değerinin toplam işçilik maliyetine oranlanması ile bulunur. Üretim giderlerini hammadde, malzeme, enerji ve işletme dışında yaptırılan işler için yapılan ödemeler oluşturur (Akal; 1980: 61). Verimlilik paylaşım planı ise, 1970'lerin ortalarında Mitchell Fein tarafından geliştirilen ve endüstriyel mühendislik temelli verimliliği ölçme ve kazanç paylaşım planıdır (Henderson, 2003: 462). Verimlilik, çıktılarının (standart emek saatleri) girdilere (gerçekleşen çalışma saatleri) oranı olarak hesaplanır. Bu sistemde, yeni teknoloji ve büyük sermaye yatırımları haricinde elde edilen tüm verimlilik kazançlarının işçi ve işveren arasında paylaşılmasını sağlayan, önceden belirlenmiş bir formül vardır. Verimlilik kazançlarının ulaşabileceği bir tavan belirlenmekte ve verimlilik iyileştirmelerinin bu tavanı düzenli olarak aşması halinde, örgüt standartları yeni verimlilik seviyesine göre ayarlayarak tavanı tekrar yükseltir (Ünal; 1998: 31).

1.2.4.4.2. Zamana Dayalı Ücret Sistemleri

En eski ve en çok bilinen bir sistem olan bu sistemde ücret ölçüsü zamandır; yapılan işin miktarı ve kalitesi dikkate alınmaksızın işgörenin işte geçirdiği zaman karşılığında önceden belirlenen sabit bir ücret ödenir (Balkan, 1976: 23). Bu sistem, tekrar gerektiren, rutin olan ve performans değişim potansiyelinin düşük olduğu işler için (Greene ve Scott, 1991: 420) ve sonuç ya da çıktılarının ölçülmesinin zor veya imkansız olduğu; nicelikten (verimden) çok işin kalitesinin önemli olduğu, iş çıktılarından miktarı konusunda işgücünün katkısının az veya oldukça sınırlı olduğu, iş akışının kesintili ve iş yükünün zaman içinde dalgalı olduğu, iş hızının artması halinde kalitenin düşmesi; fire, maliyet, kaza ve arızaların istenmeyen şekilde arttığı durumlarda uygundur (Acar, 2007: 50).

Her ücret sisteminde olduğu gibi zamana göre ücret sisteminin avantajları ve dezavantajları vardır. Bu sistem kullanıldığında işgörenler çalışmalarını karşılığında alacakları ücret miktarını önceden bildikleri için kendilerini güvende hissederler. İşverenler açısından ise, çalışma saatleri ve ödenecek ücretler önceden belirlendiği için işçilik maliyetlerinin sabitlenmesi kolaylaşır ayrıca hesaplamaların yapılması fazla emek ve zaman gerektirmez. Ancak sabit ücretler verimlilik ve performans artışından etkilenmez. İşgörenlerin performanslarını dikkate almadığı için bu sistemin bireysel eşitliği sağlaması mümkün değildir (Benligiray; 2007: 34-35). Ayrıca işletmeler, bu sistem altında, işgörenleri daha iyi performans göstermeleri için motive etmekte zorluk çekeceklerdir (Greene ve Scott, 1991: 419).

1.2.5. Stratejik Ücret Yönetimi

Günümüzün hızla değişen konjonktüründe ve insan faktörünün işletme başarısındaki stratejik öneminin her geçen gün daha da arttığı bir ortamda, işletmeler elde ettikleri başarılı sonuçların devamlılığını sağlayabilmek ve rekabet üstünlüklerini koruyabilmek için, nitelikli işgörenleri cezbetmek, elde tutmak ve amaçlar doğrultusunda üretkenliklerini en üst seviyeye çıkarabilmek için, ücret yönetimi uygulamalarında stratejik düşünce yapısı ile hareket etme eğilimine girmektedirler (Alayoğlu, 2005: 73). Bu nedenle, ücret ile ilgili çağdaş yaklaşımlar,

işgören davranışlarının organizasyonların stratejik hedefleri ile uyumlu olmasının önemi üzerinde durmaktadırlar (Trevor, 2008: 2). Bu hedeflere ulaşabilmek için ise ücretleme stratejisi, işletmenin ve işgörenlerin ihtiyaçlarının ne olduğunun ve işgörenlerin en iyi şekilde nasıl tatmin edileceğinin anlaşılması ve ortaya çıkarılması üzerine kurulmuştur (Armstrong, 2008: 183).

Milkovich (1987: 2-3) ücretin stratejik önemini üç temel görüşe dayandırmaktadır. Bu görüşlerden ilki; ücret politikalarının ve uygulamalarının işletmeden işletmeye ve bir işletmedeki farklı işgörenler arasında değişiyor olmasıdır. Örneğin, bazı işletmeler uzun vadeli teşvik sistemini kullanırken diğerleri kısa vadeli teşvik sistemini kullanmaktadır. İkinci görüşte yöneticilerin ve işgörenlerin vermiş olduğu kararların ücretle uygulamaları arasındaki farkı doğurduğu belirtilmektedir. Ücretle ilgili uygulamalardan hangilerinin seçileceği ve ne şekilde uygulamaya koyulacağı ücretin stratejik yönünü ortaya çıkarmaktadır. Ücretin stratejik önemi üzerinde duran üçüncü görüşte ise dışsal faktörlerin önemi üzerinde durulmaktadır. Değişen çevre koşulları işletmelerin ücretle ilgili uygulamalarda değişikliklere gitmelerine neden olacaktır. Dış çevrede meydana gelebilecek herhangi bir değişikliği önceden tahmin edip gerekli önlemleri alan işletmeler diğerlerine göre bir adım öne geçecektir.

İKİNCİ BÖLÜM

GEMİ İŞLETMELERİNDE GEMİADAMLARINA YÖNELİK ÜCRET YÖNETİMİ

Bu bölümde gemiadamlarının kimler olduğu, gemi işletmelerinde gemide yönetim, organizasyon ile gemiadamlarının görev ve sorumlulukları, gemi işletmelerinde gemiadamları ücretlerinin toplam maliyetler içindeki yeri ve önemi ve son olarak gemiadamlarını ücretlendirilmesi konuları incelenmiştir.

2.1. GEMİADAMI

Gemiadamı Türk Ticaret Kanunu Madde 934’de tanımlanmıştır. Bu tanıma göre gemiadamı: “Kaptan, gemi zabitleri, tayfalar ve gemide istihdam edilen diğer kimselerdir” (T.C. Resmi Gazete, 13.01.2011 tarih, 6102 sayılı). Deniz İş Kanunu Madde 2’ye göre ise; “Bir hizmet akdine dayanarak gemide çalışan kaptan, zabıt ve tayfalarla diğer kimselere “gemiadamı” denir” (T.C. Resmi Gazete, 20.04.1967 tarih, 12586 sayılı). Gemiadamlarının Eğitim, Belgelendirme, ve Vardiya Standartları Hakkındaki Uluslararası 1978 Sözleşmesi ve 1995 Değişiklikleri [International Convention on Standards of Training, Certification and Watchkeeping for Seafarers, 1978, as amended in 1995, (STCW 1978/95)]’nin Türk Hukuku’ndaki düzenlemesi olan ve gemiadamlarının operasyonel ve yönetsel sorumluluklarını, eğitim gereksinimlerini, çalışabilecekleri gemi veya gemi makine güçleri ve sefer bölgeleri hakkında ayrıntılardan oluşan Gemiadamı Yönetmeliği’nde ise gemiadamı; “geminin kaptanını, zabıtlarını, yardımcı zabıtlarını, stajyerlerini, tayfalarını ve yardımcı hizmet personeli” (T.C. Resmi Gazete, 31.07.2002 tarih, 24832 sayılı) olarak tanımlanmıştır.

Gemiadamları, Gemiadamları Yönetmeliği’nde yeterliklerine göre aşağıdaki gibi sıralanmıştır (T.C. Resmi Gazete, 31.07.2002 tarih, 24832 sayılı).

2.1.1. Tayfalar

Gemiadamları Yönetmeliği'ne göre "Tayfa" tanımı; geminin güverte, makine ve kamara bölümlerinde çalışan gemi kaptanı, gemi zabiti, yardımcı zabitleri ve stajyerler dışında kalan gemiadamlarını ifade eder. Gemiadamları Yönetmeliği'ne göre (T.C. Resmi Gazete, 31.07.2002 tarih, 24832 sayılı);

- Güverte Sınıfı Tayfalar:
 - Miço (Deck Boy)
 - Gemici (Ordinary Seaman)
 - Usta Gemici (Ableseaman)
 - Güverte Lostromosu (Boatswain)
- Makine Sınıfı Tayfalar:
 - Silici (Wiper)
 - Yağcı (Oiler)
 - Makine Lostromusu (Donkeyman)
- Yardımcı Hizmet Sınıfı Tayfalar:
 - Kamarot (Steward)
 - Aşçı (Cook)

Sorumluluk ve iş alanlarına göre "tayfalar" gemide, yukarıda gösterildiği gibi üç farklı sınıfta istihdam edilirler.

2.1.2. Kaptan, Başmühendis/Başmakiniist ve Zabitler

Gemide operasyonel ve yönetsel sorumluluklara sahip gemiadamları kaptan, başmühendis/başmakiniist ve zabit yeterliğindeki gemiadamlarıdır. Sözü edilen yeterlikler Gemiadamlarının Eğitim, Belgelendirme ve Vardiya Standartları Hakkında Uluslararası 1978 Sözleşmesi (STCW 1978) ile belirlenmektedir (Nas, 2006: 4).

2.1.2.1. Kaptan ve Güverte Zabitleri

Gemiadamları Yönetmeliği'ne göre kaptan ve güverte zabitleri aşağıdaki gibi sınıflandırılmaktadır (T.C. Resmi Gazete, 31.07.2002 tarih, 24832 sayılı);

Sınırlı Vardiya Zabit; 500 GT'den küçük ve yakın kıyusal sefer bölgesinde çalışan gemilerde görev yapan ve gemi kaptanından sonra gelen gemiadamını tanımlar.

Sınırlı Kaptan; 500 GT'den küçük ve yakın kıyusal sefer bölgesinde çalışan gemiyi sevk ve idaresi altında bulunduran gemiadamını tanımlar.

Vardiya Zabiti; 500-3000 GT arasındaki gemilerde görev yapan, gemiadamını tanımlar.

Birinci Zabit; 500-3000 GT arasındaki gemilerde görev yapan ve gemi kaptanından sonra gelen gemiadamını tanımlar.

Kaptan; 500-3000 GT arasındaki gemileri sevk ve idaresi altında bulunduran gemiadamını tanımlar.

Tablo 2.1'de güverte sınıfı zabitan ve kaptan yeterlikleri verilmiştir. Tablo 2.1'de her bir yeterliğin gemi büyüklüğü sınırı, sefer bölgesi sınırı, Uluslararası STCW 78 sözleşmesi ve 95 değişikliklerine göre en alt eğitim gerekleri kodu, ülkemizdeki eğitim mevzuatımıza göre en alt eğitim gerekleri ve yeterlikler arası yükselmelerle, bunların gerekleri özetlenerek verilmektedir. Tablo 5'de belirtilen yeterliklere sahip mevcut gemiadamlarının kazanılmış haklarıyla yükselmeleri ancak üst yeterliklerin asgari gereklerini karşıladıktan sonra mümkün olmaktadır. Gemiadamları Yönetmeliği'nde 23/8/2012 tarihli 28390 sayılı yapılan değişiklikle, gemiadamlarının yeterlikler arası yükselmeler için tamamlaması gereken iki yıllık hizmet süresi üç yıla çıkarılmıştır.

Tablo 5: Güverte Sınıfı Zabitan ve Kaptan Yeterlilikleri

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

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

Kaynak: Nas, (2006:6)'dan uyarılama.

Uzak Yol Vardiya Zabiti; Tonilato ve sefer bölgesi sınırlaması olmaksızın her türlü gemide görev yapan gemiadamını tanımlar.

Uzak Yol Birinci Zabiti; Tonilato ve sefer bölgesi sınırlaması olmaksızın her türlü gemide görev yapan ve gemi kaptanından sonra gelen gemiadamını tanımlar.

Uzakyol Kaptanı; Tonilato ve sefer bölgesi sınırlaması olmaksızın her türlü gemiyi sevk ve idaresi altında bulunduran gemiadamını tanımlar.

2.1.2.2. Başmühendis/Başmakine ve Vardiya Mühendisi/Makine Zabıtları

Gemiadamları Yönetmeliği'ne göre Başmühendis/Başmakine ve Vardiya Mühendisi/Makine Zabıtları aşağıdaki gibi sınıflandırılmaktadır (T.C. Resmi Gazete, 31.07.2002 tarih, 24832 sayılı);

Sınırlı Makine Zabiti; 750 kW'den küçük ana makine ile yürütülen ve yakın kıyusal sefer bölgesinde çalışan gemilerde görev yapan ve gemi başmakineinden sonra gelen gemiadamını tanımlar.

Sınırlı Başmakine; 750 kW'den küçük ana makine ile yürütülen ve yakın kıyusal sefer bölgesinde çalışan gemi makinelerinin çalıştırılması ile bakımı ve onarımından sorumlu gemiadamını tanımlar.

Makine Zabiti; 750-3000 kW gücü arasındaki ana makine ile yürütülen gemilerde görev yapan gemiadamını tanımlar.

İkinci Makine; 750-3000 kW gücü arasındaki ana makine ile yürütülen gemilerde görev yapan ve gemi başmakineinden sonra gelen gemiadamını tanımlar.

Başmakine; 750-3000 kW gücü arasındaki ana makine ile yürütülen gemilerde çalışan, gemi makinelerinin çalıştırılması ile bakımı ve onarımından sorumlu gemiadamını tanımlar.

Uzakyol Vardiya Mühendisi/Makinisti; Makine gücü ve sefer bölgesi sınırlaması olmaksızın her türlü gemide vardiya mühendisi/makinisti olarak görev yapan gemiadamını tanımlar.

Uzakyol İkinci Mühendisi/Makinisti; Makine gücü ve sefer bölgesi sınırlaması olmaksızın her türlü gemide ikinci mühendis/makinist olarak görev yapan ve gemi başmühendisi/makinistinden sonra gelen gemiadamını tanımlar.

Uzakyol Başmühendisi/Başmakinisti; Makine gücü ve sefer bölgesi sınırlaması olmaksızın her türlü gemide başmühendis/başmakinist olarak görev yapan ve gemi makinelerinin çalıştırılması ile bakımı ve onarımından sorumlu gemiadamını tanımlar.

Tablo 2.2’de makine sınıfı zabitan ve başmakinist/başmühendis yeterlikleri verilmiştir. Tabloda her bir yeterliğin gemi makine gücü olarak çalışma sınırı, sefer bölge sınırı, Uluslararası STCW 78 sözleşmesi ve 95 değişikliklerine göre en alt eğitim gerekleri kodu, ülkemizdeki eğitim mevzuatımıza göre en alt eğitim gerekleri ve yeterlikler arası yükselmelerle bunların gerekleri özetlenmiştir. Tablo 6’da belirtilen yeterliklere sahip mevcut gemiadamlarının kazanılmış haklarıyla yükselmeleri ancak üst yeterliklerin asgari gereklerini karşıladıktan sonra mümkün olmaktadır. Güverte sınıfı zabitan ve kaptan için olduğu gibi makina sınıfı zabitan ve başmühendis için de Gemiadamları Yönetmeliği’nde 23/8/2012 tarihli 28390 sayılı yapılan değişiklikle, yeterlikler arası yükselmeler için tamamlanması gereken iki yıllık hizmet süresi üç yıla çıkarılmıştır.

2.1.3. Yardımcı Sınıf Zabitler

Yardımcı sınıf zabitler Gemiadamları Yönetmeliğine göre aşağıdaki şekilde sınıflandırılmıştır (T.C. Resmi Gazete, 31.07.2002 tarih, 24832 sayılı).

Tablo 6: Makine Sınıfı Zabitan ve Başmakinist/Başmühendis Yeterlikleri

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

S¹ Sınav (Gemiadamları Sınav Merkezi Tarafından Yapılır)

KW² Yürütme Gücü; Gemi ana makinesinin veya makinelerinin sürekli çıkış gücü olarak kabul edilen güç.

Yakın kıyısals³ Karadeniz, Ege ve Akdenizin Mataban-Girit-İsrail Yafa hattının kuzeyi içinde kalan deniz sahası

Uzak⁴ Tüm dünya denizleri

A-III/1⁵ 750 KW dan büyük gemilerde çalışacak olan makine zabitlerine ait eğitim standartları

A-III/2⁶ 750 KW dan büyük gemilerde çalışacak olan ikinci mak/müh ve baş mak/müh ait eğitim standartları

DH⁷ Deniz Hizmeti (Gemiadamının hizmet akdine dayalı olarak denizde çalıştığı süredir)

İng⁸ Eğitim Sınav Yönergesine göre alınması gerekli olan İngilizce eğitim.

İÖO⁹ İlk Öğretim Okulu

ML¹⁰ Denizcilik Meslek, Teknik, Anadolu Liseleri

OÖ¹¹ Orta Öğretim seviyesi özel denizcilik kursları

MYO¹² 2 yıllık Denizcilik Meslek Yüksekokulları

YO¹³ Lisans seviyesinde eğitim veren Yüksekokullar

F¹⁴ Fakülte

HO¹⁵ Deniz Harp Okulu

Kaynak: Nas, (2006:9)'dan uyarlama.

2.1.3.1. Telsiz Zabıtları

Telsiz zabıtları gemide haberleşmeden sorumlu yardımcı sınıf zabıtlarıdır. Telsiz zabıtlarının standartları Telsiz Operatörleri Yeterliği ve Sınav Yönetmeliği'ne göre belirlenmiştir (T.C. Resmi Gazete, 04.06.2004 tarih, 25482 sayılı). Telsiz

operatör yeterlilikleri, Telsiz Operatörleri Yeterliği ve Sınav Yönetmeliği'ne göre aşağıdaki gibi sınıflandırılmıştır:

- a) GMDSS 1 inci Sınıf Telsiz Elektronik Operatörü Yeterliği (REO 1)
- b) GMDSS 2 inci Sınıf Telsiz Elektronik Operatörü Yeterliği (REO 2)
- c) GMDSS Genel Telsiz Operatör Yeterliği (GOC)
- d) GMDSS Tahditli Telsiz Operatör Yeterliği (ROC)

Ayrıca GMDSS düzenlemeleri dışında kalan telsiz istasyonlarında çalışacak operatörlere verilecek yeterlik sınıfları ise Kısa Mesafe Telsiz Operatörü (SRC) ve Uzun Mesafe Telsiz Operatörü (LRC) olarak düzenlenmiştir.

Manila'da gerçekleştirilen son STCW toplantısında alınan kararlar ile vardiya tutan güverte sınıfı zabıtların ROC (Tahditli Telsiz Operatörü) sertifikası bulundurma zorunluluğu getirilmiştir. Gemiadamları Yönetmeliği'nde bu durumla ilgili olarak düzenleme yapılmış ve 01/01/2012 tarihinden önce kaptan ve güverte zabiti yeterliliği almış gemiadamlarının liman seferi dışında çalışmaları durumunda 01/01/2014 tarihine kadar en az GMDSS Telsiz Operatör yeterliğine sahip olma zorunluluğu getirilmiştir (T.C. Resmi Gazete, 23.08.2012 tarih, 28390 sayılı). Bu durum ise gemilerde istihdam edilen telsiz zabıtlarına olan ihtiyacın gün geçtikçe azaldığını göstermekte ve halihazırda işgücü maliyetlerini azaltmak isteyen gemi işletmeleri telsiz zabıtlarını istihdam etmeyi tercih etmemektedir.

2.1.3.2. Elektrik ve Elektronik Zabıtları

Elektrik ve Elektronik Zabıtları için Gemiadamları Yönetmeliği'nde dört yeterlik ifade edilmiştir (T.C. Resmi Gazete, 31.07.2002 tarih, 24832 sayılı).

- Elektrikçi (Electrician)
- Elektrik Zabiti (Electric Officer)
- Elektronikçi (Electronic Operator)
- Elektronik Zabiti (Electronic Officer)

2.1.3.3. Sağlık Zabıtları

Yolcu gemilerinde yolculara sağlık hizmeti verebilmek maksadıyla istihdam edilen sağlık personeli bulunur. Gemilerin Gemiadamları İle Donatılmasına İlişkin Yönerge'de 200 ün altında yolcu taşıyan gemilerde 1 sağlık memuru, 200 ün üzerindekielerde ise bir doktor bulunması gerekmektedir (Ulaştırma Bakanlığı, 02.08.2002). Gemiadamları Yönetmeliği'nde üç yeterlik ifade edilmiştir (T.C. Resmi Gazete, 31.07.2002 tarih, 24832 sayılı).

- Hemşire (Nurse)
- Sağlık Memuru (Medical Officer)
- Doktor (Doctor)

2.1.3.4. Stajyerler

Güverte/Makine Stajyeri: Gemiadamı olmak için eğitim gören ve kanun veya yönetmeliklerce bu nitelikte olduğu belirtilen gemiadamını tanımlar (T.C. Resmi Gazete, 31.07.2002 tarih, 24832 sayılı). Uluslararası STCW 78 Sözleşmesi ve 95 değişikliklerinde ve Gemiadamları Yönetmeliği'nde stajyerlerin zabit olabilmeleri için gemi üzerinde yapılacak deniz hizmetinden bahsedilmiştir.

2.1.3.5. Yat Sınıfı

Yat Kaptanı: En yakın karadan 200 milden daha fazla uzaklaşmadan, 499 GT ve daha küçük özel ve ticari yatlarda çalışan gemi adamıdır (T.C. Resmi Gazete, 01.07.2004 tarih, 25509 sayılı).

Amatör Denizci: Amatör Denizci Yönetmeliği'ne göre; Denizde veya iç sularda özel amaçlı motorlu veya motorsuz deniz araçlarını, ticari yat ve ticari sürat motorları dışındaki gezi ve su sporları maksatlı tekneleri sevk ve idare eden kişiyi ifade etmektedir (T.C. Resmi Gazete, 01.07.2004 tarih, 25509 sayılı).

2.1.3.6. Balıkçı Sınıfı

Gemiadamları Yönetmeliği'nde balıkçı gemilerinin sevk ve idaresinden sorumlu kaptanları için iki yeterlik tanımlanmıştır (T.C. Resmi Gazete, 31.07.2002 tarih, 24832 sayılı).

- Balıkçı Gemisi Kaptanı (Skipper)
- Açık Deniz Balıkçı Gemisi Kaptanı (Open Sea Skipper)

2.1.4. Gemiadamlarının Sorumlulukları

Deniz İş Kanununun 2/B maddesine göre; "Bir hizmet akdine dayanarak gemide çalışan kaptan, zabıt ve tayfalarla diğer kimselere 'gemi adamı' denir" (T.C. Resmi Gazete, 29.04.1967 tarih, 12586 sayılı). Bu hizmet akdine istinaden gemiadamlarının yerine getirmekle yükümlü olduğu işi, mesleği gereği kendisinden beklenen normal bilgi, beceri ve yetenekle layıkıyla yerine getirmek durumundadır. Aksi halde, kasıt veya ihmal ve dikkatsizlikle donatana verdiği zarardan sorumludur. Gemiadamlarının bu sorumluluğu, gerek bizzat donatan ve gerekse kusurlu hareketleriyle üçüncü kişilere verdikleri zararları da kapsar (Nas, 2006: 12).

2.1.5. Gemiadamları ve Deniz İş Sözleşmesi

Gemi çalışanları için işveren, gemiadamı, kaptan ve işveren vekili ilişkileri karşılıklı sorumlulukları Deniz İş Kanunu maddelerinde belirlenmiştir (T.C. Resmi Gazete, 29.04.1967 tarih, 12586 sayılı). 4857 sayılı İş Kanunu'na tabi olarak çalışan işçiler için süresi belirsiz hizmet akdi herhangi bir şekilde tabi olmadığı ve yazılı yapılması zorunluluğu bulunmadığı halde, 854 sayılı Deniz İş Kanunu'nun 5'inci maddesi uyarınca hizmet akdi işveren veya işveren vekiliyle gemiadamı arasında yazılı olarak iki nüsha yapılır ve taraflardan her birine birer nüsha verilir. Yapılacak hizmet akitlerinde aşağıdaki bilgilerin bulunması gerekir:

1. İşverenin adı ve soyadı ile ikametgâh adresi,

2. *Gemi adamının adı, soyadı, doğum tarihi ve yeri, sicil numarası ve ikametgâh adresi,*
3. *Gemi adamının çalışacağı geminin ismi, sicil numarası, grostonilatosu ve kaydedildiği sicil dairesi (Gemi adamının aynı işverenin muhtelif gemilerinde çalışması ihtimali mevcutsa, bu hizmet akdinde ayrıca belirtilir.)*
4. *Aktin yapıldığı yer ve tarih,*
5. *Gemi adamının göreceği iş,*
6. *Gemi adamının hizmete başlayacağı tarih ve yer,*
7. *Hizmet akdinin belli bir süre için yapılmış olup olmadığı, belli bir süre için yapılmış ise süresi veya sefer üzerine ise hangi sefer olduğu,*
8. *Kararlaştırılan ücret esası ile miktarı,*
9. *Ücretin ödeme zamanı ve yeri,*
10. *Avans şartları,*
11. *Diğer iş şartları,*
12. *Tirimciler ve ateşçiler ile yapılacak hizmet akitlerinde 25/5/1959 gün ve 7292 sayılı Kanunla onanan sözleşmenin özeti.*

Bununla beraber Deniz İş Kanunu'nda, gemiadamlarının işveren veya vekilleri ile aralarındaki ilişkiler için kanunda ele alınan akitlerin süresi, belgelendirilmesi, gemiadamlarının ücretleri, gemiadamlarının çalışma süreleri ve izinlerine ilişkin hükümlere yer verilmiştir.

2.1.6. Gemiadamlarının Sağlığı ve İş Güvenliği

Gemiadamlarının sağlığı ve iş güvenliği ile ilgili konularda Deniz İş Kanunu'nda bulunan maddelerden ve Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO, International Labour Organization) sözleşmelerinin Türk Hukuku'ndaki düzenlemelerinden faydalanılmaktadır. 854 sayılı Deniz İş Kanunu'na dayanılarak "Gemiadamlarının İkamet Yerleri, Sağlık ve İaşelerine Dair Yönetmelik" (T.C. Resmi Gazete, 20.12.1989 tarih, 20378 sayılı) hazırlanmıştır. ILO sözleşmelerinin Türk Hukuku'ndaki düzenlemelerine ise "Gemiadamlarının Hastalanması, Yaralanması ya da Ölümü Halinde Armatörün Sorumluluğuna İlişkin 55 Sayılı

Sözleşme” (T.C. Resmi Gazete, 22.07.2003 tarih, 25176 sayılı a), “Gemiadamlarının Sağlığının Korunması Ve Tıbbi Bakımına İlişkin 164 Sayılı Sözleşme” (T.C. Resmi Gazete, 22.07.2003 tarih, 25176 sayılı, b), “Gemilerde Mürettebat İçin İlaş Ve Yemek Hizmetlerine İlişkin 68 Sayılı Sözleşme” (T.C. Resmi Gazete, 22.07.2003 tarih, 25176 sayılı, c), “Gemiadamlarının Sağlık Muayenesine İlişkin 73 Sayılı Sözleşme” (T.C. Resmi Gazete, 01.07.2003 tarih, 25155 sayılı) örnek olarak verilebilir. Bunun yanında düzenlenmesinde Uluslararası Ulaştırma Çalışanları Fedarasyonu (ITF, International Trasportation Workers Federation)’nun öncü olduğu Denizcilik Çalışma Sözleşmesi (MLC, Maritime Labour Convention) gemi çalışanlarının çalışma güvenliği ve sağlık koşulları hususunda önemli düzenlemeler getirmiştir.

2.2. GEMİ İŞLETME ÖRGÜTLERİ

Gemi işletme örgütlerinin daha iyi anlaşılabilmesi için yürütmüş oldukları faaliyetlerinden ve gemi maliki, gemi yönetimi, kara yönetimi ve gemi işletmesi gibi kavramlardan söz etmek gerekmektedir.

Gemi işletme örgütlerinin yürütmüş oldukları faaliyetleri açıklamadan önce, organizasyon yapılarından bahsetmek daha faydalı olacaktır. “Gemi işletme örgütlerinin karadaki yönetim fonksiyonlarını yerine getiren örgütsel yapı “kara yönetimi” olarak, geminin denizdeki yönetim fonksiyonlarını yerine getiren örgütsel yapı ise “gemi yönetimi” olarak” isimlendirilmektedir (Nas, 2006: 127). Bununla beraber, “Gemi Yönetimi Standartları Kodu” (ISMA Code, International Shipmanagement Standards)’nda “kara yönetimi” (Shorebased Management) ve “gemi yönetimi” (Shipboard Management) net bir şekilde birbirinde ayrılmaktadır. “Kara yönetimi” ve “gemi yönetimi” ile ilgili fonksiyonların her biri gemi sahibi tarafından yerine getirilebileceği gibi dışarıdan hizmet alınarak “profesyonel gemi işletme örgütü” aracılığıyla da bu fonksiyonlar yerine getirilebilir (Panayides, 2001: 6). Willingale (1998:13) profesyonel gemi işletmesini; “gemi sahibi dışında bir işletme tar afından, gemi sahibinin çıkarlarını koruyacak şekilde bir veya bir kaç profesyonel desteğin sağlanması” olarak tanımlamaktadır. Spruyt (1994: 1) ise profesyonel gemi işletmesini; “ gemi sahibi dışındaki bir işletme tarafından, karşılıklı

yapılan sözleşme kapsamında, kıyıda bakım da dahil olmak üzere gemiye sağlanabilecek tüm profesyonel destekler” olarak tanımlamaktadır. Profesyonel gemi işletme örgütleri, öğretilerde “gemi işletme müteahhidi” uygulamada ise kiracı-donatan (disponant owner) adıyla da anılmaktadır (Aybay vd., 1998: 542).

Panayides (2001: 14-15) gemi işletme örgütlerinin, yürütülen fonksiyonlara göre beş tür organizasyon yapısının mevcut olduğunu belirtmektedir. Bunlar: 1) Yönetim fonksiyonunun kurumun bünyesinde bulunduğu ve işletmenin gemilerini günbegün takip ettiği geleneksel gemi işletme örgütü diye adlandırılan “kurum içi” (in-house) organizasyon yapıları, 2) Gemisi ve gemi üzerinde herhangi bir hakkı olmadan profesyonel gemi işletme hizmeti sunan “third party ship management” diye adlandırdığımız “bağımsız” (independent) organizasyon yapıları, 3) Gemi sahibi olarak kendi gemilerinin işletmesini yapan bunun yanında diğer armatörlere gemi yönetim hizmetleri veren (owner-managing) organizasyon yapıları, 4) Ana fonksiyonu profesyonel gemi hizmeti vermek olmakla birlikte, zamanla finansal büyüme neticesinde gemi satın alan (manager-owning) organizasyon yapıları ve son olarak, 5) Ana kuruluşun yan bir kuruluşu olup, dışardan herhangi bir profesyonel gemi işletme desteği almadan, ana kuruluşun sahip olduğu filo ile ilgili tüm işlerle ilgilenen “yan kuruluş” (subsidiary) organizasyona yapılarıdır. Willingale (1998: 12) ise gemi işletme örgütlerini organizasyon yapılarına göre sınıflandırmamış, armatör işletmelerinin kendi bünyesinde bulunan (core) fonksiyonlar ve kendi bünyesinde bulunmayan (non-core) ve dışarıdan profesyonel bir gemi işletmesi tarafından aldığı hizmetler olduğunu belirtmiştir. Pazarlama, muhasebe ve finans gibi fonksiyonlar işletmenin kendi bünyesinde bulunan fonksiyonlara örnek verilirken, bakım-tutum, sertifikalandırma ve sigortalama gibi fonksiyonlar dışarıdan profesyonel gemi işletmesi desteğiyle sağlanan fonksiyonlara örnek olarak verilmektedir.

Gemi işletme örgütlerinin örgütsel yapısı incelendiğinde, karadaki fonksiyonları yerine getiren “kara yönetimi” ve denizdeki fonksiyonları yerine getiren “gemi yönetimi” olmak üzere iki örgütsel yapıdan bahsetmiştik. Bu iki yapının yönetim ve organizasyon yapısından aşağıda detaylı bir şekilde bahsedilmektedir.

2.2.1. Gemi İşletme Örgütlerinde Karada Yönetim ve Organizasyon

Gemi işletme örgütleri farklı sistemler, prosedürler, uygulamalar ve dokümantasyon kullanıp farklı organizasyon yapılarına bürünseler de bu örgütlerin yönetim ve organizasyon yapılarını etkileyen üç ortak unsur mevcuttur. Bunlar;

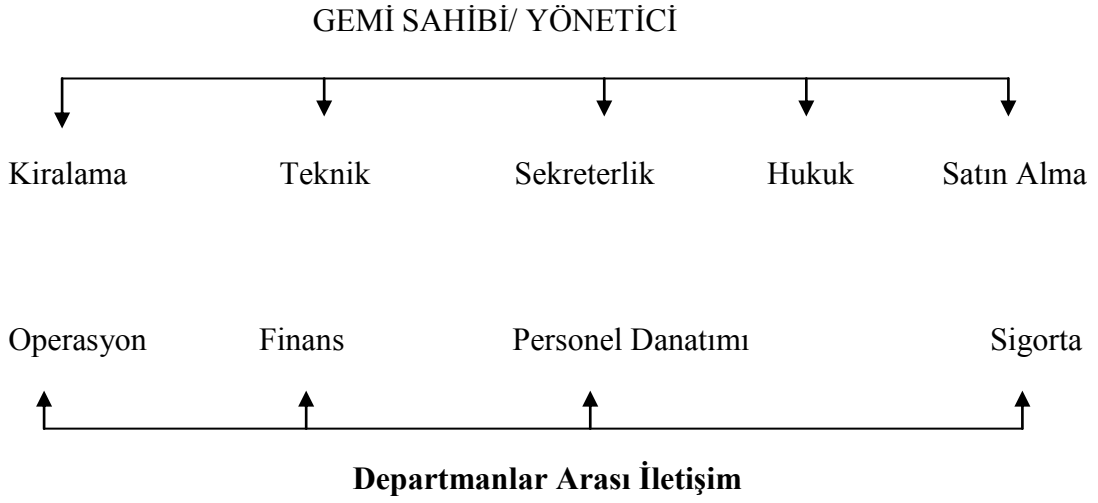
- 1) Geleneksel uygulamalar,
- 2) Sabit maliyetten kaynaklanan baskılar (personel sayısı ve maliyetleri) ve
- 3) Artan uluslararası düzenlemelere uyum gerekliliği. Özellikle Uluslararası Emniyetli Yönetim Kodu (ISM, International Safety Management Code)'una uyma gereksinimi (Willingale, 1998: 36) olarak belirtilmektedir.

Bununla birlikte, Willingale (1998: 36) gün geçtikçe etkisi daha da artan ve işgücü tasarrufu sağlayan bilgi teknolojilerinden (IT) dördüncü bir unsur olarak bahsetmektedir.

Gemi işletme örgütlerinin kara yönetimi organizasyon yapısını incelediğimizde benzer departmanların var olduğunu görürüz. Bazı gemi işletme örgütleri tüm işletme fonksiyonlarının yer aldığı organizasyon yapısına sahipken, bazıları ise bir kısım fonksiyonu yerine getiren ve bünyesinde bulunduran bir kısım işletme fonksiyonunu ise dışardan sağlayan organizasyon yapısına sahiptir. Şekil 7'de gemi işletme örgütünün kara yönetimine ait tipik bir ofis yapılanması gösterilmektedir (Peerless, 1991: 1/3). Bu yapı içerisindeki departmanların yerine getirmiş oldukları fonksiyonlar aşağıda açıklanmıştır.

Finans Departmanı: Finans departmanının yerine getirmiş olduğu fonksiyonlar değişkenlik göstermekle birlikte genel olarak bu departmanın, bir gemi işletmesinin bütün ticari işlemlerini yüklediği söylenebilir (Peerless, 1991: 1/4). Bu fonksiyonlara örnek olarak; bütçenin hazırlanması, işletme giderlerinin tahmin edilmesi ve hazırlanması, satın alma sözleşmelerinin kontrolü ve takibi, nakit akışı üzerindeki kontrolün devam ettirilmesi verilebilir.

Şekil 7: Tipik Bir Gemi İşletmesi Ofis Yapısı



Kaynak: Peerless, 1991: 3.

Kiralama Departmanı: Gemi kiralamada, kontrol altında bulundurulmuş her gemiye en uygun ticaret için kira kontratı yapmak ve sonuçlandırmak komisyoncuların (brokers) sorumluluğundadır. Bu iş gemi yönetim işletmesince veya gemi sahibinin atadığı bir komisyoncu tarafından yerine getirilmektedir. Bununla beraber gemi sahiplerinin, sadece geminin operasyonel ve teknik konularıyla ilgilendiği durumlar olabilir fakat bu durumda “kiralama” (chartering) kısmının dışarıdan bir destek yardımıyla yürütülmesi gerekir (Peerless, 1991: 1/5). Fakat geleneksel olarak gemi sahipleri gemi kiralama fonksiyonlarını profesyonel gemi işletme örgütlerine devretme konusunda gönülsüz davranmaktadır. Bu yüzden profesyonel gemi işletme örgütleri gemi kiralama faaliyetleri konusunda armatörlerin altında gemi kiralama departmanı olarak çalışmaktadır (Panayides, 2001: 21).

Operasyon Departmanı: Operasyon departmanının yapısında, işletmeler arasında belirli farklılıklar olmakla birlikte genel yapının tüm işletmelerde benzer olduğu söylenebilir. Bu fark işletmenin gemi sahibi veya işleticisi oluşunun yanı sıra işletilen gemilerin, belli bir hatta düzenli sefer yapan gemiler (Liner) mi yoksa tarifesiz işleyen yük gemisi (Tramp) mi olduğuna bağlıdır. Eğer işletme düzenli hat taşımacılığı hizmeti veriyor ise, yapılacak operasyonlar, sefer yapılacak limanlar ve

taşıyan yük kaptan ve mürettebat tarafından önceden biliniyor olacaktır. Böyle bir durumda operasyon departmanına çok fazla iş düşmeyecektir. Düzensiz hat taşımacılığında ise geminin her seferi farklı limanlara olacağından kiracı ve işletmeci tarafından kaptana verilen talimatlar artacak, bu durumda ise operasyon departmanına daha fazla yük binecektir (Peerless, 1991: 1/6).

Sigorta Departmanı: Gemi sahipleri gemilerinin fiziksel yapılarını tekne sigortaları (H&I, Hull and Machinery) ile sigortalamaktadırlar. Bununla birlikte gemilerinin ve gemiadamlarının üçüncü şahıslara verdikleri zararlara karşı ise kulüp sigortaları (P&I, Protection and Indemnity) bulunmaktadır. (Panayides, 2001; 19). Tekne ve makine sigortası yılda bir uğraşılması gereken bir konu iken, koruma ve tanzim sigortası yani kulüp sigortaları ile ilgili konular geminin hemen hemen tüm seferlerinde bahse konu olabilmektedir (Peerless, 1991: 1/7).

Hukuk Departmanı: Hukuk departmanı, geminin ticari faaliyetine ilişkin yasal işlerin yanında; geminin tescili, uluslararası hukuk, limanda ve denizde oluşabilecek kirlilik ve kazalarla (gemi, gemi personeli veya üçüncü şahıslara gelen zararlar) ilgili konularda faaliyet gösterir (Peerless, 1991: 1/7).

Teknik Departman: Teknik departman, armatörün sahipliğinde bulunan tüm gemilerin bakım ve tutumundan sorumludur. Bu bakım ve tutum gemi sadece makine teçhizatı ile sınırlı kalmayıp tüm gemiyi kapsar (Peerless, 1991: 1/7). Gemi işletme örgütü, bu fonksiyonu kendi bünyesinde mevcut teknik departmanla yerine getirebileceği gibi dışarıdan uzman desteği alarak da yerine getirebilir. Dışarıdan sağlanacak profesyonel bir teknik destek yoluyla, geminin uluslararası bayrak devleti veya klas standartlarına uygun olarak bakım tutumlarının yapılarak denize ve yüke elverişli halde işletilmesi, gemiadamı ile donatılması sağlanır (Spruyt, 1994: 17).

Personel Donatımı Departmanı: Bu departmanın öncelikli görevi, uluslararası düzenlemelere ve yasalara uygun olarak, geminin emniyetli ve etkin biçimde işletilmesini sağlayacak iyi eğitilmiş, tecrübeli ve uyruk olarak da armatörün istediği gemiadamı ile donatılmasını sağlamaktır (Willingale, 1998: 19). Bununla beraber

personel donatım departmanı, gemiadamının eğitim gereksinimleri, refahı, gemiye katılımı ve gemiden ayrılmasına ilişkin tüm işlemler, ücretle ilgili tüm işlemler, sigortası ve performans değerlendirmesi gibi birçok konudan sorumludur (Peerless, 1991: 1/9).

Kumanya ve Satın Alma Departmanı: Satın alma bölümünün fonksiyonu verimli bir çalışmanın gerçekleşmesi için geminin ihtiyaç duyacağı çok çeşitli malzemeyi, parçayı satın almak, gemiye teslimatını planlamak ve teslimatı gerçekleştirmektir. Ayrıca, satın alma departmanları geminin ihtiyaç duyduğu yakıt, yağ ve kumanyanın alımı ile ilgilenmektedir.(Peerless, 1991: 1/9).

Sekreterlik Departmanı: Çok küçük olmayan işletmelerde her departman kendi ana konularını ilgilendirirken bir yandan da kapsamlı idari işler, personel sorunları, maaşlar ofis giderleri vb. ile ilgilenemediklerinden dolayı böyle işlerle ilgilenecek bir sekreterlik bölümüne ihtiyaç vardır. Bazı ülkelerde ise idari işleri yerine getirmede işletme sekreteri istihdam etmek yasal gerekliliktir (Peerless, 1991: 1/10).

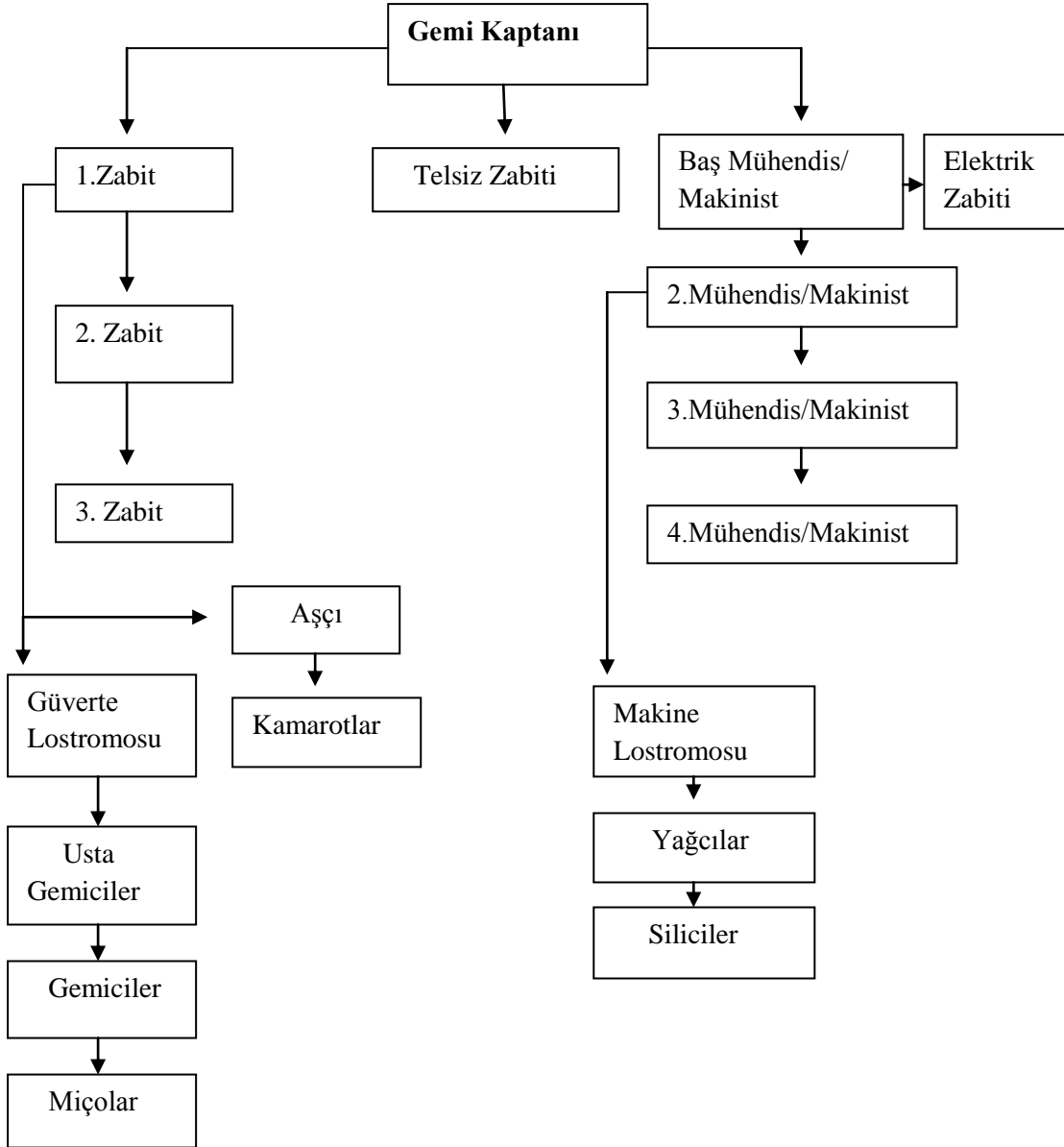
2.2.2. Gemi İşletme Örgütlerinde Gemide Yönetim ve Organizasyon

Gemilerde yönetim yapılanması geminin tipine ve sefer bölgesine göre bulundurulması gereken asgari personel sayısı, gemilerin taşıdığı bayrağın ait olduğu devletin kanunlarına, tonajına, tipine, çalıştığı sefer bölgesine, ait olduğu işletmeye göre değişiklik göstermektedir. Genelde dörder saatlik dilimlerden oluşan temel “vardiya tutma” esaslarını yerine getirecek olan tipik bir gemide; 1 Kaptan, 1 Baş Mühendis/Makinist, 2 ya da 3 Güverte ve Makine Zabiti ile 11 civarında tayfa bulunmaktadır. Şekil 8’de gemi içi yönetimi ve organizasyon yapısına ilişkin bir örnek verilmiştir (Köseoğlu, 2010: 59).

Telsiz Zabitliği görevi, teknolojik gelişmeler ve gemi işletme örgütlerinin personel donatım giderlerini düşürme politikaları neticesinde artık uluslararası seyir yapan ticaret gemilerinde kaptan ve zabıtlar tarafından yerine getirilmektedir. Bununla beraber, geçmiş yıllarda gemilerde 2 kamarot görev yapmakta iken artık

birçok gemi işletme örgütü gemilerinde kamarot görevlendirmemekte, kamarotların yerine getirdiği görevleri ise aşçıya yüklemektedir.

Şekil 8: Gemi İçi Organizasyon Şeması



Kaynak: Köseoğlu, 2010: 61.

Ticaret gemilerinde en üst yönetici kaptandır ve tüm yetki kaptanın elindedir. Kaptanın altında, görevler ve sorumluluklar genel olarak üç bölüm içerisinde paylaşılmıştır. Bunlar; “güverte”, “makine” ve “kamara” bölümleridir (Branch, 1982: 56). Güverte bölümü geminin seyirinden yani limanlar arası emniyetli ulaşımından, yüklerin gerektiği şekilde yüklenmesi ve teslim edilmesinden, geminin genel güvenliğinden sorumlu olan bölümdür. Makine bölümü, geminin ana ve yardımcı makinelerinin çalıştırılmasından, çalışır durumda bulundurulmasından sorumlu olan bölümdür. Kamara bölümü ise personelin iâşesinden ve kamaralarının, salonlarının temizliğinden sorumlu olan bölümdür (Köseoğlu, 2010: 60).

Güverte bölümünden yükleme boşaltma işlemleri, gemi içi disiplinin sağlanması ve güverte teçhizatının bakım tutumu gibi görevleri olan 1. Zabit sorumludur (Branch, 1982: 56). Doğrudan doğruya Kaptan’ın emri altında çalışır ve görevlerini yerine getirirken kaptana karşı sorumludur. 1.Zabit, Gemi Kaptan’ın yokluğunda veya ölümü halinde kanunen onun yerini alacak olan kişidir (Köseoğlu, 2010: 62). Ayrıca, kaptanın yetersiz olduğu durumlarda geminin sevk ve idaresini devralacak ilk kişi eğer uygun donanıma sahipse 1. Zabittir (Peerless, 1991: 8/4).

Güverte bölümünde Zabitan sınıfında 2.Zabit ve 3.Zabit, 1.Zabite bağlı olarak görevlerini yaparlar ancak bu esnada Kaptan’a karşı olan sorumlulukları da devam eder. Her ikisi de sadece 1.Zabit veya Gemi Kaptan’ından iş talimatı alırlar (Köseoğlu, 2010: 62). Tüm zabitler seyir vardiyası tutarlar. 3. Zabit, tecrübesiz olmasından dolayı genellikle vardiyasını gemi kaptanının uyanık olduğu saatlerde tutar. Geminin revirinde bulunan ilaç ve donanımların kontrolünü yapmak, gemide meydana gelen kazalara ilk müdahaleyi yapmak, liman evraklarını hazırlamak, seyre ait tüm aygıt ve dokümanlar ile vasıtaları iyi ve çalışır durumda bulundurmak, sefer ile ilgili evrakları hazırlamak, gemide bulunan emniyet teçhizatının kontrolünü ve kanun ve kurallarla uyumunu sağlamak, noksanların giderilmesini sağlamak 2. ve 3.Zabit genel görevleri arasındadır.

Güverte Lostromosu, 1. Zabite bağlıdır ve ondan aldığı görevleri kendisine bağlı güverte personeli olan Usta Gemiciler, Gemiciler arasında paylaşır. Güverte Lostromosunun verdiği; raspa ve boya işini yapmak, halat işleri, manevraları, vinçleri ve her türlü güverte donanımlarının bakım ve tutumunu yapmak ve seyirde

dümen tutma ve gözcülük ile limanda ambar başında ve güvertede nöbetçilik görevlerini yerine getirmek Gemiciler arasında paylaştırılan görevler arasındadır.

Makine bölümünde en yetkili kişi Makine Baş Mühendisi/Makinistidir. Ana ve yardımcı makinelerden, elektrik sisteminden, vinçlerden, soğutma sisteminden, dümen donanımından ve havalandırma sisteminden kaptana karşı sorumludur (Branch, 1982: 57). Bu görevleri emrinde bulunan mühendis/makinist ve makine tayfaları ile yürütür.

2.Mühendis/Makinist, makine zabitlerinin yapacağı işi örgütler. Ana makinelerin, yardımcı makinelerin, kazanların, güverte makinelerinin (vinçler, ırgatlar), havalandırma fanlarının, bütün gemide elektrik tesisatı ve aydınlatma sistemi dâhil tüm elektrik cihazlarının bakım ve onarımından Baş Makiniste karşı sorumludur. 3. ve 4.Mühendisler/Makinistlerden her ikisi de Baş Mühendisten/Makinistten emir alırlar ve sorumlulukları altındaki elektrik, makine ve teçhizatlarında görecekları bir aksaklık durumunu 2.Mühendise/Makiniste bildirirler ve acil bir durumda uygun geçici tedbirleri alırlar (Köseoğlu, 2010: 63).

Makine Lostromosu, makine tayfalarının amiridir ve 2.Mühendisten /Makinistten aldığı emirler doğrultusunda yapılacak işleri emrindeki Yağcı ve Silicilere iletir. Yağcı ve Siliciler ise aldıkları emirler doğrultusunda sorumluluklarını yerine getirerek makine ve teçhizatının bakımı ve tutumunu yaparlar.

Elektrik Zabiti, Baş Mühendis'e/Makinist'e bağlı olarak görev yapar. Geminin bütün elektrik tesisatını ve teçhizatını, ışıklandırma devreleri, elektrikli güç kaynakları, tüm elektrik ve elektronik otomasyon ve bunların alarmları, acil durum alarmları, seyir fenerlerinin, normal ve acil aydınlatmalarının her an çalışır durumda tutmak vb. görevleri yerine getirmekle yükümlüdür.

Kamara bölümü gemide yaşam mahalli, yemek ve hijyen ile ilgili görevleri üstlenmiş olan bölümdür. Bu bölüm Baş Kamarot veya Baş Aşçının sorumluluğu altında olmakla birlikte 1. Zabite bağlıdır. (Branch, 1982: 57). Genel olarak Aşçılar; yiyeceklerin depolanması ve pişirilmesi ile gemi kumanyasının uygun kullanılmasından sorumlu iken Kamarotlar; yemek servisi ve yaşam alanlarının temizliği ile görevlidirler (Köseoğlu, 2010: 63).

2.2.3. Gemi İşletme Örgütlerinde Giderler

Gemi işletme örgütlerinde giderlerin sınıflandırmasına dair uluslararası kabul görmüş bir standart olmamakla birlikte Stopford (1998: 100) bu giderleri 4 kategoride incelemiştir. Bunlar;

- Gemi İşletim Giderleri
- Sefer Giderleri
- Finansman/Yatırım Giderleri
- Yük Elleçleme Giderleridir.

Gemi işletim giderleri; mürettebat, kumanya ve bakım-tutum giderleri gibi geminin işletilmesinden kaynaklanan ve günbegün hesaplanan giderlerden oluşmaktadır. Sefer giderleri; geminin yapmış olduğu seyre bağlı olarak yakıt, liman ve kanal giderlerinden oluşmaktadır. Finansman giderleri; geminin finanse ediliş şekline göre değişmekle birlikte faiz ödemeleri ve sermaye geri ödemelerinden oluşurken yük elleçleme giderleri ise adından da anlaşacağı gibi yükün yüklenmesi, boşaltması ve istiflemesi sonucunda oluşan giderlerdir. Bu giderler ayrıntılı biçimde aşağıda incelenmiştir.

2.2.3.1. Finansman Giderleri

Finansman giderlerinin iki nedenle ortaya çıktığı varsayılmaktadır. Bunlar; 1) Yapılan yatırımlar için ortaya çıkan finansman giderleri ve 2) İşletmenin tüm faaliyetleri için ortaya çıkan finansman giderleridir. Finansman giderleri, işletmenin gerek yatırım, gerekse işletme sermayesi ihtiyacını karşılamak üzere yaptığı kısa ve uzun vadeli borçlanmalarıyla ilgili faiz, komisyon ve kur farkı giderlerini içermektedir (Küçüksavaş, 2006: 58).

Gemi işletme örgütleri yüksek miktarlarda borçlanma ile gemi satın alımına gidebileceği gibi kendi öz sermayesi ile de gemi satın alabilir. İlk durumda gemi işletme örgütü yüksek miktarlarda borç öderken ikinci durumda böyle bir durum söz konusu olmayacaktır. Gemi işletme örgütlerinin kısıtlı öz sermaye ile borçlanma

yolu ile yeni bir gemimi yoksa mevcut öz sermayesi ile ikinci el bir gemimi alması gerektiği, üzerinde çokça düşünülmesi gereken bir konudur (Stopford, 1995: 98). Yeni gemi alımının ikinci el gemi alımından çok daha yüksek meblağlara mal olacağı ise aşikârdır. Fakat tersanelerin sağlamış olduğu ödeme kolaylıkları ve devlet sübvansiyonları yeni gemi alımını kolaylaştırmaktadır. (Branch, 1982: 44). Burada işletme, yüksek işletim gideri ile kredi kullanılmadan alınacak bir gemi ya da düşük işletim gideri ile kredi kullanılarak alınacak bir gemi arasında tercih yapacaktır (Stopford, 1995: 98).

2.2.3.2. Gemi İşletim Giderleri

Gemi işletim giderleri; mürettebat giderleri, kumanya, yağ, bakım ve onarım giderleri, sigorta ve yönetim giderlerinden oluşmaktadır. Eski bir gemi yüksek yakıt tüketimi nedeniyle ve sürekli bakım-tutum gerektirdiğinden yeni bir gemiye kıyasla işletim masrafları daha yüksek olacaktır (Stopford, 1995: 97).

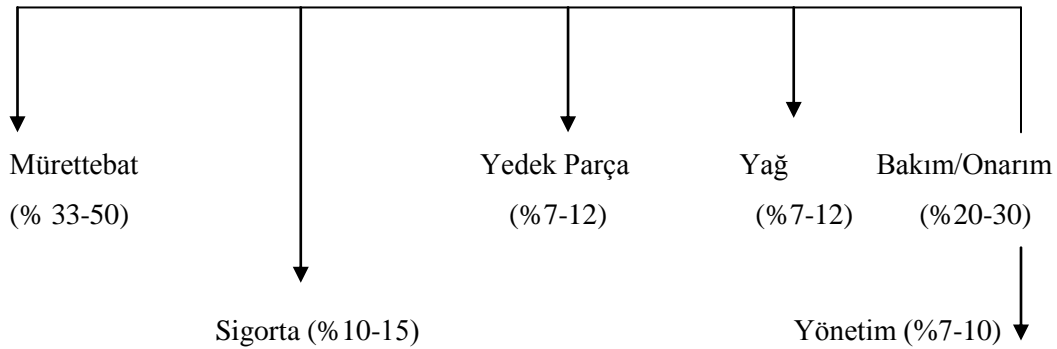
2.2.3.2.1. Mürettebat Giderleri

Gemi işletme örgütlerinde mürettebat giderlerini incelemeyen önce gemilerde bulundurulması gereken asgari personel sayısının belirlenmesinde 28.08.2007 tarihli 28449 sayılı Resmi Gazete’ de yayınlanarak yürürlüğe giren ‘‘Gemilerin Gemiadamları ile Donatılmasına İlişkin Yönerge’’ bahsedilmesi gerekmektedir. Bu yönerge; gemilerin gemiadamları ile donatılmasının asgari gereklerini belirlemek amacıyla düzenlenmiştir. Herhangi bir Türk gemi sicilinde kayıtlı olsun olmasın Türk bayraklı gemileri ve bu gemilerde çalışan gemiadamlarını kapsamaktadır.

Gemilerin gemiadamları ile donatılmasında, gemiadamlarının yeterli dereceleri ve sayıları bakımından zorunlu en az gerekler Yönergedeki çizelgelerde gösterilmiştir. Yönergede gemi büyüklüğüne, gemi tipine ve geminin sefer bölgesine göre geminin donatılması gereken asgari gemiadamı sayısı belirtilmektedir. Ayrıca Yönergede istenen yeterlik ve sayıdaki gemiadamından daha fazla sayıda gemiadamını gemilerde görevlendirebilir.

Mürettebat giderleri gemi işletme örgütlerinde en önemli maliyet kalemlerinden birisidir. Şekil 9’da mürettebat giderlerinin toplam gemi işletim giderleri içerisindeki payının %33 ile %50 arasında değiştiği görülmektedir (Willingale, 1998: 48). Gemi işletme örgütleri bu yüksek maliyetleri aşağıya çekmek ve karlarını en üst düzeye çıkarmak için gemilerinde olabildiğince az sayıda gemiadamı istihdam etme yoluna gitmektedirler (Brach, 1982:56). Bu nedenle, yıllar geçtikçe gemilerde istihdam edilen gemiadamı sayısının hem işletmelerin personel maliyetlerini azaltma isteği hem de gemilerdeki otomasyonun artmasından dolayı azaldığı görülmektedir. Tablo 7’de de görüldüğü üzere 1950’li yıllarda bir yük gemisinde istihdam edilen gemiadamı sayısı 45 ile 55 arasında değişirken günümüzde bu sayının yar yarıya azalarak 25 ile 15 arasında olduğu görülmektedir.

Şekil 9: Gemi İşletim Gider Kalemleri



Kaynak: Willingale (1998:48)’den uyarlama.

(Stopford, 1995: 104). Gelecekte bu sayısının tam olarak ne olacağı, daha ne kadar düşürülebileceği merak konusu olmakla birlikte gemilerde çalışan gemiadamı sayısının düşmesi gemiadamları üzerinde iş yükünün artmasına ve “gemiadamı dinlenme saatlerinin” (resting hours) yetersizliğine ve düzensizliğine neden olmaktadır. Bunun sonucunda ise hem gemi işletme örgütleri hem de gemiadamaları için istenmeyen sonuçlar ortaya çıkmaktadır.

Tablo 7: Mürettebat Sayısının 1950-1980 Yılları Arasında Değişimi

Gemi	Yıl	1950	1970	1980	Gelecekte
Dökme Yük		45	38	28	17 ?
Tanker		55	38	30	18 ?

Kaynak: Stopford, 1995: 104.

Stopford (1995: 103) mürettebat giderlerinin seviyesini belirleyen iki temel unsur olduğunu belirtmektedir. Bunlar; gemide istihdam edilen gemiadamı sayısı ve gemiadamının istihdam edilmesi neticesinde oluşan doğrudan ve dolaylı masraflardır. Gemilerde istihdam edilen gemiadamı sayısı bayrak devleti düzenlemeleri, geminin otomasyon derecesi, mürettebatın bilgi, beceri ve yetkinliği ve geminin ihtiyaç duyduğu bakım-tutuma göre değişmektedir. Bununla beraber, istihdam edilecek gemiadamı sayısını geminin tipi, büyüklüğü ve taşının yükün çeşidi de etkilemektedir (Saban ve Güğçerçin, 2009: 5). Diğer bir temel unsur olan ve mürettebat giderlerinin seviyesini belirleyen doğrudan ve dolaylı giderler ise gemiadamlarının maaş ve ücretleri, sosyal sigorta ücretleri, kıdem tazminatı, gemiadamının gemiye katılımı ve gemiden ayrılışı dolayısıyla oluşan ulaşım ücretleri ve iâşe ücretlerien oluşmaktadır (Stopford, 1995: 103).

Gemi işletim maliyetleri içerisinde mürettebat giderlerinin % 50'liye varan oranlara ulaşması gemi işletme örgütlerini bu maliyetleri düşürücü yollar aramaya itmiştir. 1970 ve 1980'li yıllar gemi sahipleri, gemilerin daha az gemiadamına ihtiyaç duyacağı yüksek otomasyonlu gemilerin dizaynı ve gelişimi (Psaratis, 1996: 2) ile bu yönde kayda değer adımlar atarak gemilerde istihdam edilecek gemiadamı sayısını büyük ölçüde azaltmışlardır (Willingale, 1998: 47). Fakat istihdam edilmesi gereken gemiadamı sayısının hem gemilerin emniyetli seyri hem de denizcilik otoriteleri, bayrak devleti düzenlemeleri ve gemiadamı sendikalarının baskılarıyla daha da aşağılara çekilemeyeceği açıktır. Bu yüzden gemi işletme örgütleri, kendi ülkesi siciline kayıtlı olması gereken gemisini, kendisine çeşitli kolaylıklar gösteren başka ülkenin bayrağını çekmeyi ve o ülkenin siciline kayıt olmayı tercih edebilir. Bu uygulamaya "Kolay Bayrak" (Flag Of Convenience) seçimi adı verilir (Akten, 2007).

Gemilerine kolay bayrak çeken gemi işletme örgütleri, önemli bir gider kalemi olan sermaye (amortisman ve finansman) giderlerinin düşük olması, vergilerin sabit ve düşük oranlı alınması ve kendi vatandaşlarının gemilerde istihdam edilmesi zorunluluğunun bulunmaması neticesinde gemilerinde yabancı gemiadamı çalıştırma imkanının doğması gibi faktörlerden dolayı toplam giderlerinde büyük çapta azalma sağlamaktadırlar (Saka, 1992: 121).

Tablo 8’de gemilerde istihdam edilen farklı milliyetlere mensup gemiadamlarının mürettebat giderlerine ilişkin bir örnek verilmiştir (Willingale, 1998:58). 1. Opsiyonda tüm mürettebat Hindistanlı seçilmiş ve bunun neticesinde yıllık 617.200 USD’lik bir mürettebat gideri ortaya çıkmıştır. 2. Opsiyonda ise zabitan sınıfı Hindistanlı olup gemiciler Filipinlidir. Bu durumda ise yıllık 628.500 USD’lik bir mürettebat giderinin olduğu görülmektedir. Son ve 3. Opsiyonda ise tüm gemi mürettebatı Ukrayna’dan istihdam edilmiş ve bunun neticesinde 514.980 USD’lik bir tutar ortaya çıkmıştır. Maliyetlerini azaltmak isteye bir gemi işletmesinin 3. Opsiyonu yani gemisinde Ukraynalı gemiadamı istihdam etmeyi tercih edeceği açıktır.

2.2.3.2.2. Yedek Parça ve Yağ Giderleri

Diğer önemli gemi işletim gider kalemi yedek parça, güverte ve makine ekipmanları ve yağlama yağı gibi sürekli tüketilen malzemeler sonucu oluşan gider kalemidir. Modern gemilerde dizel makine kullanılmaya başlanmasından sonra yağ tüketimi günde yüzlerce litreye çıkmıştır. Bununlar beraber modern gemilerde modern makinelerin kullanılması bu makinelerin yedek parçalarının eski makine yedek parçalarına göre daha pahalı olması da maliyetleri artırıcı bir unsur olmuştur (Stopford, 1995: 105).

Tablo 8: Mürettebat Giderleri Üzerine Bir Kıyaslama

	1. Opsiyon	2. Opsiyon	3. Opsiyon
Mürettebat Sayısı	26	26	26
Mürettebat Uyuşu	Hindistanlı	Hindistanlı Zabitan/Filipinli Gemici	Ukraynalı
Kontrat Süresi (Ay)	9	9(Hindistanlı) 10(Filipinli)	6.5
Yıllık Mürettebat Değişimi	69	65	96
Aylık Toplam Mesai (Saat)	6.294	6.322	9.919
Toplam Maaş Tutarı	349.600	361.200	179.200
Toplam Mesai Tutarı	64.000	75.600	119.200
Sosyal Sigorta	14.400	14.400	26.000
Seyahat Gideri	111.300	103.000	123.480
Eğitim Gideri	26.800	23.200	16.000
İaşe Gideri	51.100	51.100	51.100
Genel Toplam	617.200 USD	628.500 USD	514.980 USD

Kaynak: Willingale (1998:58)'den uyarlama.

2.2.3.2.3. Bakım ve Onarım Giderleri

Gemilerin, yıl içerisinde yurt içi ve yurt dışı tersanelerde yaptırılan bakım onarımı ile ilgili giderlerini kapsamaktadır (Saban ve Güğərçen, 2009: 8). Stopford (1995: 105-106) bakım ve onarım giderlerini “rutin bakım” (routine maintenance), “klas sörveyi” (classification survey) ve “büyük tamir” (breakdowns) giderleri olarak üç kategoride incelemiştir.

Rutin bakım; geminin sefer boyunca emniyetli hareketini sağlayacak olan ana ve yardımcı makinelerin bakımı, tekne boyaları, ambar ve güverte parçalarının yenilenmesi gibi hem zorunlu hem de geminin emniyetli seyri için önemli olan faaliyetlerdir (İnal, 2004: 31-32). Tüm ticaret gemileri sigortadan düşmemek için klasını korumak zorundadır. Bu yüzden gemiler her dört yılda bir idare tarafından onaylı bir klas kuruluşu tarafından denize elverişli olup olmadığının belirlenmesi amacıyla kapsamlı bir denetime girerler. Bu sörvey esnasında gemi havuzlanarak

geminin tüm makine ve teçhizatı, tekne yapısı ve tekne sacının kalınlığı kontrol edilir (Stopford, 1995: 106). Büyük tamir ve onarım ise rutin bakımlar dışında geminin ana veya yardımcı makinelerinde meydana gelen arızalar sonucu tersaneye çekilerek yapılan onarımlardır.

Tüm bu denetimler de gemi işletmeleri için bir maliyet oluşturur. Tüm bakım ve onarım giderleri toplam gemi işletim giderlerinin %20-30'unu oluşturmaktadır (Şekil 2.3). Bununlar beraber gemilerin bakım ve onarım giderleri; geminin büyüklüğü, yaşı ve taşıma şekillerine (Saban ve Güğercin, 2009: 8) ve geminin bayrağı ve bağlı olduğu klas kuruluşuna (Stopford, 1995: 106) göre farklılık göstermektedir. Örneğin, bir yolcu gemisinin bakım-onarım giderleri bir yük gemisine oranla daha fazladır. Ya da kısa mesafe seyir yapan gemiler uzun mesafe sefer yapan gemilere göre daha az yıpranmakta ve daha seyrek aralıklarla bakım yaptırılmaktadır (Saban ve Güğercin, 2009: 8).

2.2.3.2.4. Sigorta Giderleri

Sigorta giderlerinin büyük bir bölümünü, gemi sahibini geminin fiziksel hasar ve kaybına karşı koruyan “tekne ve makine “(H&M) sigortası ve üçüncü şahıslara verilen zararlara karşı koruyan “koruma ve tanzim” (P&I) sigortası oluşturmaktadır (Stopford, 1995: 106). Bu iki sigortaya ek olarak harp ve grev sigortası, tekne kira/kazanç kaybı sigortası gösterilebilir.

Gemilerin sigorta ettirilmeleri, sigorta giderlerinin tahakkuku ve ödemeleri yapılması ile ilgilenen birim, her gemi için ayrı ayrı sigorta primlerini tespit etmekte ve bunları iş programında belirtmektedir. Tahmini sigorta primleri için ek ücret istenmesi veya sigortaya esas değer artışları sebebiyle, oluşacak fazla ya da eksik tutarlar için, yıl içerisinde ya da yıl sonunda gerekli düzeltmeler yapılmaktadır (Altuğ, 1974 : 65).

2.2.3.2.5 Yönetim Giderleri

Geminin yönetim giderleri, sahip olunan filonun büyüklüğüne bağlı olarak değişmekle beraber mürettebatın seçimi, değişimi ve değişim esnasında yapılan seyahat ayarlamaları, kumanyanın alımı, gemi ihtiyaçlarının tedariki ve acentelerle

kurulan bağlantı gibi faaliyetler neticesinde meydana çıkan giderleri içermektedir (Stopford, 19985: 107). Birkaç gemisi olan işletmeler için yönetim giderleri düşük seviyelerde olabilir ancak büyük filolara sahip gemi işletmelerinde yönetim giderleri ciddi bir maliyet kalemi oluşturmaktadır.

Özetlemek gerekirse, gemi işletim giderleri gemide istihdam edilen gemiadamının sayısı ve milliyeti, işletin geminin ya da filonun yaşı, gemilerin sigorta bedeli, gemilerin bakım ve tutumu için benimsenmiş politikalar, yöneticilerin iş bilirliği gibi faktörlere bağlı olarak değişmektedir. Bunlara ek olarak, gemi işletme örgütlerinin gemilerine hangi barajı çekeceği hususunda verilecek karar da gemi işletim maliyetlerini etkileyen önemli unsurlardan biridir.

2.2.3.3. Sefer Giderleri

Sefer giderleri geminin yapmış olduğu sefere göre değişmekle birlikte yakıt gideri, liman, römorkör ve pilotaj hizmet gideri ve kanal resim ve harç giderlerinden oluşmaktadır.

2.2.3.3.1. Yakıt Giderleri

1970'li yılların başlarında yakıt fiyatlarının düşük olması nedeniyle gemi işletmeleri yakıt giderlerini önemli bir maliyet kalemi görmemekten 1970-1985 yılları arasında yakıt fiyatlarının %950 oranında artması ve daha sonraki yıllarda giderek daha da yükselmesi sonucu yakıt giderleri işletme giderleri içerisinde en önemli maliyet kalemlerinden biri haline gelmiştir. (Stopford, 1995: 108). Tablo 9'da Modern bir VLCC tipi geminin gider kalemleri gösterilmektedir. Bu tabloya göre yakıt giderleri toplam giderlerin yaklaşık olarak yarısını oluşturduğu gözle çarpılmaktadır.

Tablo 9: Bir Modern VLCC Tipi Gemi Giderleri

Gider Kalemleri	Toplam Maliyet İçindeki Yüzdesi
Yakıt	56
İşletim Giderleri	12
Faiz	8
Taksitler	20
Liman ve Komisyon Giderleri	4

Kaynak: Opex The Ship Management View 2012: 7.

Gemiler Fuel-Oil ve Dizel-Oil dediğimiz yakıtları kullanmaktadırlar. Liman içi harekette, yükleme ve boşaltma esnasında sadece Dizel- Oil kullanılırken, açık deniz seferinde gemiler ana makinelerinde Fuel-Oil tüketmektedirler. Bu yüzden, geminin normal seyirde tükettiği yakıt miktarı ile limanda ya da kanal geçişindeki yakıt tüketimini birbirinden ayırmak gerekir. Ayrıca geminin seyirde kullandığı yakıt miktarı hesaplanırken de bunlar göz önünde bulundurulmalıdır (Saka, 1992: 35). Bununla beraber gemilerin yakıt tüketimi, geminin seyirde iken yapmış olduğu hıza, geminin tekne yapısına, ana ve yardımcı makinelerinin durumuna, geminin dizaynına ve gemi tekne karinasının temiz olup olmaması gibi faktörlere bağlıdır (Stopford, 1995: 110). Düşük hızlarda seyir yapan ve tekne karinası temiz olan bir gemi suyun oluşturmuş olduğu mukavemete daha az maruz kalacağından yüksek hızlarla seyir yapan ve tekne karinası kirli olan bir gemiye kıyasla daha az yakıt tüketimi yapacaktır.

2.2.3.3.2. Liman ve Kanal Giderleri

Limanlarda gemilere verilen hizmet karşılığında ödenen ücretler; fenerler ve tahlisiye ücretleri, gemilerin barınma hizmetleri ücretleri, atıkların alınma ücretleri, kanal geçiş giderleri, depolama ücretleri, gemi yer değiştirme ücreti, tatlı su ücreti, pilotaj, römorkör, palamar ve rıhtım ücretleri şeklinde sınıflandırılmaktadırlar (Saban ve Güğercin, 2009: 6).

Liman giderleri liman işletmesinin benimsemiş olduğu politikaya göre değişmektedir. Her bir liman işletmesi konumuna, trafiğine, uzmanlığına, yöre şartlarına, çevre limanlardan gelen rekabete göre bir ücret ve fiyatlandırma politikası izlemektedir (Saka, 1992: 44). Ayrıca gemilerin liman giderlerini, liman işletmesinin

ücretlendirme politikasının yanında, geminin boyu ve tonajı, limanda kaldığı süre, yükün hacimsel büyüklüğü, yükün ağırlığı, talep edeceği yükleme-boşaltma hizmet türü gibi unsurlar etkilemektedir (Stopford, 1995: 112).

Bazı ticaret yollarında (Panama, Süveyş kanalı gibi ulaşım yolunda) önemli tasarruf sağlayan suyolları vardır. Bu yolların kullanımında gemilerin tonajları üzerinden alınan kanal otoritelerince belirlenmiş, kanal geçiş ücretleri ödenmektedir. Kanal geçiş ücretleri sabit olmayıp, tarifeleri değişmektedir (Saka, 1992: 47-48).

2.3.3.4. Yük Elleçleme Giderleri

Yük elleçleme giderleri, gemiye yükletilen ya da boşaltılan yük için yükleyici kişi ve kurumlara verilen ücretleri kapsamaktadır. Bu giderler, ücret düzeyine, çalışma yöntemlerine ve hızına bağlı olarak limandan limana farklılık göstermektedir (Güğercin, 2007: 74).

Yükleme boşaltma giderleri, sefer giderlerinin önemli bir parçasını oluşturmaktadır. Bu giderleri azaltmak için gemi kreynlerinin yükleme boşaltma kapasite ve hızlarının artırılması veya gemilerin yüklerini daha hızlı boşaltabilecekleri şekilde dizayn edilmeleri yararlı olabilir (Stopford, 1995: 113).

Diğer önemli husus da yükleme ve boşaltma masraflarının kim tarafından ödeneceğidir. Bu giderlerin kim tarafından üstlenileceğine dair Yeni Türk Ticaret Kanunu'nun 1021. maddesinde, “sözleşme, yükleme limanı şartları ve bunlar yoksa mahalli teamüller ile aksi tayin edilmiş olmadıkça, eşyanın gemiye kadar taşıma masrafı taşıyana, yükleme masrafı ise taşıyana aittir”, 1051. maddesinde ise “sözleşme, boşaltma limanı nizamları ve bunlar yoksa mahallî teamüller ile aksi tayin edilmiş olmadıkça eşyanın gemiden çıkarılması masrafı taşıyana, geri kalan boşaltma masrafları da gönderilene aittir” hükümleri yer almaktadır.

2.3. GEMİADAMLARININ ÜCRETLENDİRİLMESİ

Ücret, işgörenleri motive etmek, işletmede tutmak ve işletmeye çekmek amacıyla işgörenlerin vermiş oldukları hizmetler karşılığında onlara ödenen tüm ödüller olarak tanımlanmaktadır (Mondy, 2010: 268-269). Ücret, genel olarak doğrudan ve dolaylı ücret olarak ikiye ayrılmaktadır. Doğrudan ücret ise temel ve

değişken ücret olarak sınıflandırılmaktadır. Burada gemiadamları maaşları temel ücret olmakta iken gemiadamının sigortası, gemiadamlarına performansa göre verilen teşvikler, prim ve ikramiyeler değişken ücreti ifade etmektedir. Dolaylı ücret ise gemiadamına hayatında kolaylıklar sağlayacak sübvansiyonlu konut, sağlık sigortası ve işgörene sağlanan çeşitli krediler gibi ek yarar ve sosyal yardımlardır. Resurreccion (2012: 21) işgörenin performansını en üst düzeye çıkaracak ve bu yolla işletmenin rekabet edebilirliğini arttıracak en önemli unsurlardan birinin temel ve değişken ücretlerinin en ideal şekilde ayarlanmasına bağlı olduğunu belirtmektedir. Yani gemiadamından istenen en üst düzey performansın alınması temel ve değişken ücretlerin uygun şekilde ayarlanmasına, gemiadamını motive edecek ve şirkete bağlılığını arttıracak şekilde ücretlendirilmesine bağlıdır.

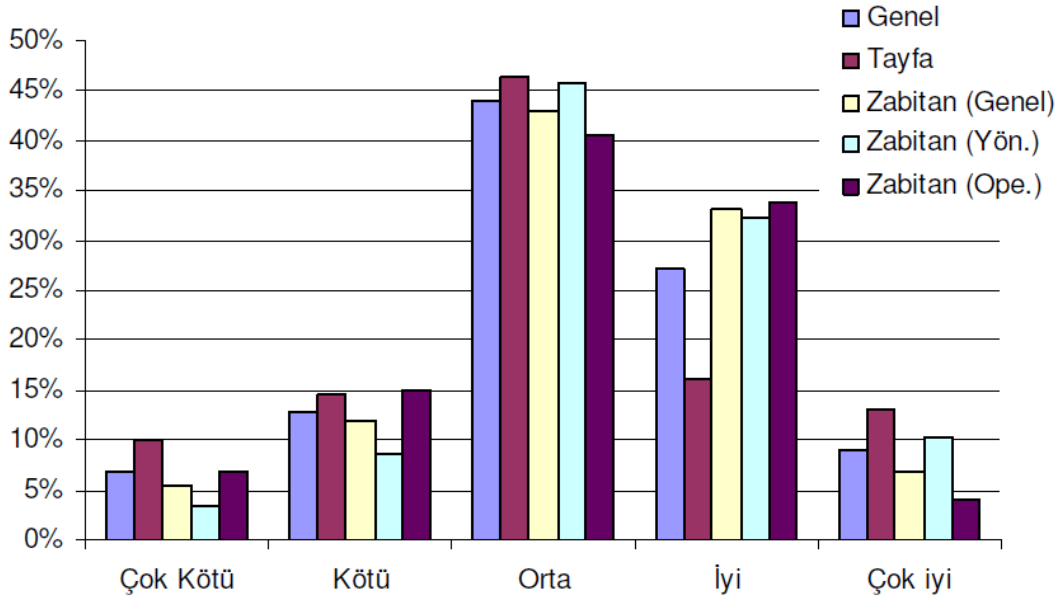
Her işletme ücretlendirme politikasını oluştururken işletme içi denge ve işletme dışı dengenin sağlanmasına özen göstermek zorundadır (Gürbüz, 2002: 4). Burada iç denge, gemi işletmelerinde gemiadamlarına yönelik ücret uygulamalarının adaletli, açık ve gemiadamları arasında huzursuzluk yaratmayacak şekilde olmasıdır. Aynı gemide çalışan aynı görev ve sorumluluklara sahip gemiadamlarının farklı ücret almaları gemi içinde huzursuzluklara ve çekişmelere neden olacağı açıktır. İşletme dışı denge ise gemiadamlarına verilen ücretlerin benzer sektördeki ortalama ücretlerin altında kalmaması, gemiadamının yaşam standartlarını koruyabilmesi, ulusal ve uluslararası sözleşmelere ve yasalara uygun olması ile sağlanmaktadır.

Gemiadamlarının ücretlendirilmesi konusunda dikkat edilmesi gereken en önemli konulardan birisi gemiadamının motivasyonunun ve uzun dönemli istihdamının sağlanmasıdır. Gemiadamı motivasyonunu sağlayacak en önemli unsurlardan birisi de ücrettir. Bunun için gemi işletmelerinde teşvik sistemi oluşturulmalıdır. Liman kontrollerinde daha az eksikliğin bulunarak geminin tutuklanmasının engellenmesi, bakım ve onarım gibi işlerin daha kısa sürede bitirilmesi sonucu ödüllendirme yapılması gemiadamlarını motive edecektir (Muslu, 2008: 61). Bu ödüllendirme ve teşvik sistemi bireysel, grup ve takım odaklı olabilmektedir. Fakat gemiadamlarını gemide çalışan bir takım olarak düşündüğümüzde en uygun teşvik sisteminin takım odaklı teşvik sistemi olduğunu söyleyebiliriz. Diğer bir önemli husus olan gemiadamının uzun dönemli istihdamı ise işin yapısı gereği çok sık görülen bir durum değildir. Bu noktada gemideki çalışma

koşulları, çalışma ilişkileri, modern bir gemi olarak düzgün yaşam mahallerine sahip olması gibi konular görece etkili olsa da gemiadamının uzun dönemli istihdamını sağlayacak en önemli unsur ücret olarak karşımıza çıkmaktadır (Muslu, 2009: 61). Az bir ücret farkında bile gemiadamları iş değiştirebilmekte bu durum ise gemi işletmelerini bu boş pozisyonları doldurması için ekstra uğraşlara ve maliyetlere maruz bırakmaktadır.

Arslan (2006: 31) gemiadamlarının ücret memnuniyeti hakkında bir araştırma yapmıştır. Şekil 10'da görüldüğü üzere gemiadamlarının % 45-50'si ücretlerinin orta düzeyde olduğunu düşünmektedir. Araştırmaya katılan gemiadamlarından ücretinden hiç memnun olmayan ve çok memnun olanların birbirine yakın olduğu ve her birinin yaklaşık %10'luk kısmı oluşturduğu görülmektedir. Doğru bir ücretlendirme politikası ile gemiadamının ücret yönünden tatmin edilmesi gerekmektedir. Ücretinden memnun olmayan bir gemiadamının verimli olamayacağı, işletmeden kaçış yolları arayacağı ve gemi içerisinde huzursuzluklara neden olacağı ise açıktır.

Şekil 10: Gemiadamlarının Ücretleri Hakkındaki Düşünceleri



Kaynak: Arslan, 2006: 31.

Mürettebat giderleri, gemi işletmelerinin toplam maliyetlerinin yaklaşık olarak %30'luk kısmını oluşturmaktadır (Branch, 1982:56). Mürettebat giderleri

gemiadamı maaşları, sigorta gideri, seyahat gideri, iâşe gideri ve gemiadamının eğitimi için harcanan gider kalemlerinden oluşmaktadır. Bu gider kalemlerinden gemiadamı maaşları ise toplam mürettebat giderlerinin, gemiadamının uyuğu, gemide istihdam edilen gemiadamı sayısı gibi faktörlere göre değişmekle birlikte ortalama % 60-65'lik bir kısmını oluşturmaktadır (Willingale, 1998: 58). Görüldüğü gibi gemiadamı ücretleri gemi işletmeleri için önemli bir gider kalemini oluşturmaktadır. Bu durum ise ücretlendirmenin gemi işletmeleri için önemini ortaya koymaktadır. Doğru bir ücretlendirmenin olmamış olması işletmenin maliyetlerini ciddi biçimde doğrudan ve dolaylı olarak etkilemektedir. Düzgün bir ücretlendirme politikası, başka birçok sektörde olduğu gibi denizcilik sektöründe de iş görenin devamlılığını sağlamanın ötesinde kalifiye elamanların işletmeye çekilmesinde en önemli etkidir. Kalifiye gemiadamlarının istihdam edilmesi ve gemiadamı devamlılığının sağlanması uzun dönemli maliyetlerin düşmesini sağlayacaktır. Mürettebat değişimleri sonucu oluşan masrafların gemi işletmeleri için önemli bir maliyet unsuru olduğu bilinmektedir. Ayrıca geminin, makinelerinin, cihazların bakım onarımının doğru şekilde yapılması hatalı kullanımdan doğan yıpranma, arıza gibi masraflar kalifiye personel istihdam edildiğinde azalmaktadır bu da bu elamanları işletmeye çekebilene bir ücret politikasıyla mümkündür (Muslu, 2008: 59-60).

2.3.1. Gemiadamı Ücret Düzeyleri

Ücret düzeyi, bir işletmede çalışanlara ödenen ücretlerin oluşturduğu genel sınırı ifade etmektedir (Bayraktaroğlu, 2003: 156). Gemi işletmeleri, dış rekabet karşısında işlerin gerektirdiği nitelikteki gemiadamlarını işletmeye çekmek ve elinde tutabilmek için uygun ücret düzeyini saptamak zorundadır. Bu açıdan ücret düzeyi, gemi işletmelerinin eleman çekme ve işletmede tutma konusunda diğer işletmelerle rekabet edebilmesine imkân tanıdığı gibi, aynı zamanda maliyet kontrolünü sağlamaktadır.

İşletmede işgören ücret düzeylerini belirleyen ve etkileyen çok çeşitli faktörler rol oynar. Bunların bir kısmı işletme içinde izlenen politikalara bağlı iken, diğerleri daha çok işletmenin dış çevresinden kaynaklanan ve işletmenin doğrudan

kontrol edemediği faktörlerdir (Alayoğlu, 2005: 28). Gemiadamı ücret düzeylerini gemi işletmesinin ödeme gücü, gemi işletmesinin politika ve stratejisi gibi işletme içi unsurlar ve gemiadamı piyasasındaki arz-talep dengesi, piyasa ücret düzeyi, endüstrinin durumu, yasal düzenlemeler ve sendikalar gibi işletme dışı unsurlar belirlemektedir. Gemiadamı ücret düzeyini etkileyen bu unsurları detaylı biçimde incelemeden önce Dünyada ve Türkiye’de gemiadamı ücret düzeyleri hakkında bilgi vermek yararlı olacaktır.

2.3.2. Dünyada ve Türkiye’de Gemiadamı Ücretleri

İşgücü piyasası teorisinde en büyük sorun işgücünün nasıl fiyatlandırılacağıdır. Mal ve hizmetlerde olduğu gibi işgücünün fiyatı da arz ve talebin etkileşimi sonucu oluşmaktadır (Leggate ve McConville, 2002: 444). Gemiadamı ücretleri de genel olarak gemiadamı arz ve talebin etkileşimi sonucu oluşmaktadır. Fakat deniz işgücü piyasasının homojen bir varlık olmayıp, farklı eğitim, bilgi, beceri ve yetenekteki işgörenleri barındırması ve gemiadamı arzının diğer piyasalardan farklı olarak ulusal ve uluslar arası düzenlemelerden çokça etkilenmesi sonucu dünya genelinde deniz işgücünün çok farklı şekillerde fiyatlandırıldığı görülmektedir (Leggate ve McConville, 2002: 444).

Denizcilik sektörü diğer birçok sektörden farklı olarak işyerinin mobiliteye sahip olduğu bir sektördür. Bu mobilite kimi zaman gemi işletmelerine avantajlar sağlamakta kimi zaman da dezavantajlar yaratabilmektedir. Denizcilik sektörünün bir özelliği olan mobilite, dünyada yaşanan küreselleşmenin denizcilik sektörü üzerindeki yansımasıdır (Ağartan, 2006: 105). Bu mobilite ve işgücü göçü, deniz işgücünün farklı bir yer ve coğrafyadan başka bir coğrafyaya hareketi olarak tanımlanmaktadır (Leggate ve McConville, 2002: 450). Ancak denizcilik sektörünün bu derecede küresel hale gelmesi beraberinde bazı sorunları da getirmektedir. Bu sorunların en önemlilerinden birisi de gemiadamı ücretleridir (Ağartan, 2006: 105). Bunun yanında gemi işletmelerin gemilerinde istihdam ettikleri farklı milliyetlere mensup gemiadamlarına farklı maaş skalaları uyguladıkları görülmektedir. Bu durum aynı gemide aynı işi yapan gemiadamları arasında ayrımcılıklara neden olmaktadır. Birçok gemi işletmesinin kendi ülkesinden istihdam ettiği gemiadamlarına yüksek

ücretler öderken, farklı uluslardan istihdam edilen gemiadamlarına daha az ücret ödediği bilinmektedir (Leggate ve McConville, 2002: 459-460).

Uluslararası Gemisahipleri Federasyonu (ISF, International Shipowners Federation) tarafından 1992 yılında usta gemicilerin aylık ortalama ücretleri hakkında yapılan araştırmaya göre bir Alman usta gemicinin aylık kazancı 5.758 USD iken bu ücret yine aynı isi yapan Bangladeşli bir usta gemici ücreti olan 305 USD'nin yaklaşık olarak 19 katıdır. Araştırmaya katılan bütün ülkelerin usta gemicilerinin maaşları dikkate alındığında ortalama aylık usta gemici maaşı 1.762 USD olurken, bu rakamın üzerinde kazanan usta gemicilerin Batı Avrupa, Amerika Birleşik Devletleri, Japonya, Avustralya, Yeni Zelanda gibi gelişmiş ülkelerin vatandaşı oldukları gözlemlenmiştir (Alderton vd., 2004: 109).

ISF tarafından 1995 yılında yapılan aynı kapsamdaki araştırmanın sonuçlarına göre ise, ortalamanın üzerinde ücret kazanan usta gemicilerin milliyetlerinin hemen hemen aynı kaldığı görülürken, en çok kazanan ile en az kazanan arasındaki ücret farkının daha da açıldığını gözlemlenmektedir. 1995 yılında usta gemiciler için ortalama aylık kazanç ISF tarafından 1.526 USD olarak hesaplanmıştır. Yine aynı dönemde bir Japon usta gemicinin ortalama ücreti 9.349 USD olurken, Bangladeşli usta gemicilerin ortalama aylık geliri olan 277 USD'nin yaklaşık 33 katı daha fazla olmuştur. Bu düşüşün nedenlerinden biri, işgücü piyasasına yeni kaynaklardan işgücü arzının artışı olarak gösterilebilir. ISF'in 1999 yılı araştırmasında ise araştırmaya katılan ülkelerdeki usta gemicilerin ortalama maaşı 1.318 USD olarak gösterilmiştir. Bu dönemde ortalama bir Amerikalı usta gemicisinin aylık ücreti 5.550 USD olurken bu rakam bu dönemde 342 USD ile en düşük ortalama ücreti alan Papua Yeni Gine'li usta gemicinin maaşından 16 kez daha fazladır (Alderton vd., 2004: 109).

ISF tarafından 2006 yılında yapılan araştırmada ise 2003 ile 2006 yılları arasında usta gemici ve 1. Zabitlerin maaşları incelenmiştir. 2003 yılında bir usta gemicinin ortalama maaşı 1.212 USD, en düşük usta gemici maaşı 243 USD ve en yüksek usta gemici maaşı 8.528 USD olarak gösterilmiştir. 1. Zabit maaşları 2003 yılında en düşük 475 USD, ortalama 3.423 USD ve en yüksek 10.438 USD olarak belirtilmiştir. 2006 yılında ise en düşük ve ortalama usta gemici maaşı artarak sırasıyla 256 USD ve 1.340 USD olmuş, en yüksek usta gemici maaşında azamla

meydana gelerek 8.311 USD olarak gösterilmiştir. En düşük 1. Zabit maaşı 2.090 USD, ortalama 4.000 USD ve en yüksek 14.935 USD olarak belirtilmiştir. Genel olarak baktığımızda 2003-2006 yılları arasında 1. Zabit maaşlarında artış meydana geldiği, usta gemici maaşlarında ise az da olsa bir düşüş olduğu göze çarpmaktadır. En yüksek maaşı olan gemiadamlarının Avustralya, İskandinavya ve Batı Avrupa ülkelerinin vatandaşı olduğu, en düşük maaşı olan gemiadamlarının ise Bulgaristan, Romanya ve Myanmar ülkelerinin vatandaşı olduğu görülmektedir.

ISF tarafından 1992–2006 yılları arasında yapılan araştırmaların sonuçlarına göre bu dönemde ortalama usta gemici ücretlerinde bir düşüş meydana gelmiştir. Özellikle gelişmiş ülkelerin usta gemicilerinin ücretleri bu durumdan en kötü şekilde etkilenenlerdir. Gelişmekte olan ülkelerin usta gemicilerinin aylık ücretleri ise gelişmiş ülkelerdekilerin tam tersine bir artış gösterdiği görülmektedir. Ancak bu artışa rağmen bu ülkelerdeki usta gemici aylık ücretleri ortalamanın altında kalmaya devam etmiştir. Bu kıyaslamalar zabitan kısmı gemi adamları için yapıldığında ise, 1992 – 2006 yılları arasında ve hâlihazırda deniz işgücü piyasasında bu kısım gemi adamları için yüksek talep olmasına rağmen işgücü arzı yeterli seviyelerde değildir. Bu durum neticesinde zabitan sınıfı gemiadamlarının ücretlerinde yıldan yıla doğrusal bir artış meydana geldiği göze çarpmaktadır.

Ağartan (2006: 107) yapmış olduğu çalışmada 2006 yılına ait ortalama gemiadamı ücretlerini incelemiştir. Tablo 10'da ortalama gemi adamı ücretleri verilmektedir. Bu tabloya göre zabitan sınıfı gemiadamlarının aylık 1,500 ile 4200 USD arasında ücret aldığı, usta gemicinin ortalama aylık ücretinin ise 850 ile 900 USD arasında değiştiği görülmektedir. Türkiye'deki gemiadamı ücretlerini ISF'in yapmış olduğu çalışma sonucu elde edilen 1992-2006 yılları arasındaki ortalama gemiadamı ücretleri ile kıyasladığımızda AB vatandaşı hem usta gemici hem de zabitan sınıfı gemiadamlarının Türk usta gemici ve zabitan sınıfı gemiadamlarından daha yüksek ücretler aldığı göze çarpmaktadır. Türk gemiadamı ücretlerinin daha çok gelişmekte olan ülke vatandaşı olan gemiadamları ücretlerine yakın olduğu gözükmektedir.

Tablo 10: Türkiye’de 2006 Yılı İtibariyle Gemiadamlarının Ortalama Ücretleri

Gemi Adamı Yeterliliği	Ücret (USD)	Parite (\$/YTL)	Ücret (YTL)
Uzakyol Kaptanı	3,600 – 4,000	1.5	5,400 – 6,000
Uzakyol 1. Zabiti	2,800 – 3,200	1.5	4,200 – 4,800
Uzakyol Güverte Zabiti	1,800 – 2,250	1.5	2,700 – 3,375
Yakınyol Kaptanı	3,350 – 3,600	1.5	5,025 – 5,400
Yakınyol Güverte Zabiti	1,500 – 1,750	1.5	2,250 – 2,625
Uzakyol Başmühendisi	3,600 – 4,200	1.5	5,400 – 6,300
Uzakyol 2. Mühendisi	2,800 – 3,200	1.5	4,200 – 4,800
Uzakyol Vardiya Mühendisi	1,800 – 2,250	1.5	2,700 – 3,375
Yakınyol Başmühendisi	3,350 – 3,600	1.5	5,025 – 5,400
Yakınyol Makine Zabiti	1,500 – 1,750	1.5	2,250 – 2,625
Güverte Lostromosu	1,000 – 1,100	1.5	1,500 – 1,650
Usta Gemici	850 – 900	1.5	1,275 – 1,350
Gemici	750 – 800	1.5	1,125 – 1,200
Miço	700 – 750	1.5	1,050 – 1,125
Makine Lostromosu	1,000 – 1,100	1.5	1,500 – 1,650
Yağcı	800 – 850	1.5	1,200 – 1,275
Silici	700 – 750	1.5	1,050 – 1,125
Asçı	1,000 – 1,100	1.5	1,500 – 1,650
Kamarot	800 – 850	1.5	1,200 – 1,275

Kaynak: Ağartan, 2006: 107.

Tablo 11’de Türk gemiadamlarının 2012 yılında aldıkları ortalama ücretler gösterilmiştir. 2006 yılına göre gemiadamı ücretlerinde hem zabitan sınıfı hem de tayfa sınıfında belirgin bir artış olduğu görülmektedir. 2006 yılında 850-900 USD arasında olan usta gemici ücretleri 2012 yılında 1,000 ile 2,100 USD arasında değişmektedir. Yine zabitan sınıfı ücretleri 2006 yılında 1,500 ile 4,500 USD arasındayken 2012 yılında 3,000 ile 9,500 USD dolaylarını çıkmıştır. 2012 yılına ait veriler inceleyerek Türk gemiadamlarının ücretlerini dünya geneliyle kıyasladığımızda, ortalama usta gemi ücretleri ve zabitan sınıfı ücretleri ile birbirine yakın seyir ettiği görülmektedir. Ancak AB ülkeleri, Avustralya, Japonya ve Amerika Birleşik Devletleri gibi gelişmiş ülke vatandaşı olan gemiadamlarının ücretleri ile Türk gemiadamlarının ücretlerini kıyasladığımızda belirgin bir ücret farkının olduğu göze çarpmaktadır.

Tablo 11: Türkiye’de 2012 Yılı İtibariyle Gemiadamlarının Ortalama Ücretleri

Gemi Adamı Yeterliliği	Ücret (USD)	Parite (\$/YTL)	Ücret (YTL)
Uzakyol Kaptanı	5,500-9,500	1.75	9,625-16,625
Uzakyol 1. Zabiti	4,500-6,500	1.75	7,875-11,375
Uzakyol Güverte Zabiti	3,000-4,500	1.75	5,250-7,875
Uzakyol Başmühendisi	5,500-9,500	1.75	9,625-16,625
Uzakyol 2. Mühendisi	4,500-6,500	1.75	7,875-11,375
Uzakyol Vardiya Mühendisi	3,000-4,500	1.75	5,250-7,875
Güverte Lostromosu	1,200-2,200	1.75	2,100-3,850
Usta Gemici	1,000-2,100	1.75	1,750-3,675
Fitter	1,200-2,900	1.75	2,100-5,075
Makine Lostromosu	1,200-2,200	1.75	2,100-3,850
Yağcı	1,000-2,100	1.75	1,750-3,675
Silici	1,000-2,100	1.75	1,750-3,675
Asçı	1,100-2,100	1.75	1,925-3,675
Kamarot	900-2,600	1.75	1,575-4,550

Kaynak: Yazar Tarafından Yapılan Görüşmeler Neticesinde Oluşturulmuştur.

Ülkemizde ve dünyada gemiadamı ücretleri yukarıda belirtilen şekilde oluşurken, gemiadamlarının bazı durumlarda ücretleri ile ilgili sorunlar yaşadıkları da bilinmektedir. Bu sorunlardan bir kaçı ise: ücretlerini geç alma ya da hiç alamama veya iş anlaşması yabancı para üzerinden olmasına rağmen ücretlerin yerel para biriminden ödenmesi neticesinde ortaya çıkan parite ile ilgili anlaşmazlıklardır (Ağartan, 2006: 109). Cömert (2008: 105) gemiadamı maaşları üzerine yapmış olduğu anket çalışmasında gemiadamlarına, maaşlarını zamanında alıp almadıkları ve geçmişte hiç maaşlarını alamadığı zamanlar oldu mu sorularını yöneltmiştir. Çalışmaya 515 gemiadamı katılmış ve bu gemiadamlarının %80 ‘i maaşlarını zamanında ve eksiksiz aldığını, % 20’si ise maaşlarını gecikmeli aldığını belirtmiştir. Yine ankete katılan gemiadamlarından %80’i maaşlarını hiç alamadıkları zaman olmadığını, %5’i maaşlarının ancak bir kısmını tahsil edebildiğini ve % 15’i ise geçmişte maaşını alamadığı zamanlar olduğunu belirtmiştir.

2.3.3. Gemiadamı Ücret Düzeyini Etkileyen Unsurlar

Denizcilik piyasasının küreselleşmesi sürecinde işgücünün değişken ve mobil hale gelmesi işgücü piyasasının son derece rekabetçi hale gelmesine ve ulusal müdahalelerin neredeyse yok denebilecek seviyeye inmesine sebebiyet vermiştir. Böyle bir durumda gemiadamı ücret düzeyleri oldukça değişken ve sınıflandırılması güç hale gelmiştir. Gemiadamı ücretleri arasında gemiadamının hangi ülke vatandaşı olduğu ve hangi ülkeden geldiğine göre çok büyük farklar mevcuttur. Fakat ücret düzeylerini büyük ölçüde gemiadamı arz-talep dengesi, geminin tabiiyeti, geminin tipi, gemi sahibinin ve gemi mürettebatının uyruğu, gemiadamının yeterliği ve kıdemi ve geminin işletildiği bölge gibi faktörler etkilemektedir. Bu faktörlerin arasında gemiadamının ücret düzeyini belirleyen en önemli iki unsurun gemiadamının tabiiyeti ve geminin bayrağı olduğunu söyleyebiliriz. Ayrıca gemiadamının yeterliliği aylık gemiadamı maaşının ne seviyede olacağını belirleyen önemli etkenlerden biridir (Blanpain ve Dimitrova, 2010: 58-59). Gemiadamının ücret düzeyinin belirlenmesinde etkili olan bu unsurlara ek olarak gemi işletmelerinin nitelikli gemiadamını işletmeye çekme ya da elde tutmak için uyguladığı ücret politikası, stratejisi, işletmenin kurumsallığı ve ödeme gücü gibi faktörler ile ülkelerin yürürlükteki yasal düzenlemeleri, uluslararası düzenlemeler ve sendikaların etkisi gibi dış unsurlar da etkin rol oynamaktadır.

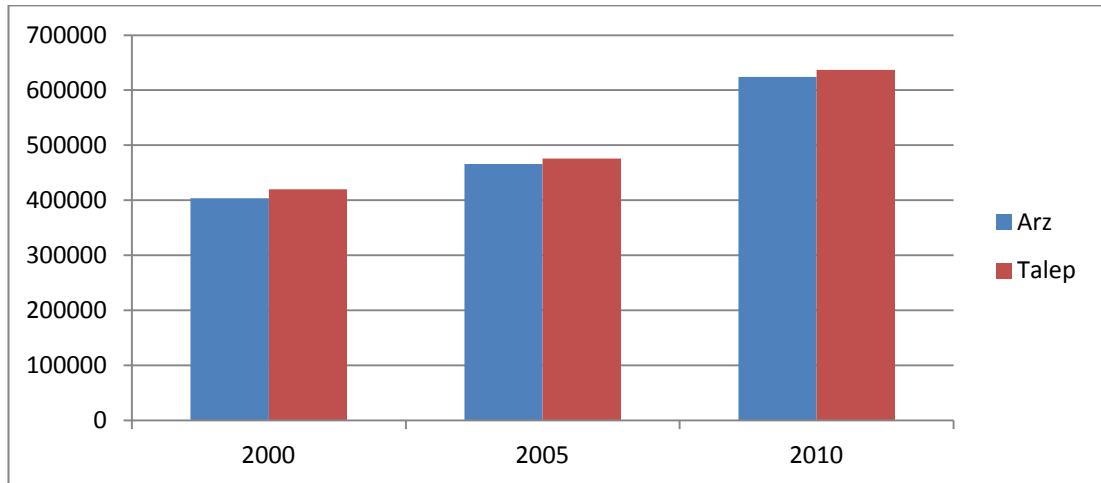
2.3.3.1. Gemiadamı Arz-Talep Dengesi

Tüm işgücü piyasalarında olduğu gibi denizcilik piyasasında da işgücünün değeri arz ve talebin bir noktada kesişmesiyle oluşmaktadır. Arzın fazla talebin az olduğu durumlarda ücretler düşerken, arzın az talebin çok olduğu durumlarda ise ücretler ve işgücünün değeri artacaktır. Leggate ve McConville (2002: 448) gemiadamı ücret düzeyinin temel olarak arz ve talebin etkileşimi ile oluştuğunu, fakat deniz işgücü piyasası üzerindeki uluslararası ve diğer faktörlerin etkisi nedeniyle hem arzın hem de talebin oldukça karmaşık bir hal aldığını ve bundan dolayı dünya genelinde farklı ücret düzeylerinin oluştuğunu belirtmektedir.

2010 yılı itibariyle dünya genelinde toplam gemiadamı sayısı ISF/BIMCO Manpower raporuna göre 1,371,000 olarak hesaplanmıştır. Bu sayının 624,000'ini zabitan sınıfı 747,000'ini ise tayfa sınıfı oluşturmaktadır. Yine ISF/BIMCO Manpower 2010 raporuna göre dünya genelinde zabitan sınıfına olan talebin 637,000 tayfa sınıfına olan talebin ise 747,000 olduğu belirtilmektedir. 2010 yılı itibariyle arz ve talebin dengede olduğunu söylemek mümkündür. Zabitan sınıfında % 2'lik bir açık olduğu görülmekte iken tayfa sınıfı için böyle bir durum söz konusu değildir. Zabitan sınıfında %2'lik bir açık görülse de birçok gemi işletmesinin özellikle Kaptan, Başmühendis, 1. Zabit ve 2. Mühendis pozisyonlarını doldurma konusunda sıkıntı çektiği dile getirilmektedir.

Şekil 11'de ISF/BIMCO Manpower 2000, 2005 ve 2010 istatistiklerine dayanılarak zabitan sınıfı gemiadamlarının arz ve talep durumu gösterilmiştir. 2000 yılında zabitan açığının 2005 ve 2010 yıllarına göre daha fazla olduğu görülmektedir. 2000 yılında zabitan açığı 16.000, 2005 yılında 10.000 ve 2010 yılında 13.000 civarlarındadır. Özellikle Filipin, Çin ve Hindistan gibi ülkelerin denizcilik eğitimine yapmış oldukları yatırımların sonucu olarak bu açığın yıllar geçtikçe kapandığı görülmektedir.

Şekil 11: Dünyada Zabitan Sınıfı Gemiadamlarının Arz ve Talep Durumu

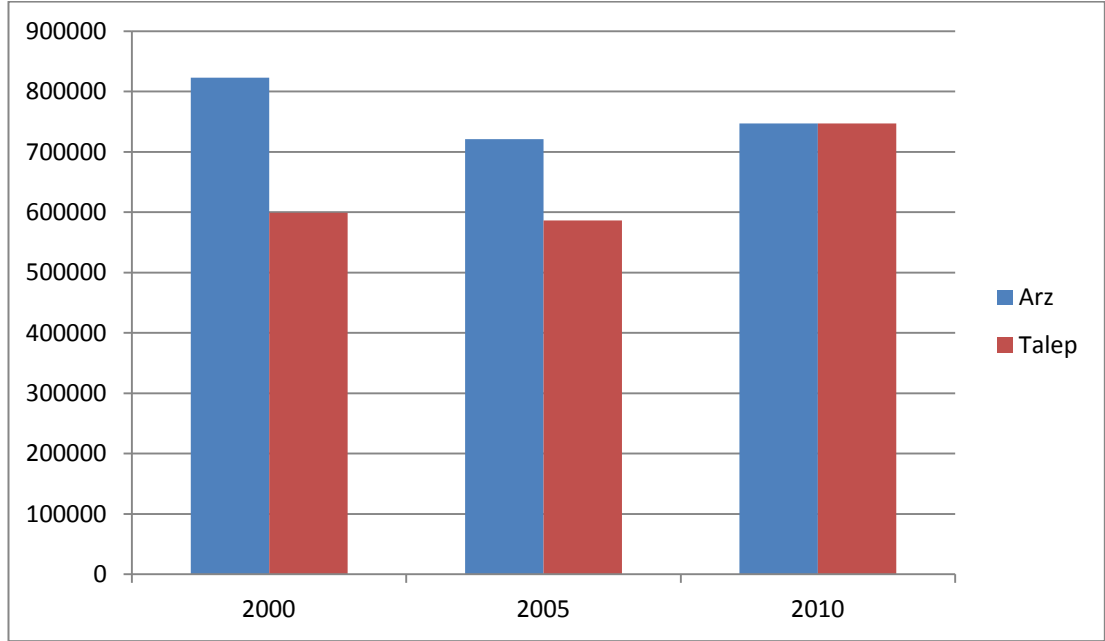


Kaynak: ISF/BIMCO Manpower 2000-2005-2010'dan uyarlanmıştır.

Şekil 12'de tayfa sınıfı gemiadamlarının 2000, 2005 ve 2010 yıllarındaki arz-talep durumu gösterilmektedir. 2000 ve 2005 yıllarında tayfa arzının talepten

oldukça fazla olduğu, 2010 yılında ise arz ve talebin dengelendiği görülmektedir. 2000 yılında 224.000 civarlarında olan tayfa fazlasının 2010 yılında gelindiğinde neredeyse sıfıra indiği görülmektedir. İlerleyen yıllarda tayfa sınıfı gemiadamı talebinin artacağını söyleyebiliriz.

Şekil 12: Dünyada Tayfa Sınıfı Gemiadamlarının Arz ve Talep Durumu



Kaynak: ISF/BIMCO Manpower 2000-2005-2010'dan uyarlanmıştır.

Türkiye'de gemiadamı arz durumunu 2000, 2005 ve 2010 yıllarında ISF/BIMCO Manpower raporlarına dayanarak incelediğimizde gemiadamı sayısında belirgin bir artış olduğu göze çarpmaktadır (Tablo 12). 2000 yılında 62.447 olan toplam gemiadamı sayısı 2005 yılında 82.418, 2010 yılında ise 87.743 olmuştur. 2010 yılında 2005 yılına göre zabitan sayısında belirgin bir artış, tayfa sayısında ise düşüş olduğu görülmektedir. Ancak Sağ (2010: 56) ISF/BIMCO raporlarının Türkiye'de o güne kadar verilen zabitan ve tayfa sınıfı tüm ehliyetleri kapsadığını, aktif olarak çalışan gemiadamı sayısını göstermediğinin altını çizmektedir. En güvenilir rakamlar 2009 yılında Türkiye Denizcilik Müsteşarlığı tarafından verilmiştir. Bu verilere göre 2009 yılında Türkiye'de 6,082 Güverte, 2,710 Makine, toplam 8,792 Uzakyol Zabitan Sınıfı Gemiadamı bulunurken, bunların 1,815 Güverte, 652 Makine olmak üzere toplam sadece 2,467'si aktif olarak Türk Bayraklı gemilerde çalışmaktadır. Benzer bir rakamın da yabancı bayraklı gemilerde çalıştığı

varsayıldığında 2010 yılı itibariyle dünyada aktif olarak çalışan toplam Uzakyol Zabitan sınıfı Türk Gemiadamı sayısı 5,000 civarındadır. ISF/BIMCO Manpower 2010 raporu ile Türkiye Denizcilik Müsteşarlığının 2009 yılı raporu arasında zabitan sayısı bakımından çok ciddi bir fark vardır. 2010 yılında ISF/BIMCO Manpower raporu Türk Zabitan sayısını 36,734 olarak açıklarken gerçekte 5,000 civarlarında olduğu görülmektedir.

Tablo 12: Türkiye’de Gemiadamı Arz Durumu

	2000	2005	2010
Zabitan	-	22.091	36.734
Tayfa	-	60.328	51.009
Toplam	62.447	82.418	87.743

Kaynak: ISF/BIMCO Manpower 2000/2005 ve 2010 yılları verilerine göre düzenlenmiştir.

ISF/BIMCO dünya genelinde gemiadamına olan talebi tespit ederken büyük ölçüde UNCTAD verilerinden yararlanmakta ve dünyadaki mevcut 1000 GRT ve üstü toplam gemi sayısını hesaba katmaktadır. Gemiadamı arzı ise ulusal idari birimlerden aktif durumdaki gemiadamı sayısı alınarak hesaplanmaktadır. Dünya genelinde gemiadamı talebine ilişkin veriler ISF/BIMCO raporlarında verilmekte iken ülke bazında böyle bir veri sunulmamaktadır. Türkiye’de gemiadamı talebi hakkında fikir sahibi olmak için Türk sahipli filonun yıllara göre nasıl değiştiği ve şu anki mevcut durum önem arz etmektedir. Lloyd’s Register Fairplay verilerine göre 2010 yılı itibariyle 100 GRT ve üstü gemiler baz alındığında Türk sahipli gemi sayısının 2.600 adet olduğu görülmektedir. Bu 2.600 geminin ise 2.200’u ise faal durumdadır. Tablo 13’de ise 1000 GRT ve üstü gemiler dikkate alınarak Türk sahipli filonun 2003-2012 yıllar arasındaki değişimi gösterilmektedir. Türk sahipli filo sayısı hem adet hem de DWT kapasitesi cinsinden sürekli bir artış eğiliminde olduğu göze çarpmaktadır. 2003 yılında 579 olan Türk sahipli filo 2012 yılında yaklaşık iki katına çıkarak 1,142 olmuştur. Bu verilerden de anlaşılacağı üzere Türkiye’de hem tayfa hem de zabitan olan talep yıllar geçtikçe artmaktadır. Başka bir dikkat çekici durum ise ulusal bayraktan yabancı bayrağa geçişin yıllara göre artışıdır. 2003

yılında Türk sahipli filonun %25,3'ü yabancı bayrakta iken 2012 yılında bu oran %55,8'e çıkmıştır.

Tablo 13: Faal Durumdaki Türk Sahipli Filonun Yıllık Gelişimi

Yıl	Dünya Sırası	Ulusal Bayrakta Filo (Adet)	Yabancı Bayrakta (Filo)	Toplam Filo (Adet)	Toplam Filo (DWT)-1000	Yabancı Bayraktaki Gemi Yüzdesi	Yabancı Bayraktaki DWT Yüzdesi
2003	19	432	147	579	8.817	25,3	20,1
2004	18	408	163	571	8.715	28,5	24,8
2005	20	420	237	557	9.152	42,5	29,8
2006	19	432	353	785	10.453	44,9	34,5
2007	19	446	424	870	11.115	48,7	41,8
2008	17	490	513	1.003	13.183	51,1	50,0
2009	16	520	636	1.156	15.328	55,0	56,1
2010	15	560	665	1.225	17.200	54,0	57,0
2011	15	547	672	1.219	19.660	52,0	60,0
2012	15	504	638	1.142	24.242	55,8	64,9

Kaynak: T.C. Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı, (2012:11)'den uyarlanmıştır.

ISF/BIMCO raporlarına göre Türkiye'de gemiadamı sayısı artmakta iken Türk sahipli gemi filosunun da altı senelik süreçte neredeyse % 100 arttığı görülmektedir. Yani Türkiye'de hem gemiadamı hem de gemiadamı talebi artarak arz-talep dengesinin sağlandığı göze çarpmaktadır. Fakat gemiadamı arz-talep dengesini ve dolayısıyla Türkiye'de gemiadamı ücret düzeylerini etkileyen önemli bir konu ise Türk sahipli gemi filosunun ulusal bayraktan yabancı bayrağa geçişi ve bunun neticesinde bu gemilerde yabancı gemiadamlarının istihdam edilme durumudur. Türk deniz ticaret filosunu mülkiyet esasına göre değerlendirdiğimizde neredeyse yarısına yakını yabancı bayrak taşıyan gemilerle daha büyümüş görünen filomuz maalesef istihdam koşulları yaratmada, gemiadamları için pek o kadar da ulaşılabilir değildir (Cömert, 2008: 23). Çünkü Türk gemi sahipleri politika ve tercihleri yönünde istedikleri milletin gemiadamını gemilerinde istihdam etmektedirler.

Türkiye'de Türk gemiadamı arzının gelecekteki durumuna ilişkin önemli bir veri de Türkiye'de lisans düzeyinde güverte ve makine zabiti eğitimi veren

kurumların sayısındaki ve bu kurumların öğrenci kontenjanlarındaki değişimdir. Nas ve Çelik (2013: 107) yapmış oldukları çalışmada Türkiye’de güverte ve makine zabıt eğitimi veren kurumların 1990-2012 yılları arasındaki artışı ve bu kurumların öğrenci kontenjanlarındaki değişimleri incelemiştir. Bu araştırmaya göre 1990 yılında lisans düzeyinde güverte ve makine zabiti eğitimi veren sadece 1 kurum ve bu kurumun toplam öğrenci kontenjanı sayısı 103 iken, 2012 yılına gelindiğinde kurum sayısı 14’e, öğrenci kontenjanı sayısı ise 1248’e çıkmıştır. Görüldüğü üzere 12 yıllık süre içinde eğitim kurumlarının mezun edecekleri potansiyel gemiadamı sayısı % 1100 civarında bir artış göstermiştir. Bu sayının yıllar geçtikçe de artacağı öngörülmektedir.

Gemiadamı maliyetleri işletmeler için önemli bir maliyet unsurunu oluşturmaktadır. Bu yüzden Türk gemi sahipleri gemiadamı ücretlerinden doğan maliyetleri minimize etmek amacıyla gemilerini yabancı bayrağa taşımaktadırlar. Gemiadamı ücretlerinin önemli bir kısmını gelir vergileri ve sosyal güvenlik primleri gibi kalemler oluşturmakta, gemisini yabancı bayrağa taşıyan gemi sahipleri de bu tür mali yüklerden kurtulmuş olmaktadır (Ağartan, 2006: 34).

2.3.3.2. İşletmenin Ücret Politikası, Stratejisi ve Ödeme Gücü

Gemi işletmeleri rasyonel, karlı, ekonomik ve verimli çalışmak zorundadırlar. Bunun bir sonucu olarak, işletmenin önemli gider kaynaklarından biri olan ücret olanakları elverdiği ölçüde sınırlı tutulmak istenmektedir. Dolayısıyla işletmenin ücret olarak ödeme gücünün belirli bir sınırı bulunmaktadır. Gemi işletmeleri de gemiadamı istihdam ederken işletmenin strateji ve politikaları uyumlu ve ücret ödeme gücü ile paralel bir ücret düzeyi belirlemektedir.

Gemi işletmesi ücret ödeme gücü ve stratejisine göre piyasa liderliği, piyasa ile eşdeğer ya da piyasanın altında bir ücret politikası belirleyebilir. Nitelikli gemiadamını gemilerinde istihdam etmek ve işgücü devrini en aza indirmek isteyen gemi işletmeleri piyasanın üstünde bir ücret düzeyi belirleyerek rekabetçi üstünlüğü ele geçirmektedir.

2.3.3.3. Gemi Tipi ve Gemiadamının Uyuğu

Gemiadamı ücret düzeyini etkileyen en önemli unsurlardan ikisinin gemiadamının çalıştığı gemi tipi ve gemiadamının uyuğu olduğu söylenebilir (Blanpain ve Dimitrova, 2010: 58). Aynı ülkenin vatandaşı olup farklı gemi tiplerinde çalışan gemiadamı ücret düzeyleri arasında çok büyük farklar olmamakta iken, farklı uluslara mensup gemiadamları, özellikle de AB ülkeleri, Avustralya, Japonya ve Amerika Birleşik Devletleri gibi gelişmiş ülke vatandaşı gemiadamları ile Filipin, Çin, Bangladeş gibi ülke vatandaşı gemiadamları ücret düzeyleri arasında uçurum olduğu görülmektedir.

Tablo 14’de gemi tipine ve gemiadamı ulusa göre kaptan, zabıt ve usta gemicilerin minimum ve maksimum ücretleri gösterilmektedir (Drewry’s Manning 2010). Filipin, Çin ve Hindistan vatandaşı olan kaptan ücretleri arasında Hintli kaptanların daha yüksek ücretler aldığı Filipinli kaptanların ise Çinli ve Hintli kaptanlara kıyasla daha düşük ücretlere çalıştığı görülmektedir. Çinli zabıt ve usta gemici ücretlerinin ise Filipinli ve Hintli zabıt ve usta gemici ücretlerine göre daha düşük olduğu göze çarpmaktadır. Tanker ve Kuruyük gemilerinde çalışan kaptan, zabıt ve usta gemici ücretleri karşılaştırıldığında her üç ülkede de tankerde çalışan gemiadamı ücretlerinin kuruyük gemilerinde çalışan gemiadamı ücretlerinden daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 14: Gemi Tipi ve Ulusa Göre Gemiadamı Ücretleri (USD cinsinden)

		Kaptan		Zabıt		Usta Gemici	
		min	max	min	max	min	max
Filipin	Tanker	5950	9800	2450	2800	840	1260
	Kuruyük	4550	5950	2310	2660	700	840
Çin	Tanker	7000	8750	1750	2100	560	700
	Kuruyük	4200	4900	1540	1960	420	700
Hindistan	Tanker	7700	11200	2450	3360	700	1050
	Kuruyük	5600	7000	1750	2100	560	700

Kaynak: Drewry Shipping Consultants Ltd., 2010.

Tablo 15’de Batı Avrupalı, Doğu Avrupalı ve Asyalı kaptan, başmühendis, 1. Zabit ve 2. Mühendislerin yıllık gelirleri gösterilmektedir (Maritime Salary Review, 2012: 7). En yüksek yıllık geliri olan gemiadamlarının Batı Avrupalı, en düşük yıllık geliri olan gemiadamlarının ise Asyalı gemiadamları oldukları göze çarpmaktadır. Özellikle Batı Avrupalı kaptanlar ile diğerleri arasında yıllık gelir açısından yaklaşık %20-25 fark olduğu, başmühendis yıllık gelirleri arasında ise kayda değer bir gelir farkının mevcut olmadığı görülmektedir.

Tablo 15: Gemiadamının Uyuşuna ve Yeterliliğine Göre Yıllık Geliri

	Kaptan	Başmühendis	1.Zabit	2.Mühendis
Batı Avrupa	138,320 USD	104,628 USD	90,273 USD	81,871 USD
Doğu Avrupa	109,627 USD	104,448 USD	74,653 USD	81,125 USD
Asya	111,422 USD	102,740 USD	74,319 USD	72,996 USD

Kaynak: Faststream Recruitment Group, 2012: 7.

2.3.3.4. Ekonomik Durum ve Navlun Piyasası

Enflasyon, fiyat artışları, küresel ve yerel krizler, ekonomik durgunluklar ve o piyasadaki genel durum ücret düzeylerinin belirlenmesinde önemli bir rol oynamaktadır. 2007 yılında, Amerika Birleşik Devletleri’nde başlayan uluslararası çaptaki kriz denizcilik sektörünü de etkilemiştir. Kötüleşen ekonomik koşullar navlun fiyatlarında da büyük çapta düşüşe neden olmuştur. Bu durum neticesinde gemi işletmeleri ekonomik anlamda büyük kayıplara uğramış, dolayısıyla işletmelerin ücret ödeme gücü zayıflamıştır.

Ekonomi darboğaz esnasında ABD dolarında 2008 yılında meydana gelen değer kaybı neticesinde çok sayıda gemiadamının ücretlerinin alım gücünde azalma meydana gelmiştir. 2008 yılının Temmuz ayında, Shiptalk Recruitment tarafından gemiadamlarına yönelik yapılan bir araştırma, gemiadamlarının çoğunun doların değer kaybından olumsuz biçimde etkilendiğini ortaya koymuştur. Görüşülen gemiadamlarının % 70’inden fazlası ücretlerinin ülkelerinde yaşanan hayat pahalılığına ayak uyduramadığını belirtmiştir (Kirsh, 2009: 15). Ayrıca ekonomik kriz döneminde birçok gemi işletmesi gemiadamı ücretlerini dondurma hatta indirme yoluna gitmiştir.

2.3.3.5. Yasal Düzenlemeler ve Gemi Bayrağı

Gemiadamının çalışma koşulları, sosyal ve sendikal hakları ve ücretle ilgili uygulamalar, geminin taşıdığı bayrağa göre değişmektedir. Her gemiadamı bayrak ülkesinin yasal düzenlemelerine ve mevzuatlarına tabidir. Örneğin Türk Bayrağı taşıyan bir geminin tüm personeli Türkiye'deki kanun ve düzenlemelere tabi iken aynı geminin Panama, Liberya ve Malta gibi bir "Kolay Bayrağa" (Flag Of Convenience) geçmesi durumunda bu gemi artık bu ülkelerden birinin yasal düzenlemelerine göre hareket edecek dolayısıyla gemide çalışan gemiadamları da o ülkenin yasal düzenlemelerine tabi olacaktır.

Türk bayrağı taşıyan ve 100 ve daha yukarı gross tonajlı bir gemide bir hizmet akdi ile çalışan gemiadamlarına ve bunların işverenlerine 29/04/1967 tarihli ve 854 sayılı Deniz İş Kanunu hükümleri uygulanmaktadır. Deniz İş Kanununda gemiadamının çalışma koşulları, sosyal hakları ve ücretiyle ilgili çeşitli hükümler yer almaktadır. Deniz İş Kanunu'nun 29. Maddesine göre; ücretin gemi adamına hizmet akdine gösterilen yer ve devrelerde tam olarak ödenmesi zorunludur. Ücret ödeme devresi bir aydan fazla olamaz ve hizmet akdinin sona ermesi veya bozulması halinde işveren veya işveren vekili gemi adamının ücretini derhal ve tam olarak ödemek zorundadır. Deniz İş Kanunu Madde 30'a göre; işveren veya işveren vekili, gemi adamlarının istekleri halinde kendilerine hizmet akdinde yazılı esaslara göre avans ödemeye zorunludur. Madde 31'de ise her gemide, noterlikçe tasdikli bir ücret ödeme defteri tutulacağı ve hizmet akitleri gereğince gemi adamlarına yapılacak her çeşit ödemelerin bu deftere kaydedilmesinin ve kayıtların imza veya makbuzla belgelenmesinin zorunlu olduğu belirtilmektedir.

Gemiadamı ücretleriyle ilgili diğer önemli konu fazla çalışma saatleri, haftalık tatil ücreti ve genel tatil ücreti gibi konulardır. Yapılacak fazla çalışmanın her saatine ödenecek ücret normal çalışma ücretinin saat başına düşen miktarı %25 oranında artırılmak suretiyle bulunacak miktardan az olamaz (Deniz İş Kanunu, Madde 28). Deniz İş Kanunu'nun uygulandığı gemilerde haftanın tatilden önceki günlerinde sürekli olarak çalışmış bulunan gemiadamlarına çalışılmayan hafta tatili günü için işveren veya işveren vekili tarafından bir iş karşılığı olmaksızın ve ücret ödeme şekline bakılmaksızın bir gündelik tutarında ücret ödenir (Deniz İş Kanunu,

Madde 40). Ayrıca Deniz İş Kanunu'nun 43. Maddesinde “gemilerde çalışan gemiadamlarına, ulusal bayram ve genel tatil günlerinde bir iş karşılığı olmaksızın bir günlük ücreti tutarında tatil ücreti, ücret ödeme şekline bakılmaksızın ayrıca ücret ödenir” hükmü yer almaktadır.

Gemiadamı kıdem tazminatı ile ilgili hükümler Deniz İş Kanunu'nun 20. Maddesinde yer almaktadır. Bu maddeye göre gemiadamları, 1-İşveren tarafından haklı sebeplerle fesih hali dışında, 2-Gemi adamı tarafından haklı sebeplerle, 3-Muvazzaf askerlik hizmeti dolayısıyla, 4-Gemiadamının bağlı bulunduğu kanunla kurulu kurum veya sandıklardan yaşlılık, emeklilik veya malullük aylığı ya da toptan ödeme almak amacıyla, feshedilmesi veya gemi adamının ölümü ya da hizmet akdinin kendiliğinden bozulması hallerinde, gemi adamının işe başladığı tarihten itibaren hizmet akdinin devamı süresince, her geçen tam yıl için işverence gemi adamına 30 günlük ücreti tutarında kıdem tazminatı ödenir. Bir yıldan artan süreler için de aynı oran üzerinden ödeme yapılır. Ayrıca kıdem tazminatı, hizmet akdinin devam etmiş veya fasılalarla yeniden akdedilmiş olmasına bakılmaksızın aynı işverenin bir veya değişik gemilerinde ve hizmetinde çalıştıkları süreler göz önüne alınarak hesaplanır. Geminin devir veya intikali yahut herhangi bir suretle bir işverenden başka bir işverene geçmesi veya başka bir yere nakli halinde gemi adamının kıdemi, işyeri veya işyerlerindeki hizmet akitleri sürelerinin toplamı üzerinden hesaplanır.

Yasal düzenlemelerin en önemlilerinden birisi de asgari ücrettir. Asgari ücret, çalışanların korunması ve insanlık onuruna yaraşır bir ücret verilmesinin sağlanması adına ücretin belirli bir düzeyden aşağıya inmesini engelleyen bir devlet önlemidir. Böylece işletme ücret düzeyini asgari ücretten daha az bir seviyede tutamamaktadır (Sabuncuoğlu, 1997: 217-218). Deniz İş Kanunu Madde 37'de gemiadamları asgari ücretlerinin İş Kanununun ilgili maddesi gereğince tespit olacağı hükmü yer almaktadır.

5754 sayılı Kanunla 818 sayılı Borçlar Kanunu, 5953 sayılı Basın-İş Kanunu, 854 sayılı Deniz İş Kanunu ve 4857 sayılı İş Kanununda yapılan değişikliklerle yeni bir uygulama getirilmiş, ayrıca uygulamanın ayrıntısını belirten Ücret, Prim, İkramiye ve Bu Nitelikteki Her Türlü İstihkakın Bankalar Aracılığıyla Ödenmesine Dair Yönetmelik 18.11.2008 tarih ve 27058 sayılı Resmi Gazetede

yayımlanarak yürürlüğe girmiştir. Buna göre artık işverenler 01.01.2009 tarihinden itibaren; 818 sayılı Borçlar Kanunu, 5953 sayılı Basın Mesleğinde Çalışanlarla Çalıştıranlar Arasındaki Münasebetlerin Tanzimi Hakkında Kanun, 854 sayılı Deniz İş Kanunu ile 4857 sayılı İş Kanunu kapsamında çalıştırılan işçi, gazeteci ve gemi adamının ücret, prim, ikramiye ve bu nitelikteki her türlü istihkakını yönetmelikte belirtilen şartlar dâhilinde banka yoluyla ödeyecektir.

Dünyada gemiadamlarına yönelik yasal düzenlemelere baktığımızda bayrak devletlerinin çok farklı uygulamalarının olduğunu görmekteyiz. 60 ülkede yapılan araştırmalar sonucunda bu ülkelerin %55'inde gemiadamları ülkenin normal yasalarıyla korunmaktayken, % 42'sinde gemiadamlarına özgü yasaların olduğu görülmüştür. Bu ülkelerden % 57 ise kendi ülke bayrağını taşıyan gemilerde istihdam edilen ve kendi ulusundan olmayan gemiadamlarını yasaları kapsamına aldığı, % 43'ünün ise kendi ulusundan olmayan gemiadamlarını kendi yasalarının dışında tuttuğu göze çarpmaktadır (Leggate ve McConville, 2002: 454).

Sosyal güvenlik, gemiadamının çalışma hayatını ve ücret düzeyini etkileyen önemli unsurlardan biridir. Araştırma sonuçlarına göre 60 ülkenin %73'ü gemiadamlarını ulusal güvenlik sistemleri kapsamına dâhil etmektedir. Pakistan, Venezuela, Japonya, Hindistan, Yunanistan ve Marshall Adaları gibi ülkelerde gemiadamları sistem dışında tutulmaktadır. Bu ülkelerin %32'si ise kendi bayrağını taşıyan ve kendi vatandaşı olan gemiadamlarını sosyal güvenlik sistemine dâhil ederken, kendi vatandaşı olmayan gemiadamlarını sistemin dışında tutmaktadır (Leggate ve McConville, 2002: 454).

Gemiadamı gelirlerini doğrudan etkileyen ve gemiadamları için yabancı bayraklı gemileri daha cezbedici hale getiren önemli bir konu da bayrak devletlerinin vergileme konusundaki uygulamalarıdır. Kolay bayrak ülkeleri, genellikle gemilerinde çalışan yabancı gemiadamlarını gelir vergisinden muaf tutmakta, bazı durumlarda ise kendi vatandaşı olan gemiadamlarına bu ayrıcalığı tanımaktadır. Danimarka bu duruma uygun bir örnek teşkil etmektedir. Danimarka bayraklı gemilerde çalışan hem yabancı hem de Danimarka vatandaşı olan gemiadamları gelir vergisinden muaf tutulmaktadır. Hindistan ise hem kendi ülke vatandaşı olan hem de Hindistan'da ikamet etmeyen yabancı gemiadamlarından gelir vergisi almaktadır (Leggate ve McConville, 2002: 455).

2.3.3.6. Sendikalar ve Toplu Pazarlık

Sendikaların en önemli amacı, özellikle sendikaya üye durumdaki çalışanların mevcut durum ve koşullarını toplu pazarlık yoluyla korumak ve iyileştirilmesini sağlamaktır (Bryson, 2007: 33). Bununla birlikte sendikaların toplu pazarlıktaki temel hedeflerinden önemli bir kısmı ekonomik niteliklidir. Bu ekonomik hedeflerin başında çalışanların ücretlerini istenilen düzeye çekmek gelmektedir.

Özellikle gelişmiş ülkelerde görülen yüksek sendikalaşma oranı, denizcilik sektöründe 1970'lerden başlayarak yoğun olarak yaşanan kolay bayrağa geçme eğilimi nedeniyle sendikalara üye gemiadamı sayısında bir düşüş olarak sektöre yansımış, sendikaların etkinliği birçok ülkede değişmemiştir. Özellikle Avustralya, Avrupa, Japonya ve Amerika Birleşik Devletlerinde gemiadamlarının çalışma hayatında önemli rol oynayan sendikalar, standart altı gemilerde çalıştırılmak istenen gemiadamlarına sosyal ve hukuki yardımlarını arttırarak sürdürmüşlerdir. Bununla birlikte, bu ülkelerdeki sendikalar kendi devletlerinin bayrağını taşıyan gemilerde çalışan farklı milletlere mensup gemi adamlarına da aynı oranda sosyal ve hukuki yönden yardımda bulunmaktadır (Alderton vd., 2004: 88).

Deniz iş kolu sendikacılık örgütlenmenin en güç olduğu sektörlerden biri olmaktadır. Buna rağmen denizcilik sektöründe de sendikal çalışmalar sonucunda küresel ölçekli örgütlenmeler ve federasyonlar oluşturulmuştur. Uluslararası Taşımacılık İşçileri Federasyonu (*International Transport Workers' Federation, ITF*) taşımacılık işçileri sendikal örgütlerinin uluslararası sendikal federasyonudur. Bugün, dünya genelinde 4,5 milyon taşımacılık işçisini temsil eden 155 ülkeden 780'den fazla sendikal örgüt ITF üyesidir. ITF, taşımacılık sektörü ile ilgili istihdam, çalışma koşulları ve emniyet konuları hakkında kararlar alan Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) Uluslararası Denizcilik Örgütü (IMO) ve Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü (ICAO) gibi kuruluşlar içinde faaliyet göstererek taşımacılık işçilerinin çıkarlarını temsil etmektedir. ITF'in yerine getirdiği önemli bir işlev, bir ülkede taşımacılık alanında faaliyet yürüten bir sendikal örgütün işverene veya hükümete karşı yürüttüğü mücadeleyi küresel düzleme taşıyarak diğer ülkelerdeki sendikaların da desteğini sağlaması ve birlikte küresel dayanışma organize etmesidir (www.dadder.org, 22.05.2013).

Denizcilik endüstrisi, ILO gibi uluslararası örgütlerin tüm gemiadamlarına uygun çalışma koşullarını sağlamak amacıyla uluslararası asgari ücretin belirlendiği tek sektördür. ILO'nun belirlemiş olduğu asgari ücret, yaşam pahalılığı, dövizdeki dalgalanma ve ekonomik durum gibi faktörler göz önüne alınarak periyodik olarak güncellenmektedir. ILO dünya genelinde tüm gemiadamları için asgari ücret belirleyerek ulusal çapta yapılacak pazarlıklar için bir temel oluşturmayı amaçlamaktadır. Gemiadamlarının Ücretleri, Çalışma Saatleri ve Geminin Donatılmasına İlişkin Sözleşme (The Seafarers' Wages, Hours of Work and Manning of Shipping Recommendations), gemi sahipleri temsilcileri (ISF) ve gemiadamı sendika temsilcilerinden (ITF) oluşan Ortak Denizcilik Komisyonu'nda (Joint Maritime Commission) temsilcilerin yapmış oldukları pazarlıklar sonucu usta gemiciler için asgari ücretin belirlenmesine ön ayak olmaktadır. Ayrıca, ILO uygulamaya koyduğu yönerge ile fazla mesai ücreti, ikramiye, günlük harcırar, haftalık tatil ücreti ve genel tatil ücreti gibi konularda standartlar oluşturmuştur (Blanpain ve Dimitrova, 2010:57). Bu kapsamda bir denizcilik sendikası veya sendikal örgütü ile gemicilik şirketi-geminin asıl sahibi veya işletmeci- arasında ITF Sözleşmeleri imzalanmaktadır. Birçok ITF üyesi sendika tarafından kullanılan en yaygın sözleşme ITF TCC (Total Crew Cost) Sözleşmesidir. Bu Sözleşme, ulusal yasaların farklı oluşundan dolayı ülkeden ülkeye değişiklik göstermekle birlikte uluslararası minimum istihdam koşullarını belirleyen toplu sözleşmedir.

Tablo 16'da 1 Ocak 2012 itibariyle geçerli olan ITF TCC ücret skalası gösterilmektedir. Tablo 2.12'de görüldüğü üzere toplam 103 saat fazla mesai ücreti, fazla mesai hiç yapılmasa dahi ödenmek zorundadır. Aylık 103 saati aşan fazla mesailer için ayrıca ücret ödenir. Fazla Mesai katsayısı, 1 saatlik fazla mesai ücretini göstermekte ve izin sütunu, haftanın 7.günü için yapılan ödemedir (1 günlük -8saat-fazla mesai karşılığıdır). TCC ibaresi (Total Crew Cost) toplam gemi adamı maliyetini ifade etmektedir. ITF üyesi sendikalar, kendi ülkelerindeki ulusal koşullara uygun olarak kendi sözleşmelerini oluşturmuşlardır ve kendi sözleşmelerini uygulamaktadırlar. Gelişmiş ülkelerde denizcilerin sözleşmeleri bu minimum sözleşmenin çok üzerindedir. Ancak istisnai olarak gelişmekte olan bazı ülkelerde armatörlerin cebinden çıkan toplam maliyet bu minimum skaladan düşük olmamakla birlikte, denizcilerin eline geçen ücret bu skalanın altındadır. Aradaki fark, bu

ülkelerin devletlerinin maaşlardan yaptıkları vergi, sosyal güvenlik fonları gibi kesintilerden oluşmaktadır. FOC bayrak altında çalışan gemilerde sigorta, vergiler, sosyal güvenlik fonları gibi kesintiler olmadığından, sözleşmede minimum ücret olarak geçen meblağ genellikle ücrete eşittir (www.dadder.org, 23.05.2013).

Tablo 16: 1 Ocak 2012 İtibariyle ITF TCC Ücret Skalası

		40 Saat	103 Saat*	1,25	7 Gün	18 \$	
	Ücret Farkı Çarpmanı	Temel Maaş	Fazla Mesai	Fazla Mesai Oranı	İkramiye	Günlük Harcıra h	Toplam
Gemi Kaptanı/Süvari	3.369	2699\$	2005 \$	19.46	630 \$	126 \$	5460 \$
Çarkçbaşı/Başmühendis	3.062	2453\$	1822 \$	17.69	572 \$	126 \$	4973 \$
Birinci Zabit	2.175	1742\$	1294 \$	12.56	406 \$	126 \$	3568 \$
Birinci Mühendis	2.175	1742\$	1294\$	12.56	406\$	126 \$	3568 \$
İkinci Zabit	1.742	1395\$	1036 \$	10.06	326 \$	126 \$	2883 \$
İkinci Mühendis	1.742	1395\$	1036 \$	10.06	326\$	126 \$	2883 \$
Telsiz Zabiti	1.742	1395\$	1036\$	10.06	326\$	126 \$	2883 \$
Elektrik Mühendisi	1.742	1395\$	1036\$	10.06	326\$	126 \$	2883 \$
Başkamarot	1.742	1395\$	1036\$	10.06	326\$	126 \$	2883 \$
Üçüncü Zabit	1.679	1345\$	999 \$	9.70	314 \$	126 \$	2784 \$
Üçüncü Mühendis	1.679	1345\$	999 \$	9.70	314\$	126 \$	2784 \$
Elektrikçi	1.498	1200\$	891\$	8.65	280 \$	126 \$	2497 \$
Güverte Lostromosu	1.117	895 \$	665 \$	6.45	209 \$	126 \$	1895 \$
Marangoz	1.117	895 \$	665 \$	6.45	209 \$	126 \$	1895 \$
Fiter / Tamirci	1.117	895 \$	665 \$	6.45	209 \$	126 \$	1895 \$
Başahçı	1.117	895 \$	665 \$	6.45	209 \$	126 \$	1895 \$
Makine Lostromosu	1.117	895 \$	665 \$	6.45	209 \$	126 \$	1895 \$
Pompacı	1.117	895 \$	665 \$	6.45	209 \$	126 \$	1895 \$
Usta Gemici	1	801 \$	595 \$	5.78	187 \$	126 \$	1709 \$
Ateşçi	1	801 \$	595 \$	5.78	187 \$	126 \$	1709 \$
Yağcı	1	801 \$	595 \$	5.78	187 \$	126 \$	1709 \$
Kamarot	1	801 \$	595 \$	5.78	187 \$	126 \$	1709 \$
İkinci Ahçı	0.852	682 \$	507 \$	4.92	159 \$	126 \$	1474 \$
Messroom Steward	0.852	682 \$	507 \$	4.92	159 \$	126 \$	1474 \$
Gemici	0.744	596 \$	443 \$	4.30	139 \$	126 \$	1304 \$
Silici	0.744	596 \$	443 \$	4.30	139 \$	126 \$	1304 \$
Miço	0.599	480 \$	357 \$	3.46	112 \$	126 \$	1075 \$
Komi	0.599	480 \$	357 \$	3.46	112 \$	126 \$	1075 \$

Kaynak: www.dadder.org, 23.05.2013.

Türkiye’de gemiadamları için 1983 yılında kurulmuş Türk Denizciler Sendikası ve 2007 yılında kurulmuş DAD-DER (Deniz Çalışanları Dayanışma Derneği) faaliyet göstermektedir. Bu iki örgütte ITF üyesi olmakla birlikte deniz çalışanlarının ekonomik, sosyal, kültürel hak ve çıkarlarının korunarak geliştirilmesi

amacıyla faaliyet göstermektedir. Türkiye’de özellikle uzakyol gemilerinde çalışan gemiadamlarının sendikalaşma oranı neredeyse yok denecek kadar azdır. Cömert (2008: 142) yapmış olduğu çalışmada 539 gemiadamına herhangi bir sendikaya üye olup olmadığını sormuş, 539 gemiadamından 24’ünün sendikaya üye olduğunu, 515 gemiadamı ise herhangi bir sendikaya üye olmadığını tespit etmiştir. 539 gemiadamdan % 4’lük bir kesimin sendikaya üye olduğu görülmektedir. Ağartan (2006: 40) uzakyol çalışan gemiadamlarının sendikaya üye olamamasının en önemli nedenlerini; “hizmet sözleşmelerinin kısa süreler için yapılıyor olması ve tayfa kısmı gemi adamlarının bu mesleği geçici bir süre için yapma eğiliminde olmaları” olarak açıklamaktadır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

GEMİ İŞLETMELERİNDE GEMİADAMLARINA YÖNELİK ÜCRET YÖNETİM SİSTEMİNİN ANALİZİ: TÜRKİYE'DE KURULMUŞ GEMİ İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA

Gemiadamı, ücret yönetimi, gemi işletmeleri ve gemiadamı ücret düzeyleri hakkındaki literatür çalışmaları, gemi işletmelerinde gemiadamlarına yönelik ücret yönetim sisteminin analizi kapsamında incelenmiştir. Bu bölümde gemi işletmelerinde gemiadamlarına yönelik ücret yönetim sisteminin keşfedilmesine ve analizine yönelik yapılan araştırma açıklanmaktadır. Sırasıyla araştırmanın amacı, önemi ve hedefleri, araştırmanın süreci, araştırmada kullanılan veri toplama aracı, araştırmanın örnekleme, verilerin analizi ve son kısımda veriler ve bulgular incelenecektir.

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI, ÖNEMİ VE HEDEFLERİ

Bu araştırmanın amacı; ülkemizin önemli sektörlerinden biri olan denizcilik sektöründe gemiadamı işgücü devrinin gemi işletmelerinin uyguladığı ücret yönetimi ile ilişkisinin ortaya konulması, ücretin nitelikli gemiadamlarını işletmeye çekmek ve motive etmek için ne derece kullanıldığının araştırılması ve gemiadamlarının ücretlendirilmesi esnasında en etkin faktörlerin ne veya neler olduğunun belirlenmesidir.

Ücret yönetimi konusunda çeşitli araştırmalar olmasına rağmen, denizcilik sektöründe ele alınan bir araştırma olmaması, bu tezin önemini daha da arttırmaktadır. Diğer taraftan, gemiadamlarının istihdam sürekliliğini sağlama araçlarından en önemlilerinden biri olan “Ücret Yönetimi”nin denizcilik sektöründeki algılanışını ortaya koymak, sektörde yaşanan işgücü devrinin ücret yönetimi ile ilişkisinin de ortaya konması bakımından da önem taşımaktadır. Bu çerçevede, eldeki bu çalışma ve benzerlerinden elde edilecek bulguların, gerek Türkiye’deki işletme uygulamaları, gerekse bu alanda yapılacak daha sonraki akademik çalışmalar için önemli bir kaynak ve katkı teşkil edeceği beklenmektedir.

3.2. ARAŞTIRMANIN SÜRECİ

Araştırmada gemiadamı, ücret yönetimi, gemi işletmelerinde organizasyon yapıları ve gemi işletmelerinde maliyet unsurları hakkında literatür tarama çalışmaları yapılmıştır. Bu süreç içerisinde uygulanacak araştırma yöntemi ile ilgili literatür kapsamında yöntemler belirlenmiştir. Araştırma konusu ile ilgili ulusal ve uluslararası literatür taranmıştır. Dokuz Eylül Üniversitesi Kütüphanesinin sağladığı elektronik veri tabanları kullanılarak araştırma konusu ile ilgili yaklaşık 100 adet makaleye ulaşılmıştır. YÖK'ün sağladığı ulusal tez merkezi sayesinde araştırma konusu ile ilgili tezler taranmıştır. Araştırma konusu ile ilgili yayınlar yayınevlerinden temin edilmiştir. Ayrıca yurt dışında yapılan çalışmalar ile uluslararası kurum ve örgütlerin çalışmaları ve raporları taranmıştır.

Araştırma sürecinin ilk aşamasında ücret yönetimi ile ilgili hem ulusal hem de uluslararası alanda yapılan çalışmalar taranmıştır. İkinci aşamada, literatür çalışması neticesinde elde edilen bilgiler ve gemi işletmeleri insan kaynakları yöneticilerinden alınan görüşler yardımıyla yapılandırılmış görüşme formu hazırlanmıştır. Araştırmanın üçüncü aşamasında, Dokuz Eylül Üniversitesi Denizcilik Fakültesi 16. Kış Kariyer Günleri kapsamında Fakülteye davet edilen 20 gemi işletmesinin insan kaynakları yöneticileri ile görüşmeler yapılmıştır. Dördüncü aşamada, yapılan görüşmeler neticesinde elde edilen veriler içerik analizine tabi tutulmuştur. İçerik analizi yoluyla elde edilen değişkenler ile ve ücret yönetimi alanında daha önce yapılan anket çalışmalarının değişkenleri de dikkate alınarak, araştırmanın nicel bölümünü oluşturacak olan anket değişkenleri hazırlanmıştır. Beşinci aşamada ise nicel araştırmanın uygulanması, takibi ve geri alınması işlemleri gerçekleştirilmiştir. Son aşamada ise verilerin Sosyal Bilimler için İstatistik Paket Programı SPSS 20.0 (Statistical Package for Social Sciences) programına girilerek verilerin analizi yapılmıştır.

3.3. ANA KÜTLE VE ÖRNEKLEM

Araştırmanın ana kütlelerini Türkiye'de kurulmuş gemi işletmeleri oluşturmaktadır. Araştırma kapsamına dahil edilecek gemi işletmeleri, ilgili literatür

ve ampirik çalışmaların incelenmesinden elde edilen neticelere göre, Ücret Yönetimi'nin daha çok büyük ölçekli ve kurumsallaşmış gemi işletmelerinde görülmesi beklentisi doğrultusunda seçilmiştir. Bu kapsamda Türkiye'nin önde gelen uluslararası yük taşımacılığı yapan 26 gemi işletmesi araştırmaya konu olmuştur. Ayrıca 26 gemi işletmesinden ikisinin filosunu tanker ve dökme yük olarak ikiye ayırarak farklı birimler tarafından işletmesi nedeniyle bu işletmeler iki farklı gemi işletmesi olarak araştırmaya dâhil edilmiştir.

Örneklemin ana kütleli temsil kabiliyetini incelediğimizde Türkiye'de kurulmuş gemi işletmeleri sayısına ilişkin sağlıklı bir verinin olmadığını görmekteyiz. Bu nedenle, Türk sahipli filo ve aktif olarak çalışan toplam Türk gemiadamı sayısı ile çalışmamıza katılan gemi işletmelerinin toplam gemi sayısı ve istihdam ettikleri toplam gemiadamı sayısını kıyaslamak, çalışmanın ana kütleli temsil kabiliyeti açısından daha sağlıklı olacaktır. Bu kapsamda çalışmaya konu olan 26 gemi işletmesinin işletmekte olduğu gemi sayısı Aralık 2012 itibarıyla 286 olarak hesaplanmıştır. Lloyd's Register Fairplay 2012 yılına ait istatistiklere göre Türk sahipli 1000 GRT üstü gemi sayısının 1142 olduğu belirtilmiştir. Çalışmaya konu olan gemi işletmelerinin sahip olduğu gemi sayısının Türk sahipli gemi sayısının % 25.0'lık kısmını oluşturduğu görülmektedir. 24 gemi işletmesinin istihdam ettiği gemiadamı sayısı gemilerde aktif olarak çalışan ve izinde bekleyen olmak üzere yaklaşık 7700 kişidir. ISF/BIMCO Manpower 2010 verilerine göre ise Türk gemiadamı sayısı 87.743 olarak hesaplanmıştır. Gemi işletmelerinin istihdam ettiği gemiadamı sayısı, ISF/BIMCO Manpower 2010 verileriyle kıyaslandığında % 8.7'lik bir orana tekabül etmektedir.

3.4. VERİ TOPLAMA YÖNTEMLERİ

Araştırmada nitel ve nicel yöntemlerle iki ayrı aşamada veri toplama işlemi gerçekleştirilmiştir. İlk aşamada gemi işletmelerinde gemiadamlarına yönelik ücret yönetim sistemine ve gemiadamlarının ücret düzeylerini belirlemede öne çıkan etkenlerin keşfedilmesine yönelik bir veri toplama yöntemi izlenmiştir. Bu yöntem için ücret yönetimine ilişkin literatür taraması yapılmış ve daha önce uygulanan işletmelerde ücret yönetiminin analizine ilişkin yapılandırılmış görüşme formu

denizcilik sektörüne uyarlanmış, bu kapsamda gemi işletmelerinin insan kaynakları yöneticileri ile görüşmeler yapılmıştır. İkinci aşamada ise literatürde daha önceden kullanılan ücret yönetimine ilişkin Nihat Alayoğlu'nun 2005 yılında "Stratejik Ücret Yönetimi ve Üst Düzey Yöneticilerin Ücretlendirilmesine İlişkin Bir Araştırma" isimli doktora tez çalışması ve Serdar Şardan'ın 2012 yılında "Çimento Sanayi'nde Ücret Yönetimi; Mukayeseli Bir Analiz" isimli doktora tez çalışmalarında kullanılan anketlerdeki değişkenler denizcilik sektörüne ve gemiadamlarına uyarlanmıştır. Anket formundaki sorular ve değişkenler hakkında daha ayrıntılı bilgi nicel veri toplama aracı oluşturma süreci başlığı altında verilmiştir (Bknz. s.120).

3.4.1. Nitel Araştırma Süreci

Gemi işletmelerinde gemiadamlarına yönelik ücret yönetim sisteminin analiz edilmesi amacıyla keşifsel olarak gerçekleştirilen görüşme yöntemi nitel veri toplama yöntemi olarak kullanılmıştır.

3.4.1.1. Yapılandırılmış Görüşme Formu ve Görüşmelerin Yürütülmesi

Nitel araştırma sürecinde veri toplama yöntemi olarak görüşme seçilmiştir. "Araştırmalarda yaygın kullanılan veri toplama tekniklerden biri olan görüşme ya da mülakat; önceden hazırlanmış soruları sorduğu ve karşısındaki kişinin sorulara yanıtlar verdiği amaçlı bir söyleşi" olarak tanımlanmaktadır (Kuş, 2003:50). Görüşmelerde ortaya çıkabilecek hataların en aza indirgenmesi ve tüm görüşme yapılan kişilere aynı soruların sorulması amacıyla öncede hazırlanmış yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Yapılandırılmış görüşme formu içindeki sorular hazırlanırken, önce ücret yönetimi ile ilgili önceki çalışmalarda kullanılan yapılandırılmış görüşme formları taranmış, incelenmiş ve bu alanda uzman kişilerle görüşmeler yapılmıştır. Yapılandırılmış görüşme formu dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde görüşme yapılan kişi ve çalışmaya konu olan gemi işletmesi hakkında tanımlayıcı sorular bulunmaktadır. İkinci bölümde gemi işletmesinin insan kaynakları uygulamalarına ilişkin 4 soru; üçüncü bölümde ücretin belirlenmesi ve

ücret uygulamaları hakkında 9 soru ve dördüncü bölümde ücret-motivasyon ilişkisi ve ücretin gemiadamı için önemine ilişkin 7 soru yer almaktadır (Bknz. Ek. 1).

Görüşmeler, Dokuz Eylül Üniversitesi Denizcilik Fakültesi 16. Kış Kariyer Günleri kapsamında Fakülteye davet edilen Türkiye'nin önde gelen 20 gemi işletmesinin insan kaynakları yöneticileri ile yapılmıştır. İnsan kaynakları yöneticileri ile görüşmeler yapılırken yapılandırılmış görüşme formundaki sorular sorulmuş, görüşme esnasında notlar alınmış ve katılımcıdan izin alınarak ses kayıt cihazı kullanılmıştır. Her görüşme ortalama 15 ile 25 dakika arasında sürmüştür.

3.4.2. İçerik Analizi

İçerik analizi, “verilerden doğrudan görülemeyen, ancak kavramsal kodlama ve sınıflama yoluyla temaların bulunması ve bu temalar arası anlamlı ilişkilerin ortaya çıkarılması” işlevidir (Yıldırım ve Şimşek, 2000: 157).

Görüşmeler sonucunda elde edilen veriler çalışmanın hemen ardından gözden geçirilmeye başlanmıştır. Her bir araştırma sorusunun cevaplarından elde edilen verilerin anlamlı bölümleri alınarak kendi aralarında kodlanmıştır. Bu kodlama işlemi sırasında her bir katılımcının ifadeleri belirli kalıplara alınmaya çalışılmıştır. Bazı araştırma sorularına verilen cevaplar kodlanıp frekans dağılımı yapılırken, bazılarında verilen cevaplar ise kodlanıp toplam içindeki ağırlıkları tespit edilmiştir. Buradaki amaç, katılımcıların özellikle üzerinde vurgu yapmak istediği ifadeler ile sıradan ifadelerinin ayırımının yapılmasını sağlamaktır. Ayrıca, ifadelerin kodlanmasından sonra, kodlamalar arasında kurulacak ilişkiler sayesinde kavramlar yapılandırılmaktadır. Yapılandırılan kavramlar içerisindeki kodların ağırlığı yine kodlara verilen ağırlık puanları ile tespit edilebilmektedir. Ve bu nedenlerle verilerin sayısallaştırılması sırasında ağırlık puanı (intensity) kullanılmasına karar verilmiştir (Neuman, 2003). Araştırma sorularına verilen cevapların ağırlık puanları katılımcıların ifadelerine göre, normal ifade (1 puan), önemli ifade (2 puan) ve çok kuvvetli ifade (3 puan) şeklinde puanlanış ve ifadelerin ağırlıkları hesaplanmıştır.

3.4.2.1. Araştırma Soruları Verilerinin İçerik Analizi

Birinci bölümde katılımcıların ve gemi işletmelerine ilişkin tanımlayıcı sorular sorulmuştur. Katılımcılara ilişkin profil bilgileri incelendiğinde 20 katılımcının da insan kaynakları müdürü olarak şirketlerinde görev yaptıkları görülmektedir. 20 katılımcıdan tümünün üniversite mezunu olduğu, 19'unun kaptan, başmühendis veya zabıt olarak önceki yıllarda deniz tecrübesi edindiği belirtilmiştir. Buradan da anlaşılacağı gibi gemi işletmeleri, insan kaynakları müdürü olarak istihdam edeceği kişilerin deniz tecrübesine sahip olmalarını fazlasıyla önemsemektedir.

Tablo 17: Gemi İşletmelerinin Profil Bilgileri

İşletme Kodu	Gemi Tipi				Gemiadamı Sayısı	
	Tanker	Dökme Yük	Konteyner	Toplam	Aktif	Beklemede
İ ₁	29	16		45	855	400
İ ₂	11	17		28	340	250
İ ₃		8		8	120	40
İ ₄	11			11	160	40
İ ₅	9			9	117	15
İ ₆	3	4	1	8	190	7
İ ₇		4		4	110	10
İ ₈	9			9	200	50
İ ₉	8			8	160	60
İ ₁₀		5		5	104	35
İ ₁₁	8			8	200	60
İ ₁₂		7		7	175	60
İ ₁₃	23			23	400	300
İ ₁₄		24		24	500	200
İ ₁₅			33	33	800	260
İ ₁₆			19	19	242	80
İ ₁₇	14	4		18	320	100
İ ₁₈		8		8	125	50
İ ₁₉		4		4	84	45
İ ₂₀		7		7	154	50
Toplam	125	108	53	286	5356	2642

Tablo 17'de çalışmaya konu olan gemi işletmelerinin Aralık 2011 itibariyle sahip oldukları gemi sayısı ve tipi, gemilerinde istihdam ettikleri aktif durumdaki

gemiadamı sayısı ve beklemedeki gemiadamı sayısı verilmiştir. 20 gemi işletmesi toplamda 286 gemiyi işletmektedir. Bu gemilerin 125'i tanker, 108'i dökme yük ve 53'ü de konteyner gemisinden oluşmaktadır. Bu gemilerde Aralık 2011 itibariyle çalışan gemiadamı sayısı 5356 iken gemi işletmelerinin izinde tuttıkları gemiadamı sayısı 2642 olarak belirtilmiştir. Gemi işletmelerinin izinde tuttıkları gemiadamı sayısı insan kaynakları müdürleri tarafından tahmini olarak verilmiştir.

Araştırma sorularının ikinci bölümünde gemi işletmelerinin insan kaynakları uygulamalarına ilişkin sorular sorulmuştur. Gemi işletmelerinin tümü işletmelerinde insan kaynakları yönetim sisteminin mevcut olduğunu belirtmiştir. Ayrıca insan kaynakları müdürlerinin 12'sinin insan kaynakları yönetimi alanında eğitim aldığı 8 insan kaynakları müdürünün ise bu alanda herhangi bir eğitim almadığı tespit edilmiştir.

Tablo 18'de gemi işletmelerinde gemiadamlarına yönelik insan kaynakları yönetimi uygulamalarının neler olduğu sorusuna verilen cevaplar gösterilmektedir. Gemi işletmelerinin insan kaynakları departmanlarının tümü işgören tedariki, eğitim ve geliştirme ve personelin seçimi ve yerleştirilmesi gibi insan kaynakları uygulamalarını yerine getirdiği göze çarpmaktadır. Bunların beraber, gemiadamlarına yönelik kariyer yönetim ve planlaması ise yalnızca 3 gemi işletmesi tarafından dile getirilmiştir.

Tablo 18: Gemi İşletmelerinin İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları

Uygulamalar	İfade Sıklığı
İşgören Tedariki	20
Eğitim ve Geliştirme	20
Seçim ve Yerleştirme	20
Ücret Yönetimi	9
Performans Değerlendirmesi	4
Kariyer Yönetim ve Planlanması	3

Tablo 19'da gemi işletmelerinin, gemiadamı işe alım sürecinde yapılan uygulamalar ve hangi faktörlerin işe alım sürecinde etkin rol oynadığı gösterilmiştir. Tablo 3.3'de görüldüğü üzere gemiadamı işe alım sürecinde en önemli faktörün "diğer gemi işletmelerinden alınan referanslar" olduğu görülmektedir. Ayrıca işe alım sürecinde tüm gemi işletmeleri gemiadamlarını mesleki ve İngilizce testlere tabi

tutmakta ve bu test sonucu alınan puanları işe alım sürecinde önemli bir faktör olarak değerlendirmektedirler.

Tablo 19: Gemi İşletmelerinde Gemiadamının İşe Alınmasında Etkin Değişkenler

Faktör	Toplam Ağırlık Puanı	İfade Sıklığı
Referanslar	60	20
Benzer Gemilerde Çalışma	52	14
Son Görüşme	40	20
Mesleki Sınavı Sonucu	40	20
İngilizce Sınavı Sonucu	40	20
İlk Görüşme	40	20
Kariyer	39	13
Psikolojik Testler	16	8
Psikometrik Testler	16	8

Araştırma sorularının üçüncü bölümünde gemi işletmelerinde ücretin belirlenmesi ve ücret yönetimi uygulamalarına ilişkin sorular sorulmuştur. Gemi işletmelerinin tümü işletmelerinde “ücret ve maaş yönetim sisteminin” uygulandığını belirtmişlerdir.

Tablo 20’de gemi işletmelerinin uygulamakta olduğu ücret düzeyine ilişkin politikalar gösterilmektedir. 12 gemi işletmesinin “piyasa ile eşit düzeyde ücret ödeme politikasını”, 8’inin ise “piyasa üstü ücret ödeme politikasını” benimsediği görülmektedir. Hiçbir gemi işletmesinin “piyasa altı ücret politikasını” ücret ve maaş yönetim sistemi içinde kullanmayı tercih etmediği dikkat çekicidir.

Tablo 20: Gemi İşletmelerinde Temel Ücret Politikaları

Ücret Politikası	İfade Sıklığı
Piyasa ile eşit ücret ödeme politikası	12
Piyasa üstü ücret ödeme politikası	8

Gemi işletmelerinde ücretin nasıl belirlendiğini ve ücretin belirlenmesinde işletme içi hangi organların etkin rol oynadığını incelediğimizde; 19 gemi işletmesinin gemiadamlarına ilişkin ücret düzeyini “piyasa araştırmaları sonucu elde edilen ücret skalaları” ve “eşdeğer gemi işletmelerinin ücret skalaları göz önüne

olarak” belirlediği görülmektedir. Sadece bir gemi işletmesinde diğerlerinden farklı olarak ücret düzeyini belirlerken piyasa araştırması yapılmadığı ve “işletim maliyeti (running cost)”a göre gemiadamı ücret düzeyinin belirlendiği ifade edilmiştir. Tablo 21’de gemiadamı ücretinin belirlenmesinde işletme içi hangi organın etkin rol oynadığı gösterilmektedir. 15 gemi işletmesinde ücretin “üst yönetim ve yönetim kurulu” tarafından belirlendiği göze çarpmaktadır.

Tablo 21: Ücretin Belirlenmesinde Etkili Olan İşletme İçi Organlar

İşletme Organları	İfade Sıklığı
Üst Yönetim ve Yönetim Kurulu	15
Genel Müdür	1
Genel Müdür ile Filo Müdürü	1
Armatör	1
CEO	1
Üst Yönetim Onayı Alınarak İK	1

Gemiadamı niteliği, kabiliyeti ve kişilik özelliklerinin ücretlendirmede oynadığı rol ve ne kadar etkili olduğuna ilişkin soruya bütün insan kaynakları müdürleri; “aynı hatta aynı yeterlilikte ve aynı kıdeme sahip tüm gemiadamlarının aynı ücreti aldığı ve kişiye göre ücretlendirmenin yapılmadığını” belirtmişlerdir. Gemiadamı ücretleri “geminin sefer yaptığı hatta ve gemiye (geminin büyüklüğü, geminin eski ya da yeni olması ve gemi bayrağı) göre” farklılıklar gösterdiği belirtilmiştir. Ayrıca, “ücretinden memnun olmayan gemiadamlarına yönelik herhangi bir ücrette düzenleme yoluna gidilmediği, verilen ücreti tatminkar bulmayan gemiadamının zaten işe alım esnasında gemi işletmesinde çalışmayı kabul etmediği, gemi işletmelerinin ise yalnızca ücreti kıstas olarak çalışmak isteyen gemi adamlarını gemilerinde istihdam etmedikleri” belirtilmiştir.

“Kıdem tazminatı”, “yıllık kıdem (sinyorite) ücreti” ve “bekleme (stand-by) ücreti” uygulamaları gemi işletmelerinde gemiadamlarının ücretlendirilmesine ilişkin önemli uygulamalardır. 20 gemi işletmesinden 12’sinin gemiadamlarına kıdem tazminatı ödemediği, 8’inin ise ödediği belirtilmiştir. İstihdam ettikleri gemiadamlarına kıdem tazminatı ödemeyen bu gemi işletmelerinin 5’i “gemilerinin yabancı bayraklı gemiler olması” nedeniyle kıdem tazminatı ödemediklerini

belirtmişlerdir. 2 gemi işletmesi; “kıdem tazminatının ücretin içinde geçtiği için” ödenmediğini belirtirken, en çarpıcı ifadenin bir insan kaynakları müdürü tarafından söylenen; “hayır, çünkü şirketler her gemi için farklı firma kullanmakta bu yüzden de gemiadamları gerekli tazminata hak kazanamamaktadır” ifadesi olduğunu söyleyebiliriz.

Araştırma soruları kapsamında gemi işletmelerine “yıllık kıdem (sinyorite) ücreti” uygulamalarının olup olmadığı varsa nasıl bir uygulama yapıldığı sorulmuştur. 19 gemi işletmesinde gemiadamlarına yönelik yıllık kıdem (sinyorite) ücreti uygulaması yapıldığı sadece bir gemi işletmesinde “işletmenin yeni kurulması ve gemiadamlarının yıllık kıdeme (sinyorite) hak kazanmadıkları” için böyle bir uygulamanın henüz yapılmadığı belirtilmiştir. Gemi işletmeleri birbirinden farklı yıllık kıdem (sinyorite) uygulamaları yürütmektedir. 13 gemi işletmesi yıllık kıdem (sinyorite) uygulamalarını: “Her 135 gün çalışmaya kök ücrette %1 artış, üst limit kök ücretin %10’u”, “Birinci 8 ay sonunda kök ücrette %5, ikinci 8 ay sonunda % 8, üçüncü 8 ay sonunda %9, dördüncü 8 ay sonunda %10 artış, üst limit kök ücretin %10’u”, “2 kontrat sonunda kök ücrette % 8 artış, sonraki kontrat sonların %2’lik olmak üzere üst limit %10”, “Birinci yıl sonunda kök ücrette %5, ikinci yıl sonunda %8, üçüncü yıl sonunda %9 artış olmak üzere üstü limit kök ücretin %17’si”, “Birinci yıl sonunda kök ücrette %5, ikinci yıl sonunda %8 artış olmak üzere üst limit kök ücretin %58’i”, “4 ayda bir % 5’lik kök ücrette artış olmak üzere üst limit kök ücretin %50’si”, “Her ay 100 ile 600 USD arasında ücrette artış”, “Her sene sonunda kök ücrette %2 artış olmak üzere üst limit kök ücretin %12’si”, “Birinci yılsonunda kök ücrette %5, ikinci yıl sonunda %7 artış olmak üzere üst limit kök ücretin %15’i”, “Her kontrat sonrası zabitan sınıfına 100 USD, tayfa sınıfına 20 USD artış “, “Birinci kontrat sonrasında ücrette 150 USD artış, sonraki kontrat sonlarında 100 USD’lik artışlar”, “Birinci sene sonunda 250, ikinci sene sonunda 150, üçüncü sene sonunda 100 USD’lik ücret artışlar olma üzere toplamda 1000 USD’lik artış “, “Her kontrat sonunda ücrette 100 ile 600 USD arasında değişen artışlar” olarak belirtirken, 6 gemi işletmesi ise “kişiye göre farklı uygulamalar yapıldığını ve seneden seneye farklı yıllık kıdem (sinyorite) uygulamaları yürüttüklerini” belirtmiştir.

Araştırma soruları kapsamında gemi işletmelerine; “İstihdam Ettiğiniz Gemiadamlarına Bekleme (Stand-By) Ücreti Ödüyör Musunuz ?” sorusu yöneltilmiştir. 20 gemi işletmesinden 6’sı gemiadamlarına bekleme (stand-by) ücreti ödediklerini, 14’ü ise işletmelerinde böyle bir uygulamanın olmadığını belirtmişlerdir. Gemiadamlarına bekleme (stand-by) ücreti ödeyen 5 gemi işletmesi “sadece 1. Zabit, Kaptan, Başmühendis ve 2. Mühendise bu ücret ödenmekte ve bu ücretin kök maaşın 3’de 1’i kadar olduğunu” belirtmişlerdir. Bekleme (stand-by) ücreti ödeyen bir gemi işletmesi ise gemiadamlarına eğitim esnasında kök maaşın 3’de 1’i kadar ücret ödemektedir.

Araştırma sorularının dördüncü bölümünde ücret-motivasyon ilişkisi ve gemiadamı için ücretin önem düzeyi ile ilgili sorular yer almaktadır. Bu kapsamda gemi işletmelerinin insan kaynakları müdürlerine; “Ücreti Bir Motivasyon Aracı Olarak Kullanıyor Musunuz?” ve “Fazla Ücret Verilmesi Gemiadamının Motivasyonu Arttırır Mı?” soruları yöneltilmiştir. Katılımcıların % 25’i fazla ücret verilmesinin gemiadamı motivasyonunu arttırmayacağı, % 75’i arttıracığı konusunda fikir belirtmiştir. Ayrıca, 20 gemi işletmesinden 12’si ücreti bir motivasyon aracı olarak kullandığını 8’inin ise kullanmadığı tespit edilmiştir. Ücreti motivasyon aracı olarak kullanan gemi işletmelerinde “tank ve ambar temizliği yapan gemiadamlarına” ve “geminin Liman Devleti Kontrolleri (Port State Control) ve çeşitli denetimlerden herhangi bir uygunsuzluk bulunmadan çıkması neticesinde” gemiadamlarına çeşitli bonus ve ekstralar verildiği belirtilmiştir.

Araştırma soruları kapsamında gemi işletmelerinin insan kaynakları müdürlerine; “Gemiadamlarının mesleklerine devam edip etmemelerinde ücretin önemi nedir?” sorusu yöneltilmiştir. Bu soruya ait içerik analizi Tablo 22’de gösterilmiştir. Gemiadamının mesleğinde devam etmesinin ana sebebi ücret olduğu 18 katılımcı tarafından belirtilmiş ancak sonrasında zamanla ücretin önüne geçen faktörler sıralanmıştır. Gemiadamı karada hayatını idame ettirecek kadar para kazanırsa ve ailevi nedenlerden dolayı (evlilik, hastalık, babanın vefatı nedeniyle aile reisliği yapma vb.) aldığı ücreti düşünmeden mesleğini bıraktığı en fazla tekrarlanan ifadelerdir. Diğer genel ifade ise, gemiadamı için aldığı ücretin önemi ve değeri zamanla azalmakta olduğudur.

Tablo 22: Gemiadamının Mesleğine Devam Etmesinde Ücretin ve Diğer Değişkenlerin Etkisi

Değişkenler	İfade Sıklığı
Gemiadamının mesleğinde devam etmesinin ana sebebi ücrettir fakat...	18
Gemiadamı karada hayatını idame ettirecek kadar para kazanırsa aldığı ücreti düşünmeden karaya geçer	7
Ailevi nedenler ücretin önüne geçer	7
Gemi adamının mesleğinde devam etmesinde ücretin %30-40'lık bir etkisi vardır	2
3 yıl sonra ücretin marjinal değeri gemiadamı için azalır ve karaya geçişler başlar	1
Kişinin kariyer planlamasına göre gemiadamının mesleğine devam edip etmeyeceği değişiklik gösterir	1
5-10 yıl sonra gemiadamı için ücretin önemi azalır	1
Bazı gemiadamları belirli bir hayat standardını yakaladıktan sonra kolay kolay karaya geçmek istemez	1

Katılımcılara “Nitelikli gemiadamlarını işletmenize çekmek için ücreti bir araç olarak kullanıyor musunuz?” sorusu yöneltilmiştir. Araştırmaya konu olan gemi işletmelerinin % 60'ı nitelikli gemiadamını işletmeye çekmek için ücreti bir araç olarak kullanmadıklarını belirtirken, gemi işletmelerinin % 40'ı ücreti bir araç olarak kullandığını belirtmiştir.

Son olarak katılımcılara, “Gemi işletmelerinin, nitelikli gemiadamları tarafından tercih edilmesinin ana sebebi ücret midir? Değil ise ne gibi faktörler ön plandadır?” sorusu yöneltilmiştir. Bu araştırma sorusuna ait verilerin içerik analizinde tespit sonuçları ve frekansları ile Tablo 23’de özetlenmiştir. Gemi işletmelerinin nitelikli gemiadamları tarafından tercih edilmesinde en önemli etkenler, maaşın zamanında ödenmesi (51), zamanında gemiye katılabilme ve gemiden ayrılabilme (45) ve şirket gemi ilişkisi (36) olarak tespit edilmiştir. Ücret düzeyi ise 8 katılımcı tarafından ifade edilmiş olup ağırlık puanı 24 olarak hesaplanmıştır.

Tablo 23: Nitelikli Gemiadamın Gemi İşletmesini Tercih Etme Sebepleri

	Ağırlık Puanı	İfade Sıklığı
Maaşın Zamanında Ödenmesi	51	17
Zamanında Gemiye Katılıp Ayrılabilme (Planlamanın İyi Yapılması)	45	15
Şirket Gemi İlişkisi	36	12
Gemideki Çalışma Ortamı	24	12
Ücret Düzeyi	24	8
İşletmenin Gemiadamına Sahip Çıkması	20	10
Kumanya	14	7
Sosyal Destekler	14	7
Şirket Güvenilirliği	14	7
Filo Yaşı	12	6
Seyir Bölgesi	10	5
Personelin İşletmede Ulaşabileceği Nokta	8	4
Sosyal Güvenlik	8	4

3.4.3. Nicel Araştırma Süreci

Çalışmanın bu aşaması nicel araştırma yöntemlerinin kullanıldığı bir aşamadır. Yapılan görüşmeler sonucu elde edilen verilerinden ortaya çıkan gemiadamlarına yönelik ücret yönetim sisteminin analizine ilişkin değişkenler tespit edilmiştir. Bulunan bu değişkenlerden ve daha önce ücret yönetim sistemi ile ilgili yapılan çalışmalarda kullanılan anketlerden faydalanarak veri toplama aracı olarak bir anket formu geliştirilmiştir.

3.4.3.1. Veri Toplama Aracı Oluşturma Süreci

Anket formu oluşturulmadan önce anketi oluşturacak değişkenlerin tespitlerinin yapılması için araştırma konusu ile ilgili önceden yapılmış ulusal ve uluslararası çalışmalar incelenmiştir. Nihat Alayoğlu'nun 2005 yılında "Stratejik Ücret Yönetimi ve Üst Düzey Yöneticilerin Ücretlendirilmesine İlişkin Bir Araştırma" isimli doktora tez çalışması ve Serdar Şardan'ın 2012 yılında "Çimento Sanayi'nde Ücret Yönetimi; Mukayeseli Bir Analiz" isimli doktora tez

çalışmalarında kullanılan anketlerdeki değişkenler denizcilik sektörüne ve gemiadamlarına uyarlanmıştır. Anket formunda yer alan A, B ve D sorularındaki değişkenler Nihat Alayoğlu'nun 2005 yılında yapmış olduğu doktora tez çalışmasından, E ve F sorularındaki değişkenler ise Serdar Şardan'ın 2012 yılında yapmış olduğu doktora tezinden alınmış ve gemiadamlarına uyarlanmıştır. Bunların beraber, 20 gemi işletmesinin insan kaynakları müdürleriyle yapılan görüşmeler neticesinde elde edilen verilerden yararlanılarak anket formundaki C, G, H ve İ sorularındaki değişkenler oluşturulmuştur.

Ekim 2012'de anketin ilk versiyonu oluşturulmuştur. Bu süreç içerisinde anket değişkenlerinin kolay anlaşılabilir hale getirilmesi için çalışmalar yapılmıştır. Kasım 2012'de D.E.Ü. Denizcilik Fakültesi'ndeki öğretim elemanlarının değişkenler ile ilgili eleştirileri alınarak, değişkenlerde düzeltmeler yapılmıştır. Kasım 2012'de anket formunda düzeltmeler yapıldıktan sonra e-posta yoluyla 10 gemi işletmesinin insan kaynakları müdürlerine anket formunun pilot çalışması yapılmıştır. Pilot çalışma sonrasında gerekli düzeltmeler yapılarak anket formunun son hali oluşturulmuştur.

3.4.3.2. Veri Toplama Aracının Bölümleri

Anket formu 4 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcılara ve temsil ettikleri gemi işletmesine ilişkin tanımlayıcı bilgileri elde etmeye yarayan sorular yer almaktadır. İkinci bölümde ücret tayininde etkili olan organların incelenmesine yönelik toplam 2 soru; üçüncü bölümde genel ücret düzeyinin piyasa ücretleri ile karşılaştırılması ve ücret düzeyinin belirlenmesine yönelik olarak 4 soru; dördüncü bölümde ise ücretin gemiadamı için önemi ve ücret politikalarının gemiadamı üzerine etkilerine yönelik iki soru sorulmuştur.

3.4.3.3. Verilerin Toplanması

Anket uygulaması 13 Aralık 2012 – 15 Şubat 2013 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Anketlerin 18 tanesi Dokuz Eylül Üniversitesi Denizcilik Fakültesi 17. Kış Kariyer Günleri kapsamında üniversitemize davet edilen 18

katılımcı ile yüz yüze gerçekleştirilirken diğer 8 anket ise e-posta yoluyla katılımcılara ulaştırılmıştır. E-posta yolu ile katılımcılara iletilen tüm anketlerden geri bildirim alınmış ve bu anketler çalışmaya dâhil edilmiştir.

3.4.3.4. Verilerin İşlenmesi

Verilerin analizi için olan SPSS (Sosyal Bilimleri için İstatistik Paketi - Statistical Package for the Social Science) paket programının 20.0 versiyonu kullanılmıştır. SPSS verilerin analizinde frekans dağılımı ve yüzde tekniği analiz teknikleri olarak kullanılmıştır.

3.4.2.5. Veriler ve Bulgular

Bu bölümde saha çalışması yöntemiyle elde edilen nicel verilerin analizleri ve bulguları yer almaktadır. Her bir anket sorusuna alınan yanıt, seçenekler arasındaki frekans dağılımları ve yüzdeler şeklinde özetlendikten sonra her bölüm için ayrı ayrı sonuçlar ve yorumlar sıralanmıştır.

3.4.3.5.1. Katılımcılara ve Gemi İşletmelerine İlişkin Profil Bilgileri

Katılımcılara ilişkin profil bilgileri incelendiğinde 26 katılımcıdan 25'i insan kaynakları müdürü 1'inin ise genel müdür olduğu görülmektedir. 26 katılımcıdan tümünün üniversite mezunu olduğu, 25'inin kaptan, başmühendis veya zabıt olarak önceki yıllarda deniz tecrübesi edindiği belirtilmiştir. Buradan da anlaşılacağı gibi gemi işletmeleri, insan kaynakları yöneticisi olarak istihdam edeceği kişilerin deniz tecrübesine sahip olmalarını fazlasıyla önemsemektedir. Bunun nedeni deniz tecrübesi olan insan kaynakları yöneticilerinin gemiadamlarının sıkıntı ve sorunlarından daha kolay anlayıp onlarla daha rahat iletişim kurabildiği düşüncesidir. Ayrıca 25 insan kaynakları müdüründen 18'inin lisans, yüksek lisans veya şirket içi eğitimler yoluyla insan kaynakları yönetimi alanında eğitim aldıkları tespit edilmiştir.

Tablo 24: Gemi İşletmelerinin Profil Bilgileri

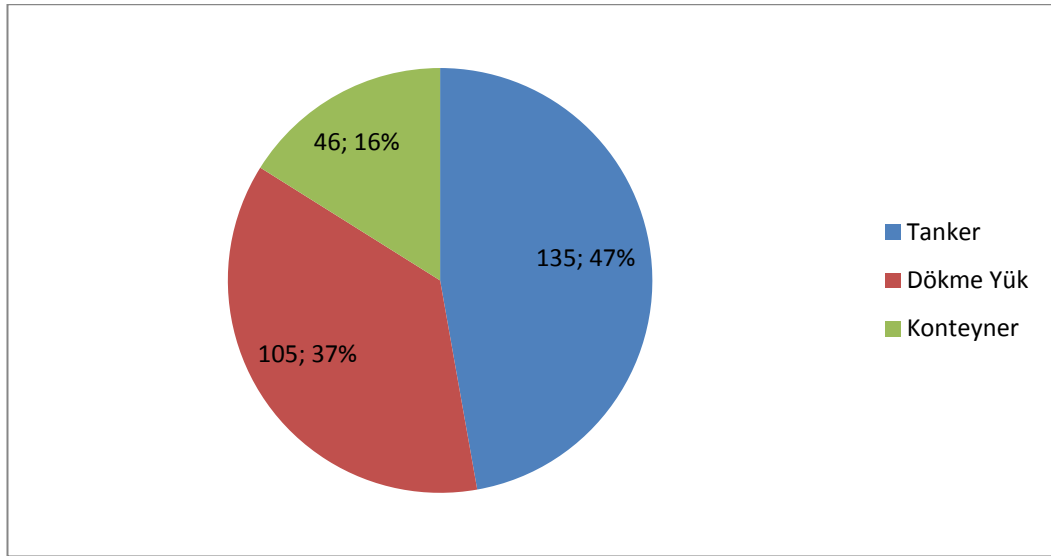
İşletme Kodu	Gemi Tipi			Gemi Bayrağı		Toplam	Gemiadamı Sayısı	
	Tanker	Dökme Yük	Konteyner	Türk	Yabancı		Aktif	Beklemede
İ ₁	29	16	-	-	45	45	855	400
İ ₂	11	17	-	28	-	28	340	250
İ ₃	4	-	-	4	-	4	82	40
İ ₄	11	-	-	9	2	11	224	120
İ ₅	10	-	-	-	10	10	210	80
İ ₆	3	4	1	4	4	8	160	70
İ ₇	-	4	-	4	-	4	110	7
İ ₈	9	-	-	-	9	9	182	50
İ ₉	8	6	-	-	14	14	278	100
İ ₁₀	-	5	-	5	-	5	104	35
İ ₁₁	8	-	-	-	8	8	158	60
İ ₁₂	13	-	-	-	13	13	262	120
İ ₁₃	-	7	-	7	-	7	138	70
İ ₁₄	4	-	-	-	4	4	82	20
İ ₁₅	-	24	-	11	13	24	400	300
İ ₁₆	5	-	26	31	-	31	500	200
İ ₁₇	-	-	19	8	11	19	385	100
İ ₁₈	13	4	-	13	4	17	325	160
İ ₁₉	-	8	-	8	-	8	166	80
İ ₂₀	-	4	-	4	-	4	78	20
İ ₂₁	3	-	-	3	-	3	63	20
İ ₂₂	-	4	-	-	4	4	82	40
İ ₂₃	4	-	-	4	-	4	80	20
İ ₂₄	-	2	-	2	-	2	42	10
Toplam	135	105	46	145	141	286	5316	2372

Tablo 24’de çalışmaya konu olan gemi işletmelerinin yönetimi altında olan gemi sayısı, gemilerin bayrağı, gemi işletmelerinin aktif olarak şu anda gemilerinde çalışan gemiadamı sayısı ve izinde tutulan başka bir deyişle gemi işletmelerinin gemiadamı havuzuna dair bilgiler gösterilmiştir. Çalışmaya konu olan gemi işletmelerinin Aralık 2012 itibariyle yönetiminde bulunan gemi sayısı 286 olarak

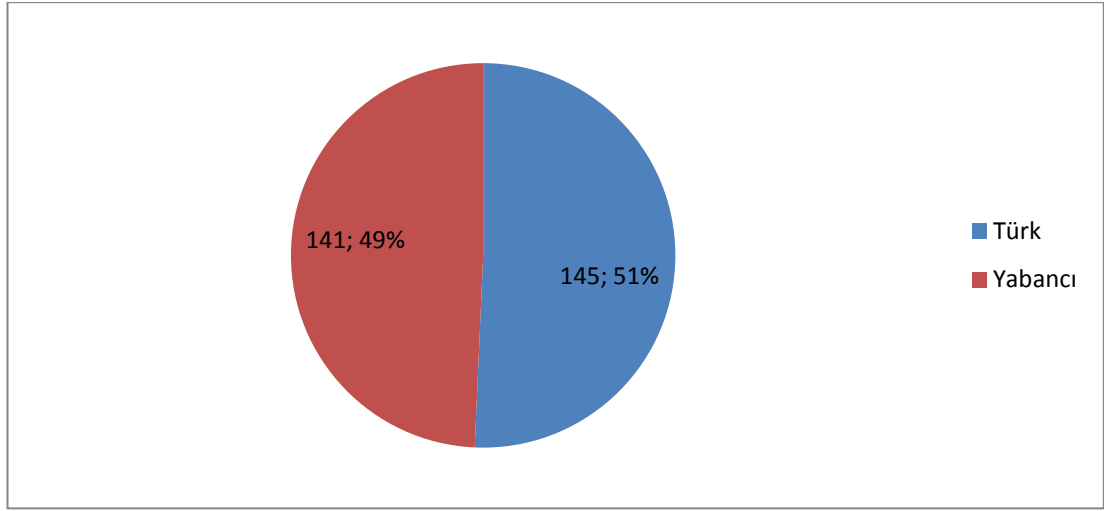
bulunmuştur. Şekil 13’de gemi işletmelerinin yönetiminde bulunan gemi tiplerinin oransal dağılımı gösterilmiştir. 286 geminin 135’i tanker, 105’i dökme yük ve 46 tanesi konteyner gemisidir.

Şekil 14’de çalışmaya konu olan gemi işletmelerinin yönetiminde bulunan gemilerin taşıdıkları bayrağa göre oransal dağılımı gösterilmiştir. Gemi işletmelerinin yönetiminde bulunan toplam 286 geminin %51’i (145) yabancı bayraklı iken %49’u (141) Türk bayraklıdır.

Şekil 13: Gemi İşletmelerinin Yönetiminde Bulunan Gemi Tiplerinin Dağılımı

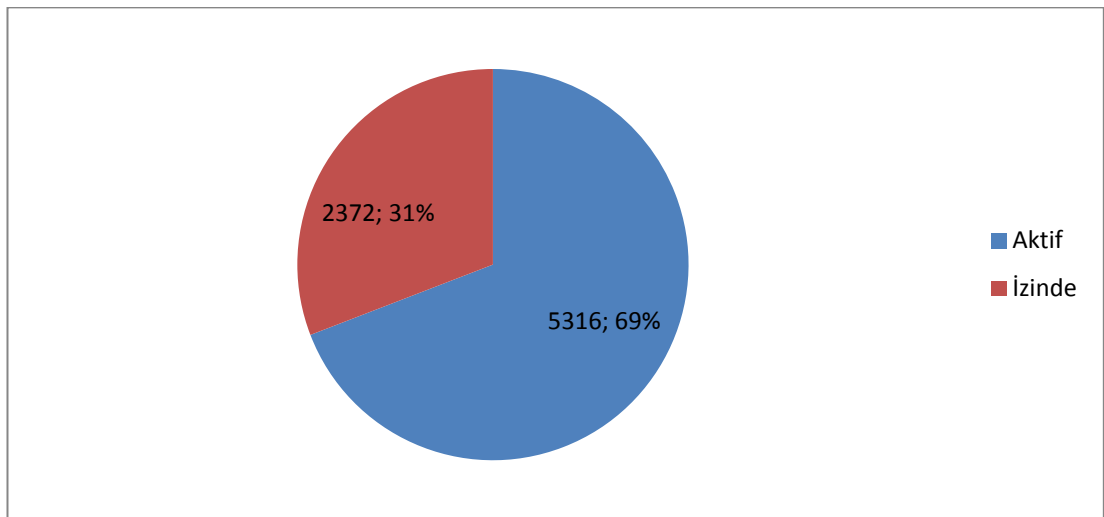


Şekil 14: Gemi İşletmelerinin Yönetiminde Bulunan Gemilerin Taşıdıkları Bayrağa Göre Oransal Dağılımı



Şekil 15’de gemi işletmelerinin istihdam ettikleri aktif olarak çalışan ve izinde olan gemiadamı sayıları gösterilmiştir. Aktif olarak çalışan gemiadamı sayısı 5316 iken izindeki gemiadamı sayısı 2372 olarak gösterilmiştir. Aktif olarak gemilerde çalışan gemiadamının yarısı kadar sayının gemi işletmelerinin gemiadamı işgücü havuzunda olduğu görülmektedir.

Şekil 15: Gemi İşletmelerinin İstihdam Ettikleri Aktif ve İzindeki Gemiadamının Oransal Dağılımı



3.4.3.5.2. Ücret Tayininde Etkili Olan Organlar

Araştırma kapsamındaki işletmelere, “gemilerinizde istihdam edilen gemiadamlarının, temel ücret ve yan ödemelerinin (ek ödeme ve sosyal yararlar) belirlenmesinde işletme içi hangi organların ne derece etkin rol oynadığı” sorulmuştur. Tablo 25’de gemiadamlarının ücretlendirilmesinde etkili işletme içi organlar gösterilmiştir. Gemi işletmelerinde gemiadamlarının ücretlendirilmesinde en çok “üst düzey yöneticilerin” (Ort.:4.12) etkin rol oynadığı saptanmıştır. “İnsan kaynakları yöneticisi”, “yönetim kurulu”, “işletme sahibi” ve “departman yöneticilerinin” gemiadamlarının ücretlendirilmesinde etkin rol aldıkları ve birbirine yakın etkiye sahip oldukları tespit edilmiştir.

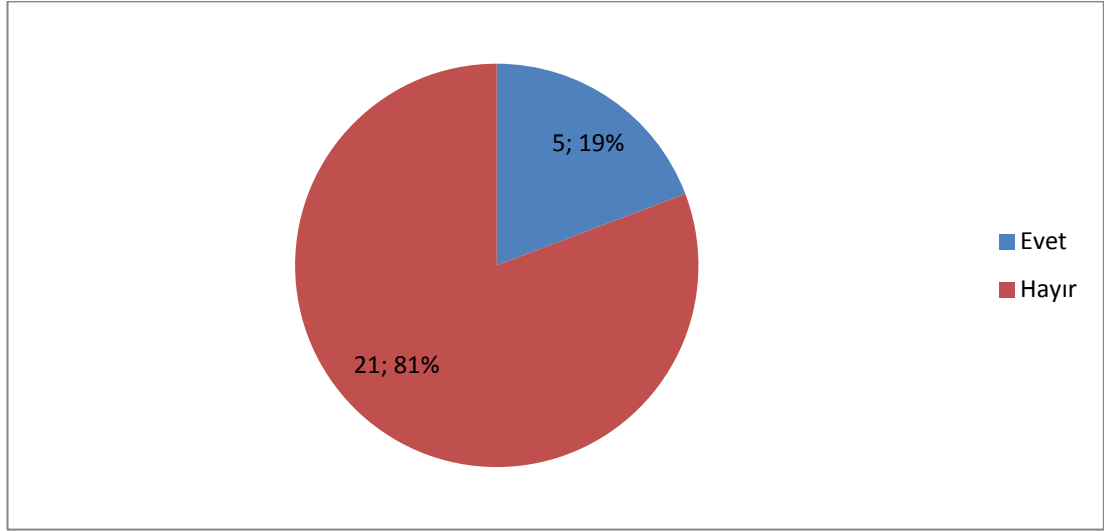
Tablo 25: Gemiadamlarının Ücretlendirilmesinde İşletme İçi Organların Etkisi

		n	Ortalama *	Standart Sapma
1	Üst Düzey Yöneticiler	26	4.12	0.781
2	İnsan Kaynakları Yöneticisi	26	3.76	0.879
3	Yönetim Kurulu	26	3.64	0.952
4	İşletme Sahibi	26	3.56	1.003
5	Bölüm (Departman) Yöneticileri	26	3.56	0.820

**5’li Likert Ölçeği – 1: Hiç Etkisi Yoktur- 5: Çok Etkilidir*

Araştırma kapsamında işletmelere, “İşletmenizde ücretlendirme konusunda görev yapan özel bir organı (Ücret Tespit Komitesi / Kurulu gibi)” olup olmadığı sorulmuş; elde edilen yanıtlar Şekil 3.4’de gösterilmiştir. 26 gemi işletmesinden 21’inde ücretleme konusunda herhangi bir organ bulunmadığı, 5 gemi işletmesinde ise böyle bir organın var olduğu tespit edilmiştir.

Şekil 16: Gemi İşletmelerinde Ücretlendirme Yapan Organ Bulunma Durumu



3.4.2.5.3. Ücret Düzeyine Göre Temel Ücret Politikası

Araştırma kapsamındaki işletmelerin, gemiadamı ücret düzeylerine ilişkin ücret politikaları incelendiğinde (Tablo 26); gemi işletmelerinin çoğunluğunun (%43) “işletilmekte olan gemi tipi açısından piyasa ile eş düzeyde” ücret politikası izlediği görülmektedir. Gemi işletmelerinin % 23’ü “tüm piyasa ile eş düzeyde” ücret politikası izlerken % 19’u ise “işletilmekte olan gemi tipi açısından piyasanın üzerinde” ücret politikası uygulamaktadır.

Tablo 26: Ücret Düzeyine Göre Temel Ücret Politikası

		Frekans (n)	Yüzde (%)
1	İşletilmekte Olan Gemi Tipi Açısından Piyasayla Eş Düzeyde	11	42
2	Tüm Piyasayla Eş Düzeyde	6	23
3	İşletilmekte Olan Gemi Tipi Açısından Piyasanın Üzerinde	5	19
4	Tüm Piyasanın Üzerinde	3	11
5	İşletilmekte Olan Gemi Tipi Açısından Piyasayla Eş Düzeyde	1	3
6	Tüm Piyasanın Biraz Altında	0	0

3.4.2.5.4. Gemiadamı Ücret Düzeyinin Belirlenmesinde Etkili Olan İşletme İçi ve İşletme Dışı Unsurlar

Araştırma kapsamındaki işletmelerinden, “gemiadamı ücret düzeyinin belirlenmesinde ankette belirtilen işletme içi ve işletme dışı unsurların etkilerinin değerlendirilmesi” istenmiştir. Tablo 27’de gemi işletmelerinde ücret düzeyinin belirlenmesini etkileyen unsurlar özetlenmiştir. Gemi işletmelerinde gemiadamına yönelik ücret düzeyinin belirlenmesinde en etkili unsurun “şirketin ekonomik durumu” (Ort.: 3.96) olduğu tespit edilmiştir. “Gemiadamı arz-talep dengesi” (Ort.:3.92), “navlun piyasasının durumu” (Ort:3.88) ve “diğer şirketlerin ücret politikaları” (Ort.:3.76) ücret düzeyinin belirlenmesinde etkin rol oynayan diğer unsurlardır. Sendikaların ve sivil toplum örgütlerinin ücret düzeyinin belirlemede etkilerinin ise oldukça düşük olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 27: Ücret Düzeyinin Belirlenmesini Etkileyen Unsurlar

		n	Ortalama *	Standart Sapma
1	Şirketin Ekonomik Durumu	26	3.96	0.889
2	Gemiadamı Arz-Talep Dengesi	26	3.92	0.997
3	Navlun Piyasasının Durumu	26	3.88	0.881
4	Diğer Şirketlerin Ücret Politikaları	26	3.76	0.831
5	Sendikalar	26	2.48	1.357
6	Sivil Toplum Kuruluşları	26	1.68	0.802

*5’li Likert Ölçeği – 1: Hiç Etkisi Yoktur- 5: Çok Etkilidir

3.4.2.5.5. Piyasa Ücret Araştırması Yapma Şekli

“Modern İnsan Kaynakları Yönetimi’ne bağlı olarak Ücret Yönetimi yaklaşımı bilimsel temellere oturtulmuş olan şirketlerde “Piyasa Ücret Araştırmaları”ndan yararlanılarak ücretin yönetilmesi en göze çarpan özelliklerden biri durumundadır” (Şardan, 2012:136). Bu kapsamda araştırma kapsamındaki gemi işletmelerine; “Piyasa ücret araştırmaları yapılırken anket formunda verilen

yöntemleri kullanma sıklığı” sorulmuş ve elde edilen veriler Tablo 28’de özetlenmiştir. Buna göre, gemi işletmeleri ağırlıklı olarak “diğer denizcilik işletmeleri ile görüşerek” (Ort:4.24) piyasa ücret araştırmalarını gerçekleştirdikleri görölmektedir. Diğer sıklıkla kullanılan piyasa ücret araştırması ise “kendi çalışanlarınızın geri bildirimlerinden” (Ort.:3.80) olduğu tespit edilirken, “profesyonel bir kuruluş yardımı ile” piyasa ücret araştırması yapılması fazla tercih edilen bir yöntem olmadığı göze çarpmaktadır.

Tablo 28: Piyasa Ücret Araştırmalarında Kullanılan Yöntemler

		n	Ortalama*	Standart Sapma
1	Diğer denizcilik işletmeleri ile görüşerek	26	4.24	0.723
2	Kendi çalışanlarınızın geri bildirimlerinden	26	3.80	0.913
3	Hazır araştırmalardan yararlanılarak	26	2.92	1.256
4	Profesyonel bir kuruluş ile	26	1.40	0.645

*5’li Likert Ölçeği – 1: Hiçbir Zaman- 5: Her Zaman

3.4.2.5.6. Piyasa Ücret Araştırması Yapma Amaçları

Piyasa Ücret Araştırması genel olarak, işletmelerde işgörenlere ödenen ücretleri ile piyasada ödenen ücretlerin karşılaştırılması ve bunun sonucunda işletmelerin ücret politika ve politikalarını belirlemek amacıyla yapılmaktadır. Bu kapsamda gemi işletmelerine; “piyasa ücret araştırması yapma amaçları” sorulmuş ve elde edilen sonuçlar Tablo 29’da özetlenmiştir. Gemi işletmeleri genel olarak, “kendi ücretlerini piyasa ücretleri ile karşılaştırma” (Ort.:4.24), “nitelikli gemiadamını elde tutma” (Ort.:4.20), “adaletli bir ücret tespit etme” (Ort.:4.00), “nitelikli gemiadamı istihdamını sağlama” (Ort.:4.00) ve “çalışanların motivasyonunu sağlama” (Ort.:3.92) amacıyla piyasa ücret araştırması yaptıkları tespit edilmiştir. “Fazla ücret ödenmesinin engellenmesi” (Ort.:2.68) ise gemi işletmelerinin piyasa ücret araştırması yapma amaçları arasında en az öneme sahip olduğu göze çarpmaktadır.

Tablo 29: Piyasa Ücret Araştırması İle Hedeflenenler

		n	Ortalama*	Standart Sapma
1	piyasadaki ücretler karşılaştırılmaktadır	26	4.24	0.597
2	nitelikli gemiadamı elde tutulmaktadır.	26	4.20	1.118
3	adaletli bir ücret tespit edilmektedir.	26	4.00	1.080
4	nitelikli gemiadamı istihdamı sağlanmaktadır	26	4.00	1.155
5	çalışanların motivasyonu sağlanmaktadır.	26	3.92	0.862
6	şirketin ücret politikası belirlenmektedir	26	3.84	0.943
7	personel devir hızı azaltılmaktadır.	26	3.80	1.042
8	diğer şirketlerle rekabet edilmektedir.	26	3.44	1.044
9	fazla ücret ödemesi engellenmektedir.	26	2.68	1.282

*5'li Likert Ölçeği – 1: Kesinlikle Katılmıyorum- 5: Tamamen Katılıyorum

3.4.2.5.7. Gemiadamının Bireysel Ücretinin Belirlenmesi

Araştırma soruları kapsamında gemi işletmelerine; “ gemiadamı bireysel ücretinin belirlenmesinde belirtilen değişkenlere katılım derecesinin belirtilmesi” istenmiş ve elde edilen veriler Tablo 30’da özetlenmiştir. Tablodan da görüleceği üzere, gemiadamının bireysel ücretinin belirlenmesinde en etkili unsurun “gemiadamının şirkette çalışmış olduğu süre” (Ort.:4.16) yani yıllık kıdem (sinyorite) olduğu tespit edilmiştir. Gemiadamının yeterliliği, meslek bilgisi, kişilik özellikleri, tutum ve davranışları, iş arkadaşları ile uyumu, gemilerden gelen performans değerlendirmeleri, gemilerden gelen üst amirleri ve yabancı dil düzeyi gemiadamının bireysel ücretinin belirlenmesinde etkili unsurlardan olduğu göze çarpmaktadır. Gemiadamının mezun olduğu eğitim kurumu ise gemiadamı bireysel ücretinin belirlenmesinde en az etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 30: Gemiadamı Ücretinin Belirlenmesinde Gemiadamı İle İlgili Unsurlar

		n	Ortalama*	Standart Sapma
1	şirkette çalışmış olduğu süre	26	4.16	0.943
2	yeterliği	26	3.96	1.098
3	mesleki bilgisi	26	3.68	1.406
4	kişilik özellikleri	26	3.44	1.356
5	tutum ve davranışları	26	3.44	1.258
6	iş arkadaşları ile uyumu	26	3.44	1.227
7	gemilerden gelen performans değerlendirmeleri	26	3.36	1.221
8	gemilerden gelen üst amir görüşleri	26	3.36	1.254
9	yabancı dil düzeyi	26	3.32	1.249
10	referansları	26	3.28	1.339
11	eğitim durumu	26	3.12	1.236
12	mezun olduğu eğitim kurumu	26	2.92	1.2 56

*5'li Likert Ölçeği – 1: Kesinlikle Katılmıyorum- 5: Tamamen Katılıyorum

3.4.2.5.8. Doğru Ücret Politikasının Gemiadamı Üzerine Etkileri

Araştırma kapsamındaki gemi işletmelerinden, “doğru ücret politikasının gemiadamı üzerine etkilerinin değerlendirilmesi” istenmiş ve elde edilen bulgular Tablo 31’de özetlenmiştir. Gemi işletmelerinin, doğru bir ücret politikasının “nitelikli gemiadamının işletmeye çekileceği” (Ort.:4.53), “uzun süreli istihdamın sağlayacağı” (Ort.:4.46), nitelikli gemiadamı için cazibe yaratacağı” (Ort.:4.42), “gemiadamı motivasyonunu artıracacağı” (Ort.:4.38), “personel devir oranını düşüreceği” (Ort.:4.34) ve “şirkete bağlılığı artıracacağı” (Ort.:4.34) hususunda fikir birliğine vardıkları tespit edilmiştir. Doğru ücret politikasının, “deniz çalışma süresini uzatacağı” değişkeni ise 3.11 ortalama ile en düşük katılım oranına sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 31: Doğru Ücret Politikalarının Gemiadamı Üzerine Etkileri

		n	Ortalama*	Standart Sapma
1	nitelikli gemiadamını işletmeye çekmektedir	26	4.53	0.581
2	uzun süreli istihdamı sağlamaktadır.	26	4.46	0.508
3	gemiadamı için cazibe yaratmaktadır.	26	4.42	0.757
4	motivasyonu artırmaktadır.	26	4.38	0.697
5	personel devir oranını düşürmektedir.	26	4.34	0.628
6	şirket bağlılığı artırmaktadır.	26	4.34	0.689
7	denizde çalışma süresini uzatmaktadır.	26	3.11	1.075

*5'li Likert Ölçeği – 1: Kesinlikle Katılmıyorum- 5: Tamamen Katılıyorum

3.4.2.5.9. Gemiadamı Ücret Düzeyinden Daha Önemli Görülen Unsurlar

Araştırmaya konu olan gemi işletmelerine, gemiadamlarından aldıkları geribildirimler, iş başvuruları esnasında yapmış oldukları gözlemler ve uzun süre bu sektörde çalışmış olmanın vermiş olduğu tecrübe neticesinde “gemiadamı için ücret düzeyinden daha önemli olduğu düşünülen ve gemiadamının işletmeyi tercih etmesinde en önemli etkenin ücret düzeyi mi yoksa farklı etkenlerin ücret düzeyinin önüne geçip geçmediği” sorulmuştur. Araştırma sorusu yardımı ile elde edilen bulgular Tablo 32’de gösterilmiştir. Tablodan da görüleceği üzere, 26 gemi işletmesinden 22’si “şirketin itibarı”, maaşın zamanında ödenmesi” ve “şirkete olan güvenin” gemi işletmesinin nitelikli gemiadamı tarafından tercih edilmesinden daha önemli unsurlar olduğu tespit edilmiştir. Bununla beraber, araştırmaya konu olan işletmelerin %73’ü “gemilerde sağlanan çalışma şartlarının, %57’si “kumanya” ve “kontrat sürelerinin”, %54’ü ise “gemideki sosyal ortamın” ücret düzeyinin önüne geçtiğini belirtmişlerdir. 26 gemi işletmesinden hiçbirinin “ücret düzeyinin” gemiadamını işletmeye çekmek ve istihdam sürekliliğini sağlamak için en önemli faktör olduğunu düşünmediği tespit edilmiştir.

Tablo 32: Gemiadamı İçin Ücret Düzeyinden Daha Önemli Olduğu Düşünülen Unsurlar

		Frekans (n)	Yüzde (%)
1	Şirketin itibarı	22	84
2	Maaşın zamanında ödenmesi	22	84
3	Şirkete olan güven	22	84
4	Gemilerde sağlanan çalışma şartları	19	73
5	Kumanya	15	57
6	Kontrat süreleri	15	57
7	Gemideki sosyal ortam	14	54
8	Sefer Bölgesi	11	42
9	Piyasadaki iş durumu	8	30
10	Filo yaşı	7	27
11	Başka bir şirkette çalışma şansının olmaması	3	12
12	Çalışma mecburiyetinde olma	1	4
13	Yoktur	0	0

SONUÇ

Bu bölümde araştırmanın genel bir değerlendirmesi yapılarak araştırmada elde edilen bulgular doğrultusunda sonuç ve öneriler yer almaktadır. Ayrıca ileride araştırma konusunun derinleştirilerek ilerletilmesi konusunda ileride yapılacak olan çalışmalar için öneriler yapılmıştır.

Araştırmanın konusu oluşturan “ücret yönetimi” uygulamalarının Türkiye’de yeterli sayıda çalışma yapılarak incelenmemiş olması nedeniyle bu çalışma ayrı bir önem arz etmektedir. Gemiadamlarına yönelik ücret yönetim uygulamaları konusunda uluslararası boyutta da nerdeyse yok denecek kadar az çalışma olması bu çalışmanın önemini uluslararası alanda da arttırmaktadır.

Çalışmada kullanılan nitel ve nicel araştırma yöntemlerinin planlanması, uygulanması ve değerlendirilmesi oldukça verimli ve tatminkârdır. Araştırmada kullanılan veriler literatür çalışması, yapılandırılmış görüşme formu yardımıyla gemi işletmelerinin insan kaynakları müdürleriyle yapılan görüşmeler ve anket çalışması ile elde edilmiştir. Ayrıca bu konuda uzman görüşler alınmış ve meslektaşların fikir ve düşüncelerine başvurulmuştur.

Nitel araştırma yöntemiyle elde edilen veriler içerik analizine tabi tutulmuş ve gemi işletmelerinin gemidamlarına yönelik ücret yönetimi uygulamaları hakkında önemli bilgilere ulaşılmıştır. Daha sonra elde eden bulgular ve veriler kullanılarak ve literatür çalışması yardımıyla da bir anket formu hazırlanmıştır. Anket formu üzerinde akademisyen ve uzman görüşleri alınarak düzeltmeler yapılmış ve çalışmada kullanılan anket formuna son hali verilmiştir. Bu anket formu DEU Denizcilik Fakültesi Kış Kariyer Günleri kapsamında Fakülteye davet edilen 19 gemi işletmesine yüz yüze uygulanmış, 7 gemi işletmesine ise e-posta aracılığıyla iletilerek geri dönüş alınarak çalışmaya dâhil edilmiştir. Anketlerin uygulanması ve geri dönüşü konusunda çalışmaya katılan gemi işletmelerinin Türkiye’nin önde gelen işletmeleri olmaları, kurumsal yapıya sahip olmaları ve kolay ulaşılabilirlikleri nedeniyle herhangi bir aksaklık ve sıkıntı yaşanmamıştır.

Araştırmanın ilk hedefi çalışmaya konu gemi işletmelerinin profil bilgilerinin analiz edilmesiydi. Bu kapsamda çalışmaya konu olan gemi işletmelerinin yönetim altında bulunan gemi sayısı 286 olarak tespit edilmiştir. Bu 286 geminin 135’i

tanker, 105'i dökme yük ve 46'sı konteyner gemisi iken bu gemilerin 145'i Türk Bayrağı, 141'i ise yabancı bayrak taşımaktadır. Gemi işletmelerinin profil bilgilerine ilişkin önemli bir veri ise gemi işletmeleri tarafından aktif ve izindeki gemiadamı sayısıdır. 26 gemi işletmesinin aktif olarak gemilerinde istihdam ettikleri gemiadamı sayısı 5316, izindeki gemiadamı sayısı ise 2372 olarak hesaplanmıştır. Gemi işletmelerinin aktif olarak çalıştırdıkları gemiadamının yaklaşık yarısını izinde tuttukları tespit edilmiştir.

Katılımcılara ilişkin profil bilgileri incelendiğinde 26 katılımcıdan 25'i insan kaynakları yöneticisi 1'inin ise genel müdür olduğu görülmektedir. 26 katılımcıdan tümünün üniversite mezunu olduğu, 25'inin kaptan, başmühendis veya zabıt olarak önceki yıllarda deniz tecrübesi edindiği belirtilmiştir. Buradan da anlaşılacağı gibi gemi işletmeleri, insan kaynakları yöneticisi olarak istihdam edeceği kişilerin deniz tecrübesine sahip olmalarını fazlasıyla önemsemektedir. Deniz tecrübesi olan insan kaynakları müdürlerinin gemilerde istihdam edilen gemiadamlarının sıkıntı ve sorunlarından daha iyi anlayacağı, gemiadamları ile iletişimlerinin daha kolay olacağı düşüncesi bu uygulamanın temel sebebi olarak görülebilir. Ayrıca 25 insan kaynakları yöneticisinden 18'inin lisans, yüksek lisans veya şirket içi eğitimler yoluyla insan kaynakları yönetimine alanında eğitim aldıkları tespit edilmiştir.

Araştırmada gemi işletmelerinde gemiadamı ücretlerinin belirlenmesinde etkili kişilerin “üst düzey yöneticiler” olduğu tespit edilmiştir. Ücret ile ilgili kararlar yönetim kurulu tarafından belirlenirken son sözün işletme sahibi tarafından söylendiği yani nihai kararın işletme sahibinde olduğu görülmüştür. Buna ek olarak gemi işletmelerinin % 81'inde ücret ile ilgili kararların alındığı bir komisyon ya da işletme içi kuruluşun bulunmadığı sadece araştırmaya konu olan 5 işletmede böyle bir komisyonun varlığından söz edilmesi ise çarpıcıdır. Ücret yönetim sistemi kurmak veya var olan sistemi doğru ve faydalı bir şekilde yürütmek isteyen gemi işletmelerinin, ücretle ilgili bir komisyon ve insan kaynakları departmanında istihdam edilmek üzere bir ücret yönetimi personeli istihdam etmeleri ücret yönetimi fonksiyonlarının işleyişine ciddi biçimde katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Gemi işletmelerinin temel ücret politikaları incelendiğinde “işletilmekte olan gemi tipi açısından piyasa ile eş düzeyde” ve “tüm piyasa ile eş düzeyde” ücret politikalarının en çok kullanılanlar olduğu tespit edilmiştir. Genel olarak gemi

işletmelerinin piyasa ile eş düzeyde ücret politikası uygulaması, nitelikli gemiadamını daha baştan diğer gemi işletmelerine geçişlerine engel olduğu söylenebilir. Ayrıca gemi işletmeleri açısından gemiadamlarına verilen ücretin düzeyi, işletmenin piyasadaki konumunu ve itibarını koruması açısından da büyük önem arz etmektedir. Bu yüzden ki gemi işletmelerinin hiç biri piyasanın altında bir ücret düzeyi belirlemeye sıcak bakmamaktadır.

Gemi işletmelerinde gemi adamı ücret düzeyinin belirlenmesinde en etkili unsurların “şirketin ekonomik durumu” ve “gemiadamı arz-talep dengesi” olduğu tespit edilmiştir. “Diğer işletmelerin uyguladıkları ücret politikaları” ise gemi işletmelerinin ücret düzeyini belirlemede etkili olan ve göze çarpan unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu durum işletmelerin ücret düzeyini belirlerken benzer gemi işletmelerini temel aldıkları ve ona göre ücret belirlediklerini ifade etmektedir. Bununla beraber, ücret düzeyinin belirlenmesinde sendikaların ve sivil toplum örgütlerinin etkisizliği üzerinde dikkat edilmesi gereken bir konu olarak göze çarpmaktadır. Türkiye’de gemiadamı sendikalaşma oranının düşük olması sendikaların ücret düzeyi tayininde bu derece etkisiz kalışının temel sebebi olarak görülmektedir. Sendikalaşma oranının artması hem gemiadamlarının kendi sosyal haklarının, çalışma koşul ve şartlarının ve ücretlerinin iyileşmesini sağlayacağı gibi gemi işletmelerinin gemiadamlarına yönelik ücret uygulamalarının belirli bir standarda ulaşmasını da sağlayacaktır.

Piyasa Ücret Araştırması genel olarak, işletmelerde işgörelere ödenen ücretleri ile piyasada ödenen ücretlerin karşılaştırılması ve bunun sonucunda işletmelerin ücret politika ve politikalarını belirlemek amacıyla yapılmaktadır. Araştırmaya konu olan tüm işletmelerin ücret düzeyini belirlerken piyasa ücret araştırmalarından yararlandığı tespit edilmiştir. Gemi işletmeleri piyasa ücret araştırmalarını genel olarak “diğer gemi işletmeleri ile görüşerek” ve “kendi gemiadamlarından geribildirim” olarak gerçekleştirmektedir. “Profesyonel bir kuruluş yardımıyla” piyasa ücret araştırması yapılması gemi işletmeleri tarafından pek tercih edilmeyen bir yöntem olarak göze çarpmaktadır.

Gemi işletmelerinin piyasa ücret yapmasının temel amacı ise işletme tarafından gemiadamlarına verilen ücretlerin piyasa ücretleriyle karşılaştırılması olarak tespit edilmiştir. Temel amaç bu olmakla birlikte, gemi işletmeleri piyasa

ücret araştırmaları ile rakiplerine karşı avantaj sağlamak amacıyla piyasanın biraz üzerinde ücret vermektedirler. Böylece gemi işletmeleri, nitelikli gemiadamının işletmeye çekilmesini sağlamakta, nitelikli gemiadamının işletmeden kaçışına engel olmakta, ücretlerin piyasanın altında kalmasının önüne geçerek gemiadamlarını memnun etmekte ve motivasyonunu arttırmaktadırlar. Gemiadamlarının sürekli meslektaşları ile iletişim halinde olmaları ve aldıkları ücretleri ve çalışma koşullarını karşılaştırmaları gemiadamı işgücü devrinin yüksek olmasına neden olmakta, piyasa ücret araştırmalarıyla gemi işletmeleri bu durumun önüne geçmeye çalışmaktadırlar.

Gemiadamı bireysel ücretinin belirlenmesinde en etkili unsurun “gemiadamının şirkette çalıştığı süre” yani gemiadamının yıllık kıdemi (sinyorite) olduğu tespit edilmiştir. Gemiadamının yeterliliği ve mesleki bilgisi ise diğer öne çıkan unsurlardır. Gemiadamının kişisel özellikleri, yabancı dil düzeyi, çalışma arkadaşları ile uyumu, tutum ve davranışları, referansları ve performans değerlendirme sonuçları ise gemiadamının ücretinin belirlenmesinden ziyade, gemiadamın işe alım ve işe devam sürecinde etkin rol oynamaktadır. Burada göze çarpan en önemli husus “gemi işletmelerinin kişiye göre ücret belirlemediği, aynı şartlar ve koşullar altında çalışan ve aynı yeterliliği sahip tüm gemiadamlarına aynı ücret ödendiği”dir. Bu nedenle gemiadamları ücretleri arasındaki tek fark yıllık kıdem (sinyorite) ve yeterlilikten kaynaklanmaktadır. Buradan da anlaşılacağı gibi ücret yönetim uygulamalarının en önemli öğelerinden biri olan performans değerlendirmesinin gemi işletmeleri tarafından dikkate alınmadığı tespit edilmiştir. Çalışmaya konu olan gemi işletmelerinden sadece birinin ücretleme esnasında gemiadamı performans değerlendirmelerini hesaba kattığı ise dikkat çekicidir. Ücretleme esnasında performans değerlendirme sonuçlarının dikkate alınması hem adil bir ücretlemenin yapılmasını sağlayacak hem de gemiadamının motivasyon ve verimliliğini arttıracaktır. Bu da gemi işletmelerine ücretin etkin kullanımını hususunda önemli katkılar sağlayacaktır.

Gemi işletmeleri doğru ücret politikalarının nitelikli gemiadamlarını işletmeye çekileceğine, uzun süreli istihdamı arttıracına dolayısıyla personel devir hızının azaltılacağına, gemiadamı motivasyonunu yükselteceğine ve şirkete olan güven ve bağlılığı arttıracına inanmaktadırlar. Ücret yönetiminin temel amaçları olan bu uygulamaların tüm gemi işletmeleri tarafından kabul gördüğü göze

çarpmaktadır. Fakat en az katılım oranına sahip değişken; “doğru ücret politikasının gemiadamının denizde çalışma süresini uzatacağı” düşüncesidir. Gemi işletmeleri doğru ücret politikalarının ve ücretin gemiadamının denizde çalışmayı devam etmesini bir noktaya kadar etkileyeceğini bir süre sonra ücretin ve ücret politikalarının öneminin gemiadamı için azalacağına inanmaktadırlar.

Nitelikli gemiadamlarının işletmeye çekilmesi uzun süreli istihdamının sağlanması ücret düzeyi kullanılarak bir noktaya kadar uygulanabilmektedir. Özellikle denizcilik mesleğinin zor çalışma koşulları, mesleğin getirdiği stres ve sıkıntılar, sosyal ortamın olmaması ve aileden uzaklık gibi çok çeşitli faktörler gemiadamı için ücret düzeyinin önüne bazı unsurların geçmesine neden olmaktadır. Bu kapsamda gemi işletmelerinin ücret düzeyinden önemli gördükleri, nitelikli gemiadamını işletmeye çekecek ve uzun süre istihdam edecek işletme ile ilgili unsurların ne olduğu incelenmiştir. “Şirketin itibarı”, “maaşların zamanında ödenmesi” ve “şirkete olan güven”in çalışmaya katılan gemi işletmelerinin % 84’ü tarafından ücret düzeyinden daha önemli görüldüğü tespit edilmiştir. Ücret düzeyinden önemli olduğu düşünülen diğer faktörler; “gemideki çalışma şartları”, “kumanya”, “gemideki sosyal ortam”, “kontrat süreleri” ve “filo yaşı” olarak belirtilmiştir.

Gemi işletmelerinin gemiadamlarına yönelik ücret yönetimi uygulamaları incelendiğinde teşvik edici ücret kalemlerinin pek kullanılmadığı görülmektedir. Gemi işletmeleri genel olarak liman kontrolleri ve denetimler sonucu herhangi bir aksaklık bulunamaması durumlarında ve ambar temizliği sonrasında gemiadamlarına bonus adı altında ek ücretler ödenmektedir. Buradan anlaşılacağı gibi gemi işletmeleri ücret yönetim sisteminin esnek olmaması sebebiyle gemiadamlarını doğru şekilde ücretlendirememekte, ücreti stratejik bir unsur olarak kullanamamaktadırlar. Bunun temel sebebi, toplam ücret paketinin temel olarak kök ücretten oluşması, değişken ücret ve yan ödemeler gibi unsurların gerektiğince ücret paketi içinde yer almamasıdır. Bu yüzden ücret yönetim sistemi ve ücret paketi bileşenleri ücretin etkin kullanımını açısından önem arz etmektedir. Gemi işletmeleri esnek bir ücret politikası ile teşvik ve özendiricileri, performans primlerini, ek ve yan ödemeleri daha çok kullanma imkânını elde edecek, bunun neticesinde de gemiadamı

performansında, motivasyonunda ve verimliliğinde artış sağlanacağı düşünülmektedir.

Sonuç olarak, çalışma şartlarının zorluğa bakımından gemiadamlığı önde gelen mesleklerdendir. Bunun neticesi olarak da iş gücü devri oldukça yüksek bir sektördür. Bu yüzden gemi işletmeleri, nitelikli gemiadamını işletmeye çekmek, istihdam sürekliliğini sağlamak ve işgörenlerini memnun edebilmek için ücret yönetim sistemine ayrı bir önem vermek zorundadır.

Bu çalışmanın sonuçları, gemi işletmelerinin gemiadamlarına yönelik ücret yönetimi uygulamalarındaki aksaklıkları tespit etmesine, işgücü devrinin azaltılabilmesi için ücret yönetim sistemini nasıl kullanacakları konusunda fikir sahibi olmasına ve bunun neticesinde stratejik insan kaynakları ile uyumlu bir ücret politikası oluşturmasına fayda sağlayacağı düşünülmektedir.

Gemiadamlarının istihdam sürekliliğini sağlama araçlarından en önemlilerinden biri olan “Ücret Yönetimi’nin denizcilik sektöründeki algılanışını ortaya koymak, sektörde yaşanan işgücü devrinin ücret yönetimi ile ilişkisinin de ortaya konması bakımından da önem taşımaktadır. Eldeki bu çalışma ve benzerlerinden elde edilecek bulguların, gerek Türkiye’deki işletme uygulamaları, gerekse bu alanda yapılacak daha sonraki akademik çalışmalar için önemli bir kaynak ve katkı teşkil edeceği beklenmektedir. Bu kapsamda, sonraki çalışmalarda gemiadamlarına yönelik gemi işletmelerindeki ücret yönetimi uygulamalarının gemiadamları tarafından değerlendirilmesine ilişkin bir çalışma yapılması ve ücret yönetim sisteminin gemiadamı performansına etkisi hakkında yapılacak bir araştırmanın literatüre önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca, sonraki çalışmalarda, uluslararası gemi işletmelerinin gemiadamlarına yönelik ücret yönetim sistemlerinin incelenmesi ve araştırılması, bu çalışma neticesinde elde edilen Türkiye’de kurulmuş gemi işletmelerinin gemiadamlarına yönelik ücret yönetim uygulamalarına ilişkin bulgular arasında karşılaştırma yapılmasına imkân sağlayacaktır. Bunun neticesinde Türkiye’de kurulmuş gemi işletmelerinin gemiadamlarına yönelik ücret yönetim uygulamalarındaki eksiklikler ve olumlu yönler daha belirgin hale gelecektir.

KAYNAKLAR

Acar, A. C. (1995). *Ücret Yönetimi*. Gebze: Tüside.

Acar, A. C. (2007). *İşletmelerde Ücret Yapısının Oluşturulması ve Bir Uygulama*. İstanbul: Literatür Yayınları.

Acar, A. C. (2012). *Ücret Yönetimi*. Benligiray, S. (Ed.), Ücret ve Ödül Yönetimi içinde (2-23). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını No: 1564.

Adal, Z. (2000). “12. Bölüm: İşçi İşveren İlişkileri”. *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 2.Baskı, İstanbul: Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri.

Afşin, K. (1999). Asgari Ücretin Tespit Yöntemleri ve Mevcut Yapıdaki Sorunlar İle Çözüm Usul ve Esasları. *Çalışma ve Sosyal Güvenlik Dergisi*, 2(3):1-26.

Ağartan, E. T. (2006). *Gemiadamlarının Çalışma Yaşamı ve Çalışma İlişkileri*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Aka, G. (2008). *Ücret Yönetimi Sorunları ve Çözüm Önerileri Üzerine Bir Örnek Olay İncelemesi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Akal Z. (1980). *Özendirici Ücret Sistemleri ve Kamu İktisadi Teşebbüslerinde Uygulanma Durumu*. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.

Akten, N. (2007), *Türk Loydu: Türkiye 'yi Dünyaya Taşıyan Yıldızımız*.
http://www.denizhaber.com.tr/index.php?sayfa=yazar&id=9&yazi_id=37,
(23.01.2013).

Akyıldız, H. ve Karabıçak, M. 2002. Verimlilik Ücret İlişkisinin Analizi. Süleyman Demirel Üniversitesi. *İktisadi ve İdare Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(2):57-76.

Alayoğlu, N. (2005). *Stratejik Ücret Yönetimi ve Üst Düzey Yöneticilerin Ücretlendirilmesine İlişkin Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Alderton, T., Bloor, M., Kahveci, E., Lane, T., Sampson, H., Thomas, M., Winchester, N., Wu, B. ve Zao, M. (2004). *The Global Seafarer: Living and Working Conditions in a Global Industry*. London: International Labour Organisation.

Altuğ, O. (1974). *Deniz Taşıt İşletmelerinde Maliyetler ve Maliyetlerin Yönetim Yönünden İncelenmesi*. (Yayınlanmış Doktora Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Al-Waqfi, M. A. (2003). *The Effects Of A Skill-Based Pay System On Organizational Commitment And Role Orientation*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Hamilton, Ontario: McMaster University.

Armstrong, M. (2007). *A Handbook of Employee Reward Management and Practice*, Second Edition. UK and USA: Kogan Page.

Armstrong, M. ve Murlis, H. (2007). *Reward Management*, Revised Fifth Edition. London and Philadelphia: Kogan Page.

Armstrong, M. (2008). *Strategic Human Resource Management: A Guide to Action*. 4th Edition. London and Philadelphia: Kogan Page.

Armstrong, M. (2009). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 11th Edition. London, UK: Kogan Page.

Armstrong, M. (2010). *Armstrong's Handbook of Reward Management Practice, Improving Performance Through Reward*, Third Edition. London: Kogan Page.

Arslan, Ö. (2006). *Türk Gemi Adamları İçin İnsan Kaynakları Yönetimi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü.

Artan, S. (1981). *Ücret Yönetimi ve Türkiye'deki Uygulama*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Artan, S. (1989). *Personel Yönetimi*. 2.Baskı. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları.

Aldemir, C., Ataoğlu, A. ve Budak, G. (2001). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İzmir: Barış Yayınları.

Aybay, A., Aybay, G. ve Aybay, R. (1998). *Denizciler, İşletmeciler ve Yöneticiler için Deniz Hukuku*. Editör; G. Aybay. : İstanbul: Aybay Yayıncılık ve Kültür Hizmetleri Ltd. Şirketi.

Balcı, Y. (1999). *Sendikacılık ve Toplu Pazarlık Ekonomisi*, 1. Baskı. İstanbul: Alfa Yayınları.

Baldwin, D. A. (2003). *The Library Compensation Handbook: A Guide for Administrators and Staff*. USA: Libraries Unlimited.

Balkan, G. (1976). *Ücret Sistemleri*. Ankara: Ege Üniversitesi Mühendislik Bilimleri Fakültesi Yayınları No: 12.

Balta, A. T. (2007). *İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonu Olarak Ücret Yönetimi, Motivasyon ve Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayınları.

Bayraktaroğlu, S. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Sakarya: Sakarya Kitabevi.

Benligiray, S. (2007). *Ücret Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.

Bhatia, K. (2010). *Compenation Management*. Mumbai: Himalaya Publishing House.

Bilgin, M. H. (2002). Bireysel Performansa Dayalı Ücret ve Verimlilik. *Çimento İşveren Dergisi*, 16(1):5

BIMCO/ISF, 2000. Manpower 2000 Update, The Worldwide Demand for and Supply of Seafarers, Warwick Institute Press.

BIMCO/ISF, 2005. Manpower 2000 Update, The Worldwide Demand for and Supply of Seafarers, Warwick Institute Press.

BIMCO/ISF, 2010. Manpower 2000 Update, The Worldwide Demand for and Supply of Seafarers, Warwick Institute Press.

Bingöl, D. (2010). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.

Blanpain, R. ve Dimitrova, D. N. (2010). *Seafarers' Rights in the Globalized Maritime Industry*. The Netharlands: Kluwer Law International.

Branch, A. E. (1982). *Economics of Shipping Practice and Management*. London, New York: Chapman and Hill.

Brown, M.P., Halbesleben, J. R. B. ve Wheeler, A. R. (2010). Lead for Demand and Lag for Supply: The Use of Pay Level to Predict Hospital Performance. *Strategic Human Resource Management in Health Care (Advances in Health Care Management)*, Volume 9:79 – 96. Emerald Group Publishing Limited.

Bryson, A. (2007). The Effect of Trade Unions on Wages. *Reflats et Perspectives De La Vie Économique*, 2-3(46):33-45.

http://www.cairn.info/article.php?ID_REVUE=RPVE&ID_NUMPUBLIE=RPVE_462&ID_ARTICLE=RPVE_462_0033, (21.01.2013).

Can, H. ve Kavuncubaşı, Ş. (2005). *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Siyasal Kitabevi.

Canman, D. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Yargı Yayınları.

Caruth, D. L. ve Handlogten, G. D. (2001). *Managing Compensation (and Understanding It Too) : A Handbook for The Perplexed*. USA: Greenwood Publishing Group.

Caju, P. D. ve diğerleri. (2010). *Inter-Industry Wage Differentials in Eu Countries: What Do Cross-Country Time Varying Data Add to Picture?*. Working Paper Series, No: 1152.

<http://www.ecb.int/pub/pdf/scpwps/ecbwp1182.pdf>, (18.01.2013).

Cashell, B. W. 2004. *Productivity and Wages*. Congressional Research Service, Cornell University.

http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/key_workplace/193/, (18.01.2013).

Cömert, M. (2008). *Türkiye’de Gemiadamı Piyasası: Arz ve İstihdam Üzerine Bir Model Önerisi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Deniz Bilimleri ve İşletmeciliği Enstitüsü.

Dereher, G. F. ve Dougherty, T. W. (2002). *Human Resource Strategy: A Behavioral Perspective for the General Manager*. Boston: McGraw-Hill.

DeMatteo, J. S., Eby, L. T. ve Sundstrom, E. (1998). Team-Based Rewards: Current Empirical Evidence And Directions For Future Research. *Research in Organizational Behaviour*, 20:141-183.

Drakopoulos, S. ve Skatun, J. H. (1998). The impact of fringe benefits on payment profiles. *Research in Economics*, 52(1):81-99.

Drewry Maritime Report, *Drewry's Manning 2010*.

Erdem, E. (2007). *İnsan Kaynaklarında Ücret Yönetim Sisteminin Oluşturulması ve Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Erdoğan, N. (2001). *Maliyet Muhasebesi*. İzmir: Barış Yayınları.

Ergin, G. (2009). *Çalışanların Ücretlendirilmesi: Sağlık Kurumlarında Çalışanların Ücret Sistemini Değerlendirmelerine İlişkin Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Ankara: Hacettepe Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü.

Ferreira, P. (2009). *The Sources of Interindustry Wage Differentials*. Institute for Social and Economic Research, University of Essex Department of Economics, University of Minho.

https://www.iser.essex.ac.uk/files/iser_working_papers/2009-13.pdf, (18.01.2013).

Faststream Recruitment Group. (2012). *Maritime Salary Review*.

Gardner, D. G., Dyne, L. V. ve Pierce J. L. (2004). The effects of pay level on organization-based self-esteem and performance: A field study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(3):307-322.

Glueck, W. F. (1979). *Foundations of Personnel*. Dallas: Business Publications Inc.

Gomez-Mejia, L. R., Balkin, B. B. ve Cardy, R. L. (1992). *Compensation, Organizational Strategy And Firm Performance*. Cincinnati, Ohio: South-Western Publishing Co.

Gomez-Mejia, L. R., Balkin, B. B. ve Cardy, R. L. (2001a). *Human Resources Management*, 3rd Edition. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.

Gomez-Mejia, L. R., Balkin, B. B. ve Cardy, R. L. (2001b). *Managing Human Resources*, 3rd Edition. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.

Gomez-Mejia, L. R., Balkin, B. B. ve Cardy, R. L. (2004). *Managing Human Resources*, 4th Edition. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.

Göksu, N. ve Öz, B. (2008). *Etkin Ücret Yönetiminin İşletmeye Sağlayacağı Yararlar Konusunda İşgören Algılamaları: Bir Alan Çalışması*.

http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/articles/, (24.01.2013).

Greene, R. J. ve Scott, E. D. (1991). Alternatives to Time-Based Pay. *Public Personnel Management*, 20(4):419-427.

Güğercin, G. (2007). *Deniz Taşıma İşletmelerinde Maliyet Yapısının İncelenmesi ve Yük Taşımacılığı Uygulaması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Zonguldak: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Gürbüz, Ö. G. (2002). *İşletmelerde Ücretlendirmenin İlkeleri*. İstanbul: Literatür Yayınları.

Henderson, R. I. (2003). *Compensation Management In A Knowledge-Based World*, Ninth Edition. New Jersey: Prentice Hall.

Hess, G. D. ve Schweitzer, M. E. (2000). Does Wage Inflation Cause Price Inflation? Federal Reserve Bank of Cleveland. *Policy Discussion Papers*.

<http://www.clevelandfed.org/research/policydis/pd1.pdf>, (22.01.2013).

İlgaz, H. (2003). *İş ve Meslek Analizi, Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*, 1. Baskı. Konya: Eğitim Kitabevi Yayınları.

İnal, S. (2004). *Deniz İşletmeciliğinde Planlama*, Balıkesir: Körfez Gazetecilik Matbaacılık.

Jenkins, G. D., Jr., Ledford, G. E., Gupta, N., ve Doty, D. H. (1992). *Skill-based pay: Practices, payoffs, pitfalls, and prescriptions*. Phoenix, AZ: American Compensation Association.

Kargı, V. (2007). Enflasyon ve 1980-2005 Döneminde Türkiye’de Fiyat Artışları. Mersin Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi. *Maliye Dergisi*, Ocak, Sayı 152:60-80.

Kaynak, T., Adal, Z., Ataay, İ. ve diğ. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 2. Basım. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları.

Keleş, K. (2000). *Yerel Yönetimlerde Ücret Yapısı ve İş Değerlemeye Bağlı Olarak Yeni Ücret Sisteminin Kurulması*. (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi). Kocaeli: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kessler, I. (2001). Reward System Choices. In J. Storey (Der.), *Human Resource Management: A Critical Text* (s. 206-231). London: Thomson Learning.

Kestane, D. (2003). Performansa Dayalı Ücret Sistemi ve Kamu Kesiminde Uygulanabilirliği. *Maliye Dergisi*, Ocak-Nisan (142) :126-144.

Kirsch, B. (2009). Gemiciliğin Krizi Denizciler İçin Ne Anlama Geliyor? *ITF Denizciler Bülteni 2009*. 23: (13-16).

Kılıç, C. (1995). *Gelişmiş Ülkelerde ve Türkiye’de Ücret Politikalarının Oluşturulmasını Etkileyen Faktörlerin Mukayeseli Analizi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Klaas, B. S. ve McClendon, J. A. (1996). To Lead, Lag, or Mach: Estimating the Financial Impact of Pay Levels Policie. *Personel Psychology*, 49(1):121-141.

Kobu, B. (2003). *Ücret Yönetimi*. İstanbul: Avcıol Basım Yayım.

Koss, S.K. 2008. *Solving the Compensation Puzzle: Putting Together a Complete Pay and Performance System*. USA: Society for Human Resource Management.

Köseoğlu, B. (2010). *Uzakyol Güverte Zabitlerinin Kariyer Planlama Ölçütleri, Dokuz Eylül Üniversitesi Denizcilik Fakültesi Deniz Ulaştırma İşletme Mühendisliği Bölümü Mezunları (1999–2008) Üzerine Bir Analiz*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kurt, C. F. (2006). *Ücretlerin Belirlenmesinde Performans Değerlendirme Sistemi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kuş, E.(2003). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Teknikleri Nitel mi, Nicel mi?*.Ankara: Anı Yayıncılık.

Küçüksavaş, N. (2006). *Yönetim Açısından Maliyet Muhasebesi*, 2. Baskı. İstanbul: Kare Yayınları.

Lawler, E. E. III. (1992). Pay the Person, Not the Job. *Industry Week*, 241(23):18-24.

Ledford, G. E. Jr. (1989). *The Design of Skill-Based Pay Plans*. School of Business Administration, University of Southern California: CEO Publication, G 89-15 (158). http://ceo.usc.edu/pdf/g89_15.pdf, (20.02.2013).

Ledford, G. E. Jr. (1995). Paying for Skills, Knowledge and Competencies and Knowledge Workers. *Compensation & Benefits Review*, 27(4):56-62.

Lee, F. L. (1978). Unionism and Wage Rates: A Simultaneous Equations Model With Qualitative and Limited Dependent Variables. *International Economic Review*, 19(2):541-433.

Leggate, H. ve McConville, J. (2002). The Economics Of The Seafaring Labour Market. Gramenos, C. Th. (Ed.), *The Handbook Of Economics And Business* içinde (s. 443-468). London: LLP Publications.

Lemieux, T. (1998). Estimating the Effects of Unions on Wage Inequality in a Panel Data Model with Comparative Advantage and Nonrandom Selection. *Journal of Labor Economics*, Vol. 16(2):61-291.

Martocchio, J. J. (2004). *Strategic Compensation: A Human Resource Management Approach*, 3rd Edition. USA: Pearson Prentice Hall.

Mathis, R. L. ve Jackson, J. H. (2008). *Human Resource Management*, Twelve Edition. USA: Thomson South-Western

Mercan, S. (2010). *Performansa Dayalı Ücret Sisteminin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkileri ve Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Milkovich, G. T. (1987). A Strategic Perspective on Compensation Managment. ILR School, Cornell University. *CAHRS Working Papers*, Paper 444. <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp/444>, (26.01.2013).

Milkovich, G. T. ve Boudreau, J. W. (1988). *Personnel/Human Resource Management: A Diagnostic Approach*, Fifth Edition. USA: BPI Irwin.

Milkovich, G. T., Newman, J. M. (2005). *Compensation*. Singapore: McGraaw-Hill International Edition.

Mitra, A. Gupta, N. ve Shaw, D. J. (2011). A Comparative Examination of Traditional and Skill-Based Pay Plans. *Journal of Managerial Psychology*, 26(4): 278-296.

Muslu, A. (2008). *Denizcilik Sektöründe İnsan Kaynakları Yönetimi ve Çalışma İlişkileri*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Üniversitesi.

Nas, S. (2006). *Gemi Operasyonlarının Yönetiminde Kaptanın Bireysel Karar Verme Süreci Analizi ve Bütünleşik Bir Model Uygulaması*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Nas, S. ve Çelik, B. (2013). The Academician Profiles of Maritime Higher Education Institutions in Turkey. *Journal of Marine Technology and Environment*, 5(2): 105-114.

Neathey, F. ve Reilly, P. (2003). *Competency-Based Pay*. UK: The Institute for Employment Studies.
<http://www.employment-studies.co.uk/pdflibrary/mp25.pdf>, (21.02.2013).

Neuman, W.L., (2003). *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approach*, Fifth edition., Boston: Allyn and Bacon.

Nükhet, A. (1993). *Türkiye’de Toplu İş Sözleşmelerinde Sosyo-Ekonomik Göstergeler Açısından Ücret ve Ücret Dışı Ödemelerin Analizi*. İstanbul: Belediye-İş Yayınları.

Olsen, H. D. (2006). Wage, Fringe Benefits and Worker Turnover. *Labour Economics*, 13(1):87-105.

Öztürk, N. (2005). Ücret Kuramında Yeni Yaklaşımlar. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(1):29-49.

Panayides, P. M. (2001). *Ship Management: Marketing and Strategy*. England: Ashgate Publication Ltd.

Parasız, İ. (1994). *Ücret Teorisi (Modern Yaklaşım)*. Bursa: Ezgi Kitabevi.

Peerless, C. (1991). *The Ship Management Course*, Practical Maritime Studies Ltd.

Psaraftis, H. N. (1996). Reduced manning to increase fleet competitiveness. *f Presented at the IMLA* —, 9.

Rao, P. S. (2009). *Human Resource Management*. Mumbai, India: Himalaya Publishing House.

Reilly, P. (2004). *Job Families: An integrating Approach to Reward and Development*. UK: Institute for Employment Studies.

<http://www.employment-studies.co.uk/pdflibrary/mp32.pdf> , (21.02.2013).

Resurreccion, P. F. (2012). Performance Management and Compensation as Drivers of Organization Competitiveness: The Philippine Perspective. *International Journal of Business and Social Science*, 3(21): 20-30.

Rynes, S. L., Gerhart, B. ve Minette, K. A. (2004). The Importance Of Pay In Employee Motivation: Discrepancies Between What People Say And What They Do. *Human Resource Management*, 43(4):381-394.

Saban, M. ve Güğercin, G. (2009). Deniz Taşımacılığı İşletmelerinde Maliyetleri Etkileyen Faktörler ve Sefer Maliyetleri. *DEÜ Denizcilik Dergisi*, 1(1):1-16.

Sabuncuoğlu, Z. (1997). *Personel Yönetimi Politika ve Yönetmel Teknikler*. 8. Baskı. Bursa: Ezgi Kitabevi.

Sabuncuoğlu, Z. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa: Ezgi Kitabevi.

Sağ, O. K. (2010). Sorunlar ve Çözüm Önerileri 1. *Turkish Shipping World / Deniz Ticareti Dergisi*, Şubat, 2010: (56-61).

<http://www.pirireis.edu.tr/wp-content/uploads/total4.pdf> , (14.05.2013).

Saka, S. (1992). *Deniz Taşımacılık Sektöründe Taşımacılık Giderleri ve Navlun Piyasasına Etkileri*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi, İşletme İktisadı Enstitüsü.

Sarma, A. M. (2010). *Personnel and Human Resource Management*. Mumbai, India: Himalaya Publishing House.

Serdar, A. B. (1993). *Yönetim Sürecinde Ücret Oluşumu ve Performans Değerlendirme Sisteminde Emeğin Konumu - (Karşılaştırmalı Bir Araştırma)*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Bursa: Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Shimko, D. W. (2000). Choosing A Pay Structure That Works For Your Practice. *Family Practice Management*, 7(2):30-34.

<http://www.aafp.org/fpm/2000/0200/p30.html>, (08.02.2013).

Spruyt, J. (1994). *Ship Management*, 2nd Edition. London: LLP Limited.

Stewart, G. L. ve Brown, K. G. (2011). *Human Resource Management, Linking Strategy to Practice*, Second Edition. USA: John Wiley and Sons Inc.

Stopford, M. (1995). *Maritime Economics*. London: Routledge.

Şardan, S. (2012). *Çimento Sanayi'nde Ücret Yönetimi: Mukayeseli Bir Analiz*. (Basılmış Doktora Tezi). Çimento Endüstrisi İşverenleri Sendikası. İstanbul: Deniz Matbaacılık.

Tak, B., Sayılar, Y. ve Kaymaz K. (2007). Yetkinliklere Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi ve Ücretlendirme Sistemi Üzerine Bir İnceleme. *İşletme Fakültesi Dergisi*, 8(2):233-266.

Talas, C. (1972). *Sosyal Ekonomi*. 2. Kitap. Ankara: Ankara Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayını.

T.C. Resmi Gazete, 29.04.1967, Sayı: 12586, *Deniz İş Kanunu*.

T.C. Resmi Gazete, 20.12.1989, Sayı: 20378, *Gemiadamlarının İkamet Yerleri, Sağlık ve İaşelerine Dair Yönetmelik*.

T.C. Resmi Gazete, 31.07.2002, Sayı: 24832, *Gemiadamları Yönetmeliği*.

T.C. Resmi Gazete, 01.07.2003, Sayı: 25155, *Gemiadamlarının Sağlık Muayenesine İlişkin 73 Sayılı Sözleşme*.

T.C. Resmi Gazete, 22.07.2003, a, Sayı: 25176, *Gemiadamlarının Hastalanması, Yaralanması ya da Ölümü Halinde Armatörün Sorumluluğuna İlişkin 55 Sayılı Sözleşme*.

T.C. Resmi Gazete, 01.08.2004, Sayı:25540, *Asgari Ücret Yönetmeliği*.

T.C. Başbakanlık Denizcilik Müsteşarlığı Deniz Ticareti Genel Müdürlüğü, *Deniz Ticareti İstatistikleri* (2012). Ankara.

T.C. Resmi Gazete, 22.07.2003, b, Sayı: 25176, *Gemiadamlarının Sağlığının Korunması Ve Tıbbi Bakımına İlişkin 164 Sayılı Sözleşme*.

T.C. Resmi Gazete, 22.07.2003, c, Sayı: 25176, *Gemilerde Mürettebat İçin İaşe Ve Yemek Hizmetlerine İlişkin 68 Sayılı Sözleşme.*

T.C. Resmi Gazete, 29.09.2003, Sayı: 25244, *Gemiadamlarının Eğitim, Belgelendirilme ve Vardiya Standartları Hakkında Uluslararası Sözleşme.*

T.C. Resmi Gazete, 04.06.2004, Sayı: 25482, *Telsiz Operatörleri Yeterliği ve Sınav Yönetmeliği.*

T.C. Resmi Gazete, 01.07.2004, Sayı: 25509, *Amatör Denizci Yönetmeliği.*

T.C. Resmi Gazete, 28.08.2007, Sayı: 28449, *Gemilerin Gemiadamları ile Donatılmasına İlişkin Yönerge.*

T.C. Resmi Gazete, 13.01.2011, Sayı:6102, *Türk Ticaret Kanunu.*

T.C. Resmi Gazete, 23.08.2012, Sayı: 28390, *Gemiadamları Yönetmeliği.*

Trevor, J. (2008). *Can Compensation Be Strategic? A Review of Compensation Management Practice in Leading Multinational Firms.* Judge Business School, University of Cambridge.

http://www.jbs.cam.ac.uk/research/working_papers/2008/wp0803.pdf, (26.01.2013).

The WorldatWork Group. (2007). *The WorldatWork handbook of Compensation, Benefits & Total Rewards: A Comprehensive Guide for HR Professionals.* Hoboken, New Jersey : John Wiley&Sons, Inc.

Tokol, T. ve Sabuncuoğlu, Z. (2003). *İşletme.* 5. Baskı. Bursa: Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayını.

Uğur, A. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi.* Sakarya: Sakarya Kitabevi Yayın ve Dağıtım.

Ulama, Ş. (2002). *Ücret Sistemleri ve Nevşehir'deki Konaklama İşletmelerinde Özendirici Ücret Sistemlerinin Uygulanmasına Yönelik Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Ünal, A. (1998). *Performansa Dayalı Ücret*. Ankara: Kamu-İş Sendikası Yayını.

Ünal, A. (2000). İnsan Kaynakları Yönetimi Sisteminde Ödüllendirme: Ücret Performans İlişkisi. *İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, 5(4):10-11.

Ünal, A. (2002). İşletmelerde İnsan Kaynaklarının Önemi, İnsan Kaynakları İşlevleri ve İnsan Kaynakları Yönetimi Sisteminde Ücretleme. *Kamu İş Hukuku ve İktisat Dergisi, Kamu-İş Yayını*, 7(1):19-37.

V.Ships, *Opex The Ship Management View 2012*.

http://www.propellerclub.gr/files/OpCost_Presentation_MrBob_Maxwell.pdf
(12.05.2013).

Willingale, M. (1998). *Ship Management*. London, Hong Kong: Lloyd's of London Press.

Yellin, D. ve Yurkutat, J. (1999). *Retrieving, Manipulating, and Analyzing Compensation Data*, pp.109-116, *The Compensation Handbook*, Ed. by Lance A. Berger, Dorothy R. Berger, New York, McGraw-Hill, 4th Ed. Aktarma; Alayoğlu, N. (2005). *Stratejik Ücret Yönetimi ve Üst Düzey Yöneticilerin Ücretlendirilmesine İlişkin Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yıldırım A.ve H. Şimşek. (2000). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Yılmaz, T. (2004). *Performansa Dayalı Ücret Sistemi: Türkiye’de Uygulanan Performansa Dayalı Ücret Planlarının Kısmı Bir Analizi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Sakarya: Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yüksel, Ö, (1998). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.

Zaim, S. (1972). *Çalışma Ekonomisi*. İstanbul: Filiz Kitabevi. Zaim, S. (1974). *Türkiye’de Ücret ve Gelirler Sisyaseti*. Ankara: TİSK Yayınları.

Zengin, T. (2005). *Ücret Adaletsizliğinin Adams’ın “Hakkaniyet Kuramı” Çerçevesinde Analizi*. Ankara: Türk Harb – İş Sendikası Eğitim Yayınları.

Zingheim, P. K., Ledford, Jr. G. L. ve Schuster, J. R. (1996). Competencies And Competency Models: Does One Size Fit All? *ACA Journal*, 5(1):56-65.

İnternet Kaynakları

http://www.dadder.org/index.php?option=com_content&view=section&layout=blog&id=20&Itemid=80, (22.05.2013).

EKLER

EK 1: Mülakat Soruları

1. İşletmenizde insan kaynakları yönetim sistemi var mı?
2. İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarınızdan bahsedebilir misiniz?
3. Şirketinizdeki işe alım sürecinden biraz bahseder misiniz?
4. Daha önce insan kaynakları yönetimi alanında bir eğitim aldınız mı?
5. İşletmenizde bir ücret ve maaş yönetim sistemi uygulanıyor mu?
6. İşletmenizde kullandığınız ücretlendirme yöntemi nedir?
7. İşletmenizin başlıca ücret politikası ve politikaları nelerdir?
8. İşletmenizde ücret nasıl ve kim tarafından belirlenmektedir?
9. Ücretlendirmede işin ve işgörenin niteliği ile ilgili olarak şu anda en fazla değerlendirmeye alınan kriterler nelerdir?
10. Ücretinden memnun olmayan çalışanları işletmede tutmak için ücretlerde düzenleme yoluna gidiyor musunuz?
11. Ücret düzenlemelerini ne kadar sıklıkla yapıyorsunuz?
12. İşletmenizde yıllık kıdem (sinyorite) uyguluyor musunuz?
13. Şirketinizde çalışan gemiadamları ücretleri arasında farklılıklar var mı? Varsa bu farklılığın nedeni veya nedenler nelerdir?
14. Ücreti bir motivasyon aracı olarak kullanıyor musunuz? Kullanıyorsanız sonuçları nelerdir?
15. Fazla ücret verilmesi gemi adamlarının motivasyonunu sizce artırır mı?
16. Gemi adamlarının mesleklerinde devam edip etmemelerinde ücretin önemi sizce nedir?
17. Nitelikli gemi adamlarını işletmenize çekmek için ücreti bir araç olarak kullanıyor musunuz?
18. Sizce gemicilik işletmelerinin, nitelikli gemi adamları tarafından tercih edilmesinin ana sebebi ücret midir? Değilse ne gibi faktörler ön plandadır?
19. Şirket çalışanlarınıza bekleme (stand-by) ücreti ödüyor musunuz ?
20. Gemi adamlarınıza kıdem tazminatı ödüyor musunuz?

EK 2: Anket Formu

Yaşınız:

Öğrenim Durumunuz:

Şirketteki Göreviniz:

Deniz Tecrübeniz:

Şirketin Yönetimindeki Gemi Sayısı (1000 GRT ve üstü):

İşletilen Gemilerin Bayrağı:

Şirketin İstihdam Ettiği Gemiadamı Sayısı (Aktif):

Şirketin Beklemede Tuttuğu Gemiadamı Sayısı:

ÜCRET TAYİNİNDE ETKİLİ OLAN ORGANLAR

A. Gemilerinizde istihdam edilen gemiadamlarının, temel ücret ve yan ödemelerinin belirlenmesinde aşağıda belirtilen unsurların etkilerini değerlendiriniz

		Hiç etkisi yoktur	Etkisi yoktur	Kısmen Etkilidir	Etkilidir	Çok Etkilidir
1.	İşletme Sahibi	()	()	()	()	()
2.	Yönetim Kurulu	()	()	()	()	()
3.	Üst Düzey Yöneticiler	()	()	()	()	()
4.	İnsan Kaynakları Yöneticisi	()	()	()	()	()
5.	Bölüm (Departman) Yöneticileri	()	()	()	()	()

B. İşletmenizde ücretlendirme konusunda görev yapan özel bir organı (Ücret Tespit Komitesi / Kurulu gibi) var mıdır?

() Evet

() Hayır

ÜCRET DÜZEYİNİN BELİRLENMESİ VE GENEL ÜCRET DÜZEYİNİN PİYASA ÜCRETLERİYLE KARŞILAŞTIRILMASI

C. İşletmenizde gemiadamlarının ücret düzeyi ile ilgili politikanıza ilişkin düşünceniz nedir?

() Tüm Piyasanın Üzerinde

() Tüm Piyasayla Eş Düzeyde

() Tüm Piyasanın Biraz Altında

() İşletilmekte Olan Gemi Tipi Açısından Piyasanın Üzerinde

() İşletilmekte Olan Gemi Tipi Açısından Piyasayla Eş Düzeyde

() İşletilmekte Olan Gemi Tipi Açısından Piyasanın Biraz Altında

D. İşletmenizde gemiadamı ücret düzeyinin belirlenmesinde aşağıda belirtilen işletme içi ve işletme dışı unsurların etkilerini değerlendiriniz.

		Hiç etkisi yoktur	Etkisi yoktur	Kısmen Etkilidir	Etkilidir	Çok Etkilidir
1.	Sendikalar	()	()	()	()	()
2.	Sivil Toplum Kuruluşları	()	()	()	()	()
3.	Şirketin Ekonomik Durumu	()	()	()	()	()
4.	Navlun Piyasasının Durumu	()	()	()	()	()
5.	Gemiadamı Arz-Talep Dengesi	()	()	()	()	()
6.	Diğer Şirketlerin Politikaları	()	()	()	()	()
7.	Diğer.....	()	()	()	()	()

E. İşletmenizde piyasa ücret araştırması yapılırken aşağıda sıralanan yöntemleri kullanma sıklığınız belirleyiniz.

		Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Çoğu Kez	Her Zaman
1	Kendi çalışanlarınızın geri bildirimlerinden	()	()	()	()	()
2	Hazır araştırmalardan yararlanılarak	()	()	()	()	()
3	Profesyonel bir kuruluş yardımı ile	()	()	()	()	()
4	Diğer denizcilik işletmeleri ile görüşerek	()	()	()	()	()
5	Diğer.....	()	()	()	()	()

F. Piyasa ücret araştırmasındaki hedefleriniz ile ilgili olarak aşağıda belirtilenlere katılım derecenizi belirleyiniz.

	Piyasa ücret araştırması ile;	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	şirketin ücret politikası belirlenmektedir	()	()	()	()	()
2	adaletli bir ücret tespit edilmektedir.	()	()	()	()	()
3	çalışanların motivasyonu sağlanmaktadır.	()	()	()	()	()
4	personel devir hızı azaltılmaktadır.	()	()	()	()	()
5	piyasadaki ücretler karşılaştırılmaktadır.	()	()	()	()	()
6	fazla ücret ödemesi engellenmektedir.	()	()	()	()	()
7	diğer şirketlerle rekabet edilmektedir.	()	()	()	()	()
8	nitelikli gemiadamı istihdamı sağlanmaktadır	()	()	()	()	()
9	nitelikli gemiadamı elde tutulmaktadır.	()	()	()	()	()
10	Diğer	()	()	()	()	()

G. Gemiadamının ücret düzeyinin belirlenmesinde gemiadamı ile ilgili aşağıda sıralanan unsurların etkisini değerlendiriniz.

	Ücretin belirlenmesi ile ilgili olarak gemiadamının,	Hiç etkisi yoktur	Etkisi yoktur	Kısmen Etkilidir	Etkilidir	Çok Etkilidir
1.	gemilerden gelen performans değerlendirmeleri	()	()	()	()	()
2.	gemilerden gelen üst amir görüşleri	()	()	()	()	()
3.	eğitim durumu	()	()	()	()	()
4.	mezun olduğu eğitim kurumu	()	()	()	()	()
5.	yabancı dil düzeyi	()	()	()	()	()
6.	mesleki bilgisi	()	()	()	()	()
7.	şirkette çalışmış olduğu süre	()	()	()	()	()
8.	yeterliği	()	()	()	()	()
9.	referansları	()	()	()	()	()
10.	kişilik özellikleri	()	()	()	()	()
11.	tutum ve davranışları	()	()	()	()	()
12.	iş arkadaşları ile uyumu	()	()	()	()	()
13.	Diğer.....	()	()	()	()	()

ÜCRETİN GEMİADAMI İÇİN ÖNEMİ VE ÜCRET POLİTİKALARININ GEMİADAMI ÜZERİNE ETKİLERİ

H. Doğru ücret politikalarının gemiadamı üzerindeki etkileri ile ilgili olarak aşağıda sıralanan durumlara katılım düzeyinizi belirleyiniz.

	Doğru ücret politikaları,	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	gemiadamı için cazibe yaratmaktadır.	()	()	()	()	()
2	nitelikli gemiadamını işletmeye çekmektedir	()	()	()	()	()
3	motivasyonu artırmaktadır.	()	()	()	()	()
4	şirket bağlılığı artırmaktadır.	()	()	()	()	()
5	uzun süreli istihdamı sağlamaktadır.	()	()	()	()	()
6	denizde çalışma süresini uzatmaktadır.	()	()	()	()	()
7	personel devir oranını düşürmektedir.	()	()	()	()	()
10	Diğer	()	()	()	()	()

İ. Sizce bir gemiadamı için ücret düzeyinden daha önemli olduğunu düşündüğünüz aşağıda sıralanan unsurları işaretleyiniz.

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Piyasadaki iş durumu | <input type="checkbox"/> Kontrat süreleri |
| <input type="checkbox"/> Gemilerde sağlanan çalışma şartları | <input type="checkbox"/> Sefer bölgeleri |
| <input type="checkbox"/> Şirketin itibarı | <input type="checkbox"/> Başka bir şirkette çalışma şansının olmaması |
| <input type="checkbox"/> Filo yaşı | <input type="checkbox"/> Çalışma mecburiyetinde olma |
| <input type="checkbox"/> Kumanya | <input type="checkbox"/> Şirkete olan güven |
| <input type="checkbox"/> Maaşın zamanında ödenmesi | <input type="checkbox"/> Gemideki sosyal ortam |
| <input type="checkbox"/> Yoktur | <input type="checkbox"/> Diğer..... |