

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

ÖNDE GELEN PETROL ŞİRKETLERİNİN TANKER İŞLETEN
GEMİ YÖNETİM FİRMALARININ PERSONEL SEÇİM
ÖLÇÜTLERİNE ETKİLERİNİN ANALİZİ

Remzi FIŞKIN

Danışman
Yrd. Doç. Dr. Yusuf ZORBA

İZMİR – 2013

YÜKSEK LİSANS
TEZ/ PROJE ONAY SAYFASI

2011800457

Üniversite : Dokuz Eylül Üniversitesi
Enstitü : Sosyal Bilimler Enstitüsü
Adı ve Soyadı : REMZİ FIŞKIN
Tez Başlığı : Önde Gelen Petrol Şirketlerinin Tanker İşleten Gemi Yönetim firmalarının
Personel Seçim Ölçütlerine Etkilerinin Analizi

Savunma Tarihi : 29.07.2013

Danışmanı : Yrd.Doç.Dr.Yusuf ZORBA

JÜRİ ÜYELERİ

<u>Ünvanı, Adı, Soyadı</u>	<u>Üniversitesi</u>	<u>İmza</u>
Yrd.Doç.Dr.Yusuf ZORBA	DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ	
Yrd.Doç.Dr. Serim PAKER	DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ	
Doç.Dr.Soner ESMER	DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ	

Oybirliği

Oy Çokluğu

REMZİ FIŞKIN tarafından hazırlanmış ve sunulmuş "Önde Gelen Petrol Şirketlerinin Tanker İşleten Gemi Yönetim firmalarının Personel Seçim Ölçütlerine Etkilerinin Analizi" başlıklı Tezi() / Projesi() kabul edilmiştir.

Prof.Dr. Utku UTKULU
Enstitü Müdürü

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “**Önde Gelen Petrol Şirketlerinin Tanker İşleten Gemi Yönetim Firmalarının Personel Seçim Ölçütlerine Etkilerinin Analizi**” 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

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

Remzi FIŞKIN

İmza

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

**Önde Gelen Petrol Şirketlerinin Tanker İşleten Gemi Yönetim Firmalarının
Personel Seçim Ölçütlerine Etkilerinin Analizi**

Remzi FIŞKIN

Dokuz Eylül Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Deniz Ulaştırma İşletme Mühendisliği Anabilim Dalı

Denizcilikte Emniyet, Güvenlik ve Çevre Yönetimi Programı

Özel bir taşımacılık modu olan denizyolu taşımacılığı alt sektörü olan tanker taşımacılığı dünya ticareti için büyük önem taşımaktadır. Tankerler aracılığı ile taşınan petrol ve türevlerinin gelişen endüstrilerde önemli bir enerji kaynağı olduğu düşünüldüğünde taşınması da vazgeçilmez hale gelir. Petrol ve kimyasal taşımacılığı endüstriler için önemli olmakla birlikte, bu taşınan yükler yapıları ve özellikleri gereği çevre açısından büyük riskler taşımaktadır. Bu riskleri en aza indirmede tanker taşımacılığı yapan firmalar üzerinde bazı yaptırım ve dayatmalar mevcuttur. Bu noktada, dünya petrol endüstrisine yön veren aktörler içinde en önemlisi olan önde gelen petrol şirketleri (MOC - Major Oil Companies) tanker işletmesi yapan firmalar üzerinde bu dayatmaları yüksek oranda hissettirmektedir.

Bir işletmenin en önemli unsuru olan insan faktörü üzerinde yapılacak olan yaptırım ve dayatmalar bu risklerin meydana gelme olasılığını en aza indirmede hayati önem taşımaktadır. Buradan hareketle, bu çalışma tanker işleten gemi yönetim firmalarının personel seçim ölçütlerinin belirlenmesinde MOC'ların etkilerinin neler olduğunu ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır. Bu amacı gerçekleştirmek için Türkiye'de tanker işletmesi yapan ve en geniş filoya sahip 12 firma yöneticileri ile görüşmeler yapılmış ve elde edilen veriler nitel araştırma yöntemleri ile analiz edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Personel, Tanker İşletmeciliği, Gemi, Yönetim, İnsan Kaynakları, MOC

ABSTRACT

Master's Thesis

**An Analysis of the Effects of Major Oil Companies on Crew Selection Criteria
for Tanker Operating Ship Management Companies**

Remzi FIŞKIN

Dokuz Eylül University

Graduate School of Social Sciences

Department of Marine Transportation Engineering

Maritime Safety, Security and Environmental Management Program

Tanker shipping which is a special sub-sector of maritime transportation industry plays a vital role for the world trade. As oil and its derivatives which are transported by tanker is the fundamental component for developing industries, consequently the transportation of it becomes an indispensable issue. Though petroleum and chemical transportation are important for the industries, due to the structure and properties, these cargoes include major risk for the environment. There is some enforcement and impositions to the tanker shipping companies for minimize these risks. At this point, MOC (Major Oil Companies) which are the most important players in the world petroleum industry has made these impositions on tanker management companies.

Enforcement and impositions to human factor which is the most significant element in a business has a vital importance to minimize these risks. Thus, this study aims to reveal the effects of MOC to the personnel selection criteria of the ship management company that operates tanker. To achieve this aim, 12 companies operating in Turkey and having largest fleet were selected. The interview was conducted with them and the data obtained were analyzed by qualitative methods.

Keywords: Personnel, Tanker Management, Ship, Management, Human Resources, MOC

**ÖNDE GELEN PETROL ŞİRKETLERİNİN TANKER İŞLETEN GEMİ
YÖNETİM FİRMALARININ PERSONEL SEÇİM ÖLÇÜTLERİNE
ETKİLERİNİN ANALİZİ**

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI	ii
YEMİN METNİ	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER	vi
KISALTMALAR	ix
TABLolar LİSTESİ	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiv
EKLER LİSTESİ	xv
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

DÜNYA PETROL PİYASASI VE DENİZYOLU PETROL TAŞIMACILIĞI

1.1. DÜNYA PETROL SEKTÖRÜNÜN GÖRÜNÜMÜ	3
1.1.1. Dünya Petrol Kaynakları	5
1.1.2. Dünya Petrol Arzı	9
1.1.3. Dünya Petrol Tüketimi	12
1.2. KÜRESEL PETROL TİCARETİ VE GELECEK TAHMİNLERİ	15
1.2.1. 2030 Yılı Petrol Piyasası Tahminleri	15
1.2.2. Küresel Petrol Ticaret Hareketleri	16
1.3. DENİZYOLU PETROL TAŞIMACILIĞI	20
1.3.1. Dünya Denizyolu Petrol Taşımacılığı Ticaret Eğilimi	20
1.3.2. Denizyolu Petrol Taşımacılığına Tarihsel ve Ekonomik Bakış	24
1.3.2.1. Denizyolu Petrol Taşımacılığı Tarihi	24
1.3.2.2. Denizyolu Petrol Taşımacılığı Ekonomisi ve Navlun Piyasası	26
1.3.2.3. Petrol Taşımacılığının Stratejik Önemi	30

1.3.2.4. Dünya Petrol Taşımacılığı Transit Geçit Noktaları	32
1.3.3. Tanker Filosu ve Özellikleri	37
1.3.3.1. Tanker Çeşitleri	37
1.3.3.2. Tanker Sınıfları ve Boyutları	38
1.3.3.3. Dünya Tanker Filosu	40
1.3.3.3.1. Dünya Ticaret Filosu ve Tanker Filosu	40
1.3.3.3.2. Dünya Tanker Filosu Yaş Dağılımı ve Yeni İnşa, Söküm, Sipariş Piyasası	42
1.3.3.3.3. Dünya Tanker Ticaret Filosu Dağılımı	46
1.3.4. Denizyolu Petrol Taşımacılığının Temel Aktörleri	46
1.3.4.1. Önde Gelen Petrol Şirketleri (MOC)	47
1.3.4.2. Dünyanın En Büyük 10 Tanker İşletmesi	50
1.3.4.3. Uluslararası ve Uluslarüstü Kuruluşlar	53
1.3.4.3.1. IMO	54
1.3.4.3.2. OCIMF	55
1.3.4.3.3. INTERTANKO	56

İKİNCİ BÖLÜM

DENİZYOLU TAŞIMACILIĞINDA İNSAN KAYNAKLARI SEÇİMİ

2.1. İNSAN KAYNAKLARI SEÇİMİNİN TANIMI VE ÖNEMİ	60
2.1.1. Seçim Sürecini Etkileyen Faktörler	62
2.1.1.1. Yasalar	62
2.1.1.2. Seçim Kararı Alma Süreci	63
2.1.1.3. İşgücü Piyasası	63
2.1.1.4. Aday Havuzu ve Profili	64
2.1.1.5. Örgütsel Hiyerarşi ve Örgüt Tipi	64
2.1.1.6. İşletmenin Büyüklüğü	65
2.1.1.7. Ücret Politikaları	65
2.1.2. Seçim Ölçütlerinin Saptanması	66
2.2. İNSAN KAYNAĞI SEÇİM SÜRECİ	67
2.2.1. İşgören Seçim Süreci	67
2.2.2. Testler	68

2.2.2.1. Test Türleri	69
2.2.2.2. Testlerde Bulunması Gereken Özellikler	71
2.2.3. İş Görüşmesi (Mülakat)	72
2.2.3.1. İş Görüşmesinin Süreci ve Yöntemleri	73
2.2.3.2. Referansların Kontrolü	75
2.2.3.3. Ön Seçim ve İşe Alma Kararları	76
2.2.3.4. İşe Yerleştirme ve Oryantasyon	77
2.3. PETROL VE KİMYASAL SANAYİDE İNSAN KAYNAKLARI SEÇİMİ	78
2.4. DENİZCİLİKTE ULUSLARARASI EĞİTİM GEREKLİLİKLERİ	80
2.4.1. STCW 78/95	81
2.4.2. TMSA ve TOTS	82

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖNDE GELEN PETROL ŞİRKETLERİNİN TANKER İŞLETEN GEMİ YÖNETİM FİRMALARININ PERSONEL SEÇİM ÖLÇÜTLERİNE ETKİLERİNİN ORTAYA ÇIKARILMASINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU	90
3.2. ARAŞTIRMANIN AMACI	90
3.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ	90
3.4. ARAŞTIRMANIN KISITLARI	91
3.5. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	91
3.5.1. Araştırmanın Modeli	92
3.5.2. Evren ve Örneklem	93
3.5.3. Veri Toplama Araçları	97
3.6. BULGULAR VE DEĞERLENDİRME	98
SONUÇ	119
KAYNAKÇA	126
EKLER	

KISALTMALAR

AB	Avrupa Birliği
ABD	Amerika Birleşik Devletleri
AFRA	The Average Freight Rate Assessment
AFS	Anti-Fouling Systems
AP	Ağırlık Puanı
API	American Petroleum Institute
ATRS	American Tanker Rate Scale
BAE	Birleşik Arap Emirlikleri
BIMCO	Baltic and International Maritime Council
BP	British Petroleum
BRM	Bridge Resource Management
BWM	Balast Water Management
CBA	Computer Based Assessment
c/f	Cubic/Feet
CV	Curriculum vitae
DEK	Dünya Enerji Konseyi
DİTAŞ	Deniz İşletmeciliği ve Tankerciliği Anonim Şirketi
DSF	Danish Ship Finance
DWT	Deadweight
EBR	Energy Business Review
ECDIS	Electronic Chart Display and Information System
EIA	Energy Information Administration
ETM	Engine Team Management
GMDSS	The Global Maritime Distress and Safety System
IASC	International Association of Classification Societies
IEA	International Energy Agency
ILO	International Labour Organization
IMO	International Maritime Organization
IMSO	International Mobile Satellite Organization
INTERTANKO	International Association of Independent Tanker Owners
ISF	International Shipping Federation

ISL	Institute of Shipping Economics and Logistics
ISM	International Safety Management
ISPS	The International Ship and Port Facility Security
İKY	İnsan Kaynakları Yönetimi
LNG	Liquefied Natural Gas
LPG	Liquefied Petroleum Gas
LR	Large Range
MARPOL	International Convention for the Prevention of Pollution from Ship
MOC	Major Oil Companies
MOL	Mitsui OSK Lines
MOT	Ministry of Transport
mv	Milyon Varil
NITC	National Iranian Oil Company
NYK	Nippon Yusen Kaisha
OCIMF	The Oil Companies International Marine Forum
OECD	Organization for Economic Co-operation and Development
OPEC	Organization of the Petroleum Exporting Countries
OSG	Overseas Shipping Group
P&I	Protection and Indemnity
R/P	Reserves to Production
SCF	Sovcomflot
SOLAS	International Convention for the Safety of Life at Sea
STCW	Standards of Training, Certification and Watchkeeping
STS	Ship to Ship
SUMED	Suez-Mediterranean
TMSA	Tanker Management Self Assessment
TOTS	Tanker Officer Training Standards
TPAO	Türkiye Petrolleri Anonim Ortaklığı
ULCC	Ultra Large Crude Carriers
UNCTAD	United Nations Conference on Trade and Development
USMC	The United States Marine Corps
v/g	Varil/günlük

vb.	Ve bazi
VLCC	Very Large Crude Carriers
WS	Worldscale

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: En Büyük Petrol Rezervlerine Sahip 20 Ülke (2011, Milyar Varil)	s. 7
Tablo 2: Dünya Petrol Üretimi (Milyon Ton)	s. 12
Tablo 3: Dünya Petrol Tüketimi (Milyon Ton)	s. 15
Tablo 4: 2011 Yılı Petrol Ticaret Hareketleri (bin v/g)	s. 18
Tablo 5: Önemli Su Yollarından Geçen Ham Petrol ve Petrol Ürünleri Hacmi (milyon varil/günlük)	s. 33
Tablo 6: Petrol Tankerlerinin Sınıfları	s. 39
Tablo 7: Tiplerine Göre Dünya Tanker Filosu (2008-2012)	s. 42
Tablo 8: Dünya Tanker Filosu Yaş Dağılımı (Toplam Sayı ve Dwt Yüzdesi)	s. 43
Tablo 9: Dünya Tanker Sipariş Değerleri	s. 45
Tablo 10: Dünya Tanker Filosu Dağılımı (Kayıtlı Bayrak Sayısına Göre)	s. 46
Tablo 11: Dünyanın En Büyük 10 Tanker İşletmesi	s. 53
Tablo 12: INTERTANKO Üyelerinin Tanker Tip/Dwt/Adet Dağılımı	s. 58
Tablo 13: Araştırma Kapsamına Dahil Edilen Firmalar	s. 97
Tablo 14: Mülakat Çalışması Katılımcı Profili	s. 99
Tablo 15: İçerik Analizi Kodlarının Ağırlık Puanları	s. 100
Tablo 16: Mülakat Çalışması İçerik Analizi “ <i>Şirket Personel Seçim Ölçütleri ve Kriterler</i> ”	s. 101
Tablo 17: “ <i>Şirket Personel Seçim Ölçütleri ve Kriterler</i> ” Özet İçerik Analizi.	s. 102
Tablo 18: Mülakat Çalışması İçerik Analizi “ <i>Şirket Personel Seçim Ölçütleri Belirlenirken ve Şirkete Deniz Personeli İstihdamı Sağlanırken Kiracının (MOC) Beklentileri ve Etkileri</i> ”	s.103
Tablo 19: “ <i>Şirket Personel Seçim Ölçütleri Belirlenirken ve Şirkete Deniz Personeli İstihdamı Sağlanırken Kiracının (MOC) Beklentileri ve Etkileri</i> ” Özet İçerik Analizi	s.104
Tablo 20: Mülakat Çalışması İçerik Analizi “ <i>Kiracıların (MOC) Personel Kontrat Sürelerine ve Gemide Bulundurulması Gereken Personel Sayısına (ekstra zabıt veya gemici) Etkileri</i> ”	s.105
Tablo 21: “ <i>Kiracıların (MOC) Personel Kontrat Sürelerine ve Gemide Bulundurulması Gereken Personel Sayısına (ekstra zabıt veya gemici) Etkileri</i> ” Özet İçerik Analizi	s.106

Tablo 22: Mülakat Çalışması İçerik Analizi “ <i>Yabancı Personel Seçme Nedenleri İçinde Matris Değerlerini Tutturma Amacı</i> ”	s.107
Tablo 23: “ <i>Yabancı Personel Seçme Nedenleri İçinde Matris Değerlerini Tutturma Amacı</i> ” Özet İçerik Analizi	s.108
Tablo 24: Mülakat Çalışması İçerik Analizi “ <i>Matris Değerlerini Tutturmada Yaşanan Sıkıntılar ve Bu Sıkıntıların Çözümüne Yönelik Uygulamalar</i> ”	s.109
Tablo 25: “ <i>Matris Değerlerini Tutturmada Yaşanan Sıkıntılar ve Bu Sıkıntıların Çözümüne Yönelik Uygulamalar</i> ” Özet İçerik Analizi	s.110
Tablo 26: Mülakat Çalışması İçerik Analizi “ <i>Şirkette Çalışmışlık Süresi Fazla Olan Personeli Elde Tutmaya Yönelik Uygulamalar</i> ”	s.111
Tablo 27: “ <i>Şirkette Çalışmışlık Süresi Fazla Olan Personeli Elde Tutmaya Yönelik Uygulamalar</i> ” Özet İçerik Analizi	s.112
Tablo 28: Mülakat Çalışması İçerik Analizi “ <i>Bir Üst Yeterliliğini Almış Personele Yönelik Terfi Uygulamaları</i> ”	s.113
Tablo 29: “ <i>Bir Üst Yeterliliğini Almış Personele Yönelik Terfi Uygulamaları</i> ” Özet İçerik Analizi	s.114
Tablo 30: Mülakat Çalışması İçerik Analizi “ <i>TOTS Uygulamaları ve Şirket Personeline Verilen Eğitimler</i> ”	s.115
Tablo 31: “ <i>TOTS Uygulamaları ve Şirket Personeline Verilen Eğitimler</i> ” Özet İçerik Analizi	s.116
Tablo 32: Mülakat Çalışması İçerik Analizi “ <i>Kiracıların (MOC,) Şirket İçi Eğitim Standartlarının Belirlenmesinde Beklenti ve Taleplerinin Etkileri</i> ”	s.117
Tablo 33: “ <i>Kiracıların (MOC,) Şirket İçi Eğitim Standartlarının Belirlenmesinde Beklenti ve Taleplerinin Etkileri</i> ” Özet İçerik Analizi	s.118

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: BP verilerine göre 2011 Yılı Bölgesel Dünya İspatlanmış Petrol Rezervi	s. 6
Şekil 2: Dünya ispatlanmış bölge petrol rezervlerinin 1991, 2001, 2011 yıllarındaki yüzde dağılımı	s. 7
Şekil 3: Dünya ispatlanmış Petrol Rezervleri, 2010 sonu (DEK verilerine göre)	s. 8
Şekil 4: EIA Verilerine Göre 2011 Yılı Bölgesel Dünya İspatlanmış Petrol Rezervi	s. 9
Şekil 5: OPEC Üyeleri Görünür Petrol Rezervleri (Milyar Varil)	s. 10
Şekil 6: Bölgelere Göre Petrol Üretimi (Milyon Varil/Günlük)	s. 11
Şekil 7: Bölgelere Göre Petrol Tüketimi (Milyon Varil/Günlük)	s. 13
Şekil 8: 2011 Yılı Dünya Petrol Tüketimi (İlk On Ülke)	s. 14
Şekil 9: Dünya Denizyolu ile Taşınan Petrol Ticareti (2006-2011)	s. 21
Şekil 10: 2001-2011 yılları arası “Kirli Yük Endeksi”	s. 28
Şekil 11: Tanker Navlun Tarifelerinin Tarihi Gelişimi	s. 29
Şekil 12: Dünya Petrol Taşımacılığı Transit Geçit Noktaları	s. 32
Şekil 13: Petrol Tankerlerinin Boyutları	s. 40
Şekil 14: Tiplerine Göre Dünya Gemi Filosu (Milyon dwt)	s. 41
Şekil 15: Dünya Tanker Filosu Yeni İnşa ve Söküm Eğrisi	s. 44
Şekil 16: Dünya Tanker Sipariş Eğrisi (Bin Dwt)	s. 45
Şekil 17: TMSA Abonelerinin Coğrafi Dağılımı (ilk 10)	s. 84

EKLER LİSTESİ

EK 1: Önde Gelen Küresel Petrol Şirketlerinin Başlıca Faaliyetleri	ek s.1
EK 2: Önde Gelen Küresel Petrol Şirketlerinin Gelirleri, İşletme Maliyetleri, Tabi Oldukları Vergiler ve Net Dönem Karları (milyar \$).	ek s.3
EK 3: Görüşme Formu	ek s.5
EK 4: Sözlük	ek s.8
EK 5: Yapılan Görüşmeler	ek s.9

GİRİŞ

Ulaştırma genel olarak havayolu, karayolu, denizyolu, demiryolu ve boru hattı olmak üzere dört alt sistemden oluşmaktadır. Ancak dünya ticaretine konu olan malların büyük bir bölümü denizyolu ile taşınmaktadır. Denizyolu taşımacılığının diğer taşıma sistemlerine göre dünya ticaretinden daha fazla pay alma sebeplerinin başında büyük parti malların tek seferde taşınabilmesidir. Böylece, ölçek ekonomiden faydalanarak birim maliyetler düşük seviyelerde tutulmuş olur.

Enerjinin taşınmasında da denizyolu taşımacılığı en çok tercih edilen taşıma sistemlerindedir. Büyük boyutlarda inşa edilen tankerler ile yüksek miktarlarda petrol ve türevleri bir yerden bir yere taşınmaktadır. Aynı zamanda kimyasal ürünlerin taşınmasında da denizyolu taşımacılığı yaygın olarak kullanılmaktadır. Tanker ile taşınan bu yükler özelliği gereği büyük riskler taşımaktadır. Oluşabilecek bir kazanın çevreye verebileceği zarar ve buna neden olan firma sahiplerinin ödeyeceği tazminatların miktarı çok büyük boyutlardadır. Buda yaptırımlar ve zorlamaları beraberinde getirmektedir. Dünya üzerinde dev olarak tabir edilen ve önde gelen petrol şirketleri (MOC) olarak adlandırılan petrol şirketleri, yükünü taşıyacak olan tanker firmalarına bu yaptırım ve dayatmaları uygulamaktadır.

Bir işletmenin en önemli unsuru olan insan faktörü üzerinde yapılacak olan dayatma ve uygulamalar bu risklerin meydana gelme olasılığını en aza indirmede hayati önem taşımaktadır. Buradan hareketle, bu çalışma, tanker işleten gemi yönetim firmalarının personel seçim ölçütlerinin belirlenmesinde MOC'ların etkilerinin neler olduğunu ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır. Bu amacı gerçekleştirmek için Türkiye'de tanker işletmesi yapan ve en geniş filoya sahip 12 firma yöneticileri ile görüşmeler yapılmış ve elde edilen veriler nitel araştırma yöntemleri ile analiz edilmiştir.

Birinci bölümde dünya petrol sektörünün genel görünümü incelenmiştir. Bunun yanında küresel petrol ticaret hareketleri, gelecek tahminleri ve denizyolu petrol taşımacılığının temel unsurları incelenmiştir. Denizyolu petrol taşımacılığına yön veren ve piyasayı elinde tutan temel aktörlerde bu bölüm kapsamında incelenmiştir.

İkinci bölümde genel olarak denizyolu taşımacılığında insan kaynakları seçim süreci incelenmiştir. Bu ana başlığın altında, insan kaynakları seçiminin tanımı ve önemi, bu süreçte uygulanan basamaklar analiz edilmiştir. Bunlara ek olarak, petrol ve kimyasal sanayide insan kaynakları seçimi ile ilgili veriler ve denizcilikte uluslararası eğitim gereklilikleri de bu bölümün kapsamına dahil edilerek incelenmiştir.

Çalışmanın son bölümü olan üçüncü bölümde ise, amaç ve hedefler doğrultusunda geliştirilen araştırma modelleri ve araştırma sürecinin basamakları açıklanmıştır. Yapılan araştırmalar neticesinde tanker işletmesi yapan gemi yönetim firmalarının personel seçim sürecine MOC'ların etkilerinin açığa çıkarılmasına yönelik elde edilen veriler ve bulgular analiz edilmiştir. Üçüncü bölümün son kısmında ise, sonuç ve önerilere yer verilmiştir. Bu kısımda elde edilen bulgular yorumlanmış ve ileride bu konu ile yapılabilecek araştırmalar için önerilerde bulunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

DÜNYA PETROL PİYASASI VE DENİZYOLU PETROL TAŞIMACILIĞI

1.1. DÜNYA PETROL SEKTÖRÜNÜN GÖRÜNÜMÜ

Ham petrol, hidrokarbon, sülfür ve bunlara benzer bir çok karmaşık yapılı bileşikler içeren doğal kökenli kompleks bir karışımdır (Kahn, 2007: 1; IEA, 2012: 7; www.opec.org, 03.03.2013; www.tpao.gov.tr, 03.03.2013). Normal yeryüzü sıcaklığı ve basıncında sıvı halde bulunur ve fiziksel özellikleri (yoğunluk, akışmazlık, vs.) çok kararsızdır (IEA, 2012: 7). Kısaca “petrol” olarak da ifade edilen “ham petrol” doğal halde bulunan koyu renkli, yapışkan ve yanıcı bir sıvıdır. Özel bir kimyasal bileşimi yoktur. Farklı kimyasal bileşimlere sahip hidrokarbonlar, farklı petrol tiplerini meydana getirirler. Ancak, ham olarak petrolün kullanım alanı çok sınırlıdır. Ham petrol sıvı halinde genellikle kahverengi, koyu yeşil veya siyah renktedir. Yoğunluğu kimyasal bileşimine ve viskozitesine (akışmazlık) göre değişir. En hafif olarak bilinen Rus petrolünün özgül ağırlığı 0.650 gr/cm^3 ve en ağır olarak bilinen Meksika petrolünün özgül ağırlığı ise 1.080 gr/cm^3 'tür. Bugün petrol endüstrisinde petrolün özgül ağırlığı yerine, bununla ters orantılı A.P.I. (American Petroleum Institute) Gravite derecesi kullanılmaktadır (www.pmo.org.tr, 17.12.2012). Gravite büyüdükçe yoğunluk küçülmekte ve petrolün kalitesi yükselmektedir (www.tpao.gov.tr, 03.03.2013).

Kullanılmaya başlandığı dönemlerden itibaren uluslararası ilişkilerin her döneminde etkisini gösteren petrol, 20. Yüzyılın hızlı teknolojik gelişmesinde en önemli rolü oynayan ve insanoğlunun en çok ihtiyaç duyduğu enerji kaynağıdır. Aynı zamanda tüm uluslararası ilişkilerde milletlerin ve devletlerin birbirine karşılıklı ilişkilerindeki ekonomik bağımlılık ile yakınlaşmalarında veya çıkar çatışmaları yaşamalarında da başrolü oynamaktadır. Günümüzde petrol bakımından dışa bağımlı olan ülkeler, petrole erişim bakımından farklı yollara başvurmakta; bazen petrolü deniz yolu ile tankerler aracılığı ile taşıırken, bazen de coğrafi olarak yakın gördükleri ihraç ülkelerinden petrol boru hatları ile taleplerini karşılayabilmektedirler. Ancak her iki durumda da, dünyadaki farklı ekonomik, siyasi ya da askeri olmak üzere meydana gelen gelişmeler başta petrol fiyatları olmak

üzere küresel ölçekte ülkeleri ve piyasaları etkileyebilmektedirler (Alkin ve Atman, 2006: 55-57).

Özellikle sanayileşme ve büyüme ile birlikte tüketimi artan petrol, Orta Doğu ülkelerinin elinde yüksek miktarlarda bulunmaktadır. Bu seviyede petrol kaynaklarına sahip olan Orta Doğu ülkelerinin petrol fiyatlarının belirlenmesinde etkisinin yüksek olduğu ve Orta Doğu ülkelerinin yanı sıra petrol fiyatlarına OPEC, OECD ve OECD dışı ülkelerinin de etkisi olduğu savunulur (Yıldırım, 2003: 1; Öktem ve Demirkul, 2011: 10; www.eia.gov, 07.03.2013; Fessler, 2011). Bu olgu, farklı ekonomik ve kültürel yapılarıdaki ülkeleri birbirine bağımlı hale getirmekte ve petrol piyasasına spekülasyon bir yapı kazandırmaktadır. Böylece, petrol, herhangi bir maden olmanın ötesinde, uluslararası siyasi ve ekonomik stratejilerin şekillenmesinde önemli bir etkene dönüşmüştür (Yıldırım, 2003: 1). Bu bağlamda, tüm dünya genelinde birincil enerji kaynakları içinde ilk sırayı tutan fosil yakıt çeşitlerinden petrolün, uzun vadede önemini koruması ve stratejik konumunu sürdürmesi beklenmektedir (MKA, 2011: 7).

Petrolün tarihsel süreç içindeki rolüne bakıldığında ise, yanıcı özelliğinin kullanımı çok eskilere dayanmakta ve milattan önce Çin’de, milattan sonra da Roma ve İran vb. Orta Doğu ve Avrupa ülkelerinde petrolün aydınlatma malzemesi olarak yararlanıldığına ilişkin kayıtlar bulunmaktadır (www.pigm.gov.tr, 03.03.2013). Petrolün günlük hayata ve ekonomiye yaygın olarak girişi ise, 1859 yılında Amerika’nın Titusville kasabasında ‘Albay’ Drake’nin ilk ticari petrol kuyusundan petrol çıkarmaya başlamasıyla oldu. Böylelikle kömürden elde edilen yanıcı yağ yerini petrolden üretilen yağa bıraktı. O dönemde yaygın olarak kullanılan ve kömürden üretilen yağ ile çalışan gaz lambaları, petrolden üretilen yağ ile kullanılmaya başlanınca petrol aranan bir kaynak haline geldi ve ekonomik değeri artmaya başladı (Öztürk ve Karbuz, 2006: 42; Taşman, 1949: 9). 1800’ lü yılların ikinci yarısında gerçekleşen ikinci sanayi devriminin elektrikle birlikte en büyük nedenlerinden olan petrol, Drake’nin ticari olarak ilk kullanımının ardından, 1860 yılında Belçikalı mekanik Etienne Lenoir’un ilk içten yanmalı motoru icat etmesi ve Alman Nicolaus Otto’nun 1876 yılında ilk dört zamanlı motoru tanıtması ile başlayan ve diğer Alman mühendislerin (Rudolf Diesel, Gottlieb Daimler, Karl Benz) yeni modeller geliştirmesiyle birlikte önemini hissedilir derecede arttırmıştır

(Maugeri, 2006: 20). 1861 yılında petrol ilk defa rafine edilmiş ve gasolin (çok hafif uçucu ve petrolün rafine edilmesiyle ortaya çıkan ürünlerin içinde en önemli ve değerli olanıdır) denilen ve benzin olarak bilinen yakıt türü ortaya çıkmıştır (Arabe, 2003). Yine aynı yıl içinde Philadelphia'dan (Amerika Birleşik Devletleri) Londra'ya (İngiltere) varillere yüklenerak deniz yolu ile taşınan petrol tarihe ilk petrol ihracatı olarak geçmiştir (Maugeri, 2006: 5).

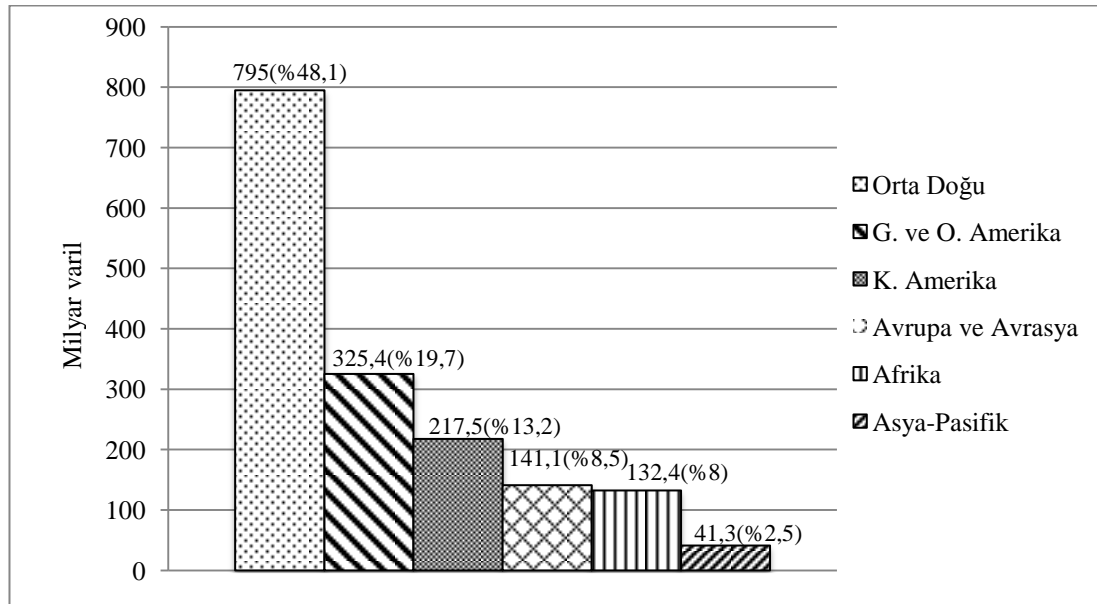
1.1.1. Dünya Petrol Kaynakları

Dünya genelinde mevcut ne kadar petrol kaynağı kaldığının tam olarak bilinmesi mümkün değildir. Bahsi geçen tüm miktarlar tahminler yürütülerek ortaya atılan sonuçlardır. Teknolojinin de yardımıyla bu tahminler her sene farklılık göstermektedir. Çıkarılabileceği ön görülen kaynaklar ile şimdiye kadar çıkarılmış olan kaynakların arasındaki fark kalan kaynakları göstermektedir. Rezerv çeşitleri üç başlık altında incelenir. Bunlar; devamlılığı konusunda en az risk içeren ve sınırları belirlenmiş olan ispatlanmış veya görünür (proved) rezervler, sınırları ve devamlılığı kesin olmayan muhtemel (possible) rezervler ve boyutları hiçbir şekilde belirlenmemiş, sadece ön etüt sonuçlarına göre varlığı kabul edilen, yatırım ve işletme planlamalarında hesaplara katılmayan olası (probable) rezervler olarak isimlendirilir (Ülgen, 2007: 15).

BP'nin (British Petroleum) 2012 yılında 2011 yılını baz alarak yayınlamış olduğu verilere göre (2012: 6); ve Tablo 1'de gösterildiği üzere dünya ispatlanmış (proved) petrol rezervlerinin 2011 yılı sonu itibarıyla 1652,6 milyar varil olduğu ve bununla 54 yıla yakın bir süre küresel üretime yeterli olacağı ön görülmektedir. Burada dikkat çeken Venezuela'nın sürekli artan petrol rezervlerinin Güney ve Orta Amerika'nın bölgesel petrol rezerv miktarlarının Orta Doğu bölgesinin ardından ikinci sıraya çıkmasına sebep olmuştur. Şekil 1'de gösterildiği üzere %48,1 oran ile küresel ispatlanmış petrol rezervlerinin büyük çoğunluğunu elinde bulunduran Orta Doğu bölgesi, rezerv miktarlarının her geçen yıl artmasına rağmen çok yüksek oranda üretim yaptığı için üretilecek olan rezerv miktarları (reserves to production-R/P ratio) düşüş trendi içindedir. 296,5 milyar varil rezerv ve %17,9 pay ile dünyanın en büyük petrol rezervine Venezuela sahiptir. Bu oran dünyanın dev ekonomileri

olan ABD'nin yaklaşık 10, Rusya'nın ise yaklaşık 3,4 katıdır. 265,4 milyar varil görünür petrol rezervleri ile dünya görünür petrol rezervlerinin %16,1'ine sahip olan Suudi Arabistan ise ikinci sırada yer almaktadır. Kanada ise 175,2 milyar varil görünür petrol rezervi ile dünyadaki toplam rezervlerin %10,6'sına sahiptir. Orta Doğu'daki diğer ülkelerden İran ve Irak'ın ise yaklaşık 150'şer milyar varil görünür petrol rezervleri olduğu bilinmektedir. Dolayısıyla yaklaşık olarak 1652,6 milyar varil olan toplam dünya görünür petrol rezervleri içinde 1031 milyar varil rezerve sahip olan bu beş ülkenin rezervlerinin oranı dünya rezervlerinin %62,4 civarındadır.

Şekil 1. BP verilerine göre 2011 Yılı Bölgesel Dünya İspatlanmış Petrol Rezervi



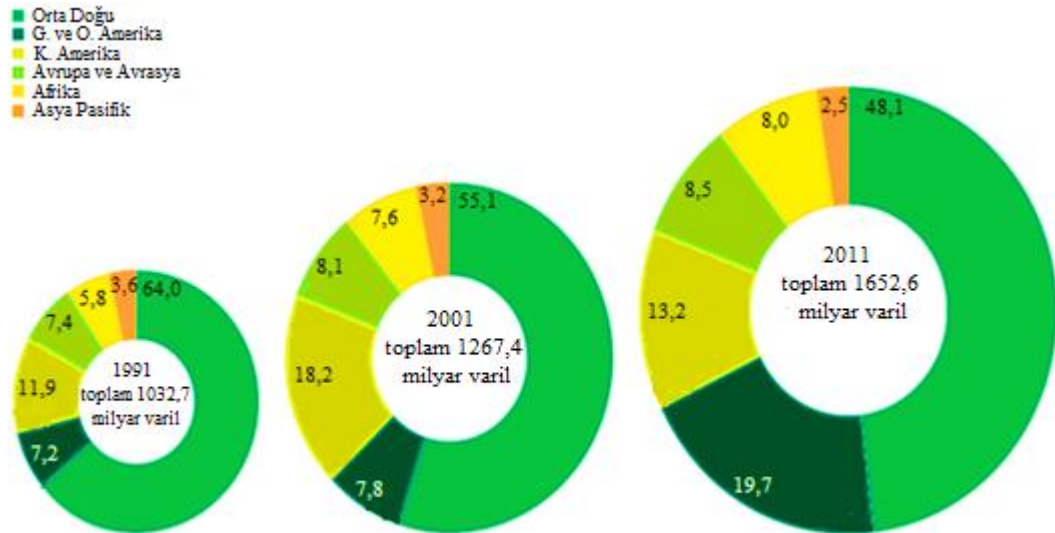
Kaynak: BP, 2012: 6

Tablo 1. En Büyük Petrol Rezervlerine Sahip 20 Ülke (2011, Milyar Varil)

Ülkeler	Toplam Rezervler	Rezerv Payı (%)	Ülkeler	Toplam Rezervler	Rezerv Payı (%)
Venezuela	296,5	17,9	Kazakistan	30,0	1,8
S.Arabistan	265,4	16,1	Katar	24,7	1,5
Kanada	175,2	10,6	Brezilya	15,1	0,9
Iran	151,2	9,1	Çin	14,7	0,9
Irak	143,1	8,7	Angola	13,5	0,8
Kuveyt	101,5	6,1	Cezayir	12,2	0,7
BAE	97,8	5,9	Meksika	11,4	0,7
Rusya	88,2	5,3	Azerbaycan	7,0	0,4
Libya	47,1	2,9	Norveç	6,9	0,4
Nijerya	37,2	2,3	Σ20 Ülke	1569,6	94,9
ABD	30,9	1,9	Dünya	1652,6	100,0

Kaynak: BP, 2012: 6

Şekil 2. Dünya ispatlanmış bölge petrol rezervlerinin 1991, 2001, 2011 yıllarındaki yüzde dağılımı

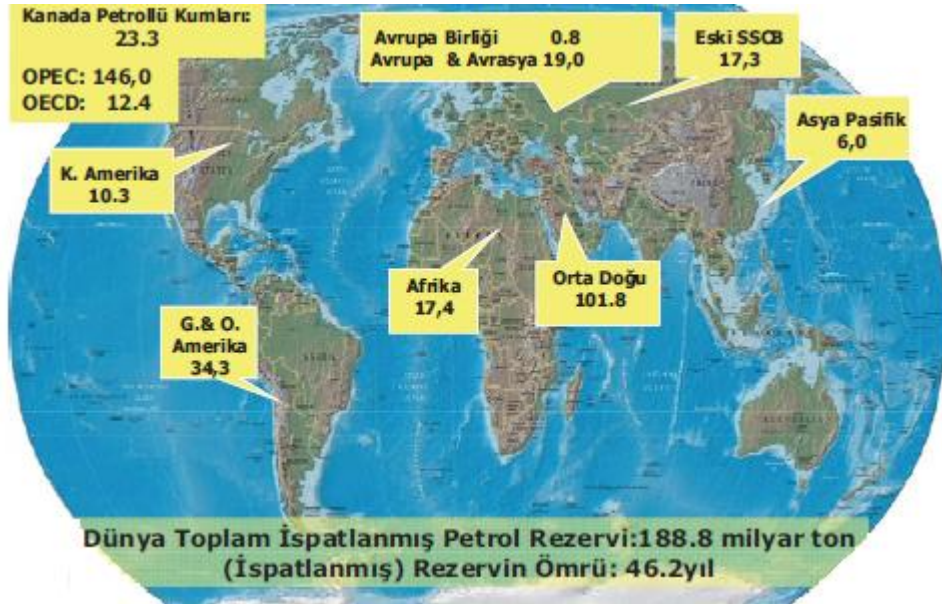


Kaynak: BP, 2012: 6

Dünya Enerji Konseyi Türk Milli Komitesi' nin 2011 yılında yayınladığı Enerji Raporuna göre ise (2011: 49), Şekil 3'te gösterildiği üzere, petrol rezervlerinin

dünyadaki dağılımı incelendiğinde petrol rezervlerinin büyük oranda Orta doğu (%54,4) bölgesinde yoğunlaştığı görülmektedir. Bunu %17,3 ile Güney ve Orta Amerika ülkeleri izlemektedir. OPEC üyesi ülkeler dünya petrol rezervlerinin %77,2'sine sahiptirler. Son on yılda petrol rezervleri yaklaşık %25 artış göstermiştir. 2000 sonu itibariyle 1.104,9 milyar varil olan rezerv miktarı 2010 sonunda 1.383,2 milyar varil (188,8 milyar ton) olmuştur. En büyük artışın Rusya Federasyonu, Hindistan ve Malezya'da gerçekleştiği görülmektedir. Rezervler ve yeni buluşlar, üretim ve tüketim ile birlikte değerlendirildiğinde, dünyada 46,2 yıllık süre için ham petrol kaynakları mevcut olduğu öngörülmektedir.

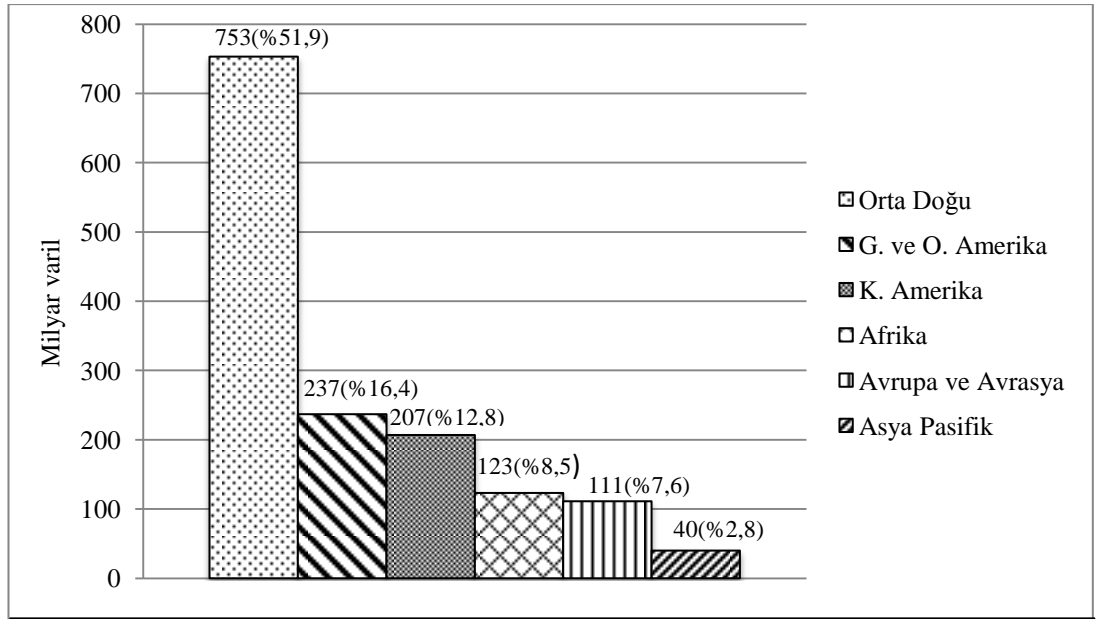
Şekil 3. Dünya ispatlanmış Petrol Rezervleri, 2010 sonu (DEK verilerine göre)



Kaynak: Dünya Enerji Konseyi Türk Milli Komitesi, 2011: 49

EIA'nın (Energy Information Administration) açıklamış olduğu verilere göre ise, Şekil 4'te gösterildiği üzere, 2010 yılı sonu itibariyle 1335 milyar varil olan dünya petrol rezervleri 2011 yılında %8,6'lık artışla 1471 milyar varil olarak gerçekleşmiştir. Bu rezerv artışı büyük oranda Venezuela'da ortaya çıkan ham petrol rezervlerinden kaynaklanmaktadır. EIA tarafından öngörülen petrol rezerv ömrü, artan petrol tüketimi nedeniyle 2010 yılında 46,16 yıl iken 2011 yılında 44,8 yıla düşmüştür (aktaran TPAO, 2012: 4).

Şekil 4. EIA Verilerine Göre 2011 Yılı Bölgesel Dünya İspatlanmış Petrol Rezervi



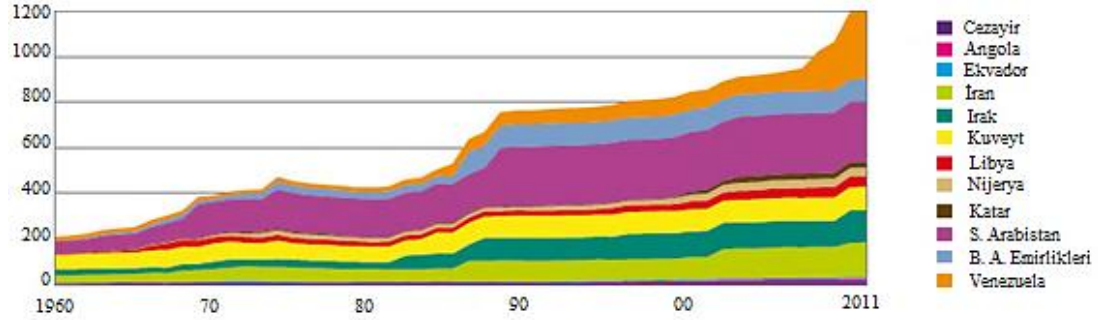
Kaynak: Aktaran TPAO, 2012: 4

1.1.2 Dünya Petrol Arzı

Petrol ihraç eden ülkeler örgütü olarak bilinen OPEC (Organization of Petroleum Exporting Countries), dünya petrol ihraç oranının ve bilinen dünya petrol rezervlerinin üçte ikisini elinde bulunduran 12 ülkenin oluşturduğu bir konfederasyondur. Şekil 5’te gösterildiği üzere, bu ülkelerin görünür petrol rezervleri her yıl artış göstermektedir. 10 – 14 Eylül 1960 tarihinde Irak’ın başkenti Bağdat’ta toplanan konferans sonucunda resmen kurulmuştur. Örgütün merkezi ilk beş yıl Cenova’da iken 1965’te Viyana’ya taşınmıştır. 1960’larda başlıca petrol üreticisi ve ihracatçısı ülkelerin kurduğu bu örgütlenme temelde üye ülkelerin petrol politikalarını koordine etmek ve birleştirmek suretiyle hem ihracatçılara güvenli, adil ve istikrarlı bir fiyat sağlamayı hem ithalatçı ülkelere düzenli ve ekonomik petrol temin etmeyi hem de sektöre yatırım yapmış sermaye gruplarının çıkarlarını korumayı amaç edinmiştir (<http://www.ekodialog.com>, 24.01.2013). Kurucu üyeleri Irak, İran, Kuveyt, Suudi Arabistan ve Venezuela’dır. Daha sonra örgüte sırasıyla Katar (1961), Endonezya (1962, üyeliği Ocak 2009’dan itibaren askıya alınmıştır), Libya (1962), Birleşik Arap Emirlikleri (1967), Cezayir (1969), Nijerya (1971),

Ekvador (1973, üyeliği Aralık 1992’de askıya alınmış, Ekim 2007’de tekrar aktif hale getirilmiştir), Angola (2007) ve Gabon (1975, üyeliği 1994 yılında askıya alınmıştır) katılmıştır (www.opec.org, 25.01.2013).

Şekil 5. OPEC Üyeleri Görünür Petrol Rezervleri (Milyar Varil)

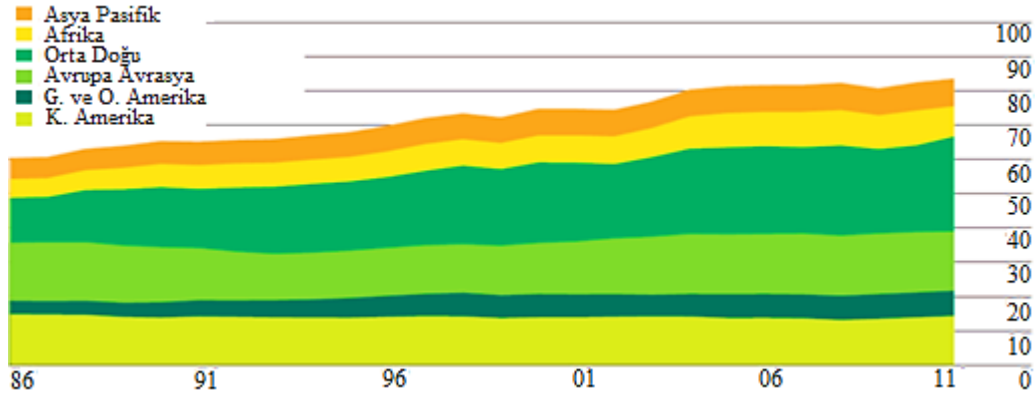


Kaynak: OPEC, 2012: 24

OPEC dünya petrol üretiminin odağı durumunda bulunduğu ve talebin arzi aştığı 1971–82 arası dönemde fiyatları kontrol etmeye çalışan bir örgüt, OPEC dışı üretimin artmasıyla fiyat belirleme gücünü gittikçe kaybetmekte olduğunu gördüğü 1980 li yılların ilk yarısında ise kota belirleyen ve belirlenen kotaları kontrol eden bir örgüt olmuştur. OPEC İran-Irak Savaşı ve OPEC dışı üretimin had safhaya çıkması gibi nedenlerden dolayı 1980’li yılların ikinci yarısında kotaları üzerindeki kontrolünü kaybetmeye başlamıştır. OPEC üyeleri çıkarlarının örgüt tarafından maksimize edildiğini düşündüklerinde örgüt bünyesinde birlikte davranmışlar, çıkarlarının örgüt tarafından sınırlandırıldığını düşünmeye başladıklarında alınan kararlara uymamaya başlamışlardır. Ne var ki, en azından 1970–90 arası dönemde hiçbir üye örgütü tümüyle terk etmeyi göze alamamıştır. Bu da örgütün etkisini bir şekilde sürdürdüğünü, diğer bir deyişle üye ülkelerinin kimliklerini ve çıkarlarını örgüt bünyesinde tanımlamayı sürdürdüklerini göstermektedir. Özetle OPEC’in üyelerin davranışlarını belirleme noktasındaki etkisi piyasanın durumuna göre değişmiştir. Piyasadaki durum elverişli olduğu ölçüde OPEC, üyelerin davranışlarını belirlemiş, elverişsiz pazar koşullarında ise örgütün etkisi azalmıştır (Özev, 2010: 89).

Şekil 6’da gösterildiği üzere, petrol üretiminde öne çıkan bölgeler Orta Doğu, Avrupa & Avrasya ve K. Amerika bölgesidir.

Şekil 6. Bölgelere Göre Petrol Üretimi (Milyon Varil/Günlük)



Kaynak: BP, 2012: 12

Tablo 2’de gösterildiği üzere, OPEC ülkelerinin büyük paya sahip olduğu dünya toplam ham petrol üretimi, 2011 yılında, 2010’a göre %1,3 artış göstererek 3995,6 milyon ton olarak gerçekleşmiştir. Ülkeler bazında ise sırasıyla Suudi Arabistan, Rusya ve ABD en büyük üretimi yapan ülkelerdir. Dünya üzerinde en çok petrol rezervlerine sahip olan ve buna paralel olarak petrol üretiminde de öncülük yapan OPEC ülkeleri 2011 yılında 2010’a göre %3,0 artışla 1695,9 milyon ton petrol üreterek dünya üzerinde toplam üretim payı %42,2 olmuştur. Avrupa Birliği ülkeleri ise her yıl süren düşüş trendini 2011 yılında da sürdürmüştür. 2011 yılında 2010’a göre %12,7 düşüş göstererek 80,9 milyon ton petrol üreterek dünya üzerinde ancak %2,0’lik bir paya sahip olabilmıştır (BP, 2012: 10).

Tablo 2. Dünya Petrol Üretimi (Milyon Ton)

	2003	2005	2007	2009	2011	Üretim Payı (%)	Değişim 2010-2011(%)
S. Arabistan	483,8	524,9	492,4	462,7	525,5	13,2	12,7
Rusya	421,4	470,0	491,3	494,2	511,4	12,8	1,2
ABD	338,4	313,3	309,8	328,6	352,3	8,8	3,6
Iran	198,0	205,1	209,6	204,0	205,8	5,2	-0,6
Çin	169,6	181,4	186,3	189,5	203,6	5,1	0,3
Kanada	142,6	144,9	158,6	156,1	172,6	4,3	5,0
BAE	124,5	137,3	140,7	126,3	150,1	3,8	14,2
Meksika	189,0	187,3	172,9	147,4	145,1	3,6	-0,8
Kuveyt	115,8	130,4	129,9	121,1	140,0	3,5	14,1
Venezuela	131,4	154,5	152,1	149,9	139,6	3,5	-2,0
Orta Doğu	1118,2	1215,9	1204,2	1166,6	1301,4	32,6	9,3
Avrupa&Avrasya	818,9	844,8	860,0	856,8	838,8	21,0	-1,8
K. Amerika	670,0	645,5	641,3	632,1	670,0	16,8	3,0
Afrika	399,4	472,8	486,1	463,0	417,4	10,4	-12,8
Asya Pasifik	373,1	379,7	378,6	379,0	388,1	9,7	-2,0
Orta&Güney Amerika	325,0	357,7	358,6	371,9	379,9	9,5	1,3
AB	148,2	125,7	113,1	99,0	80,9	2,0	-12,7
OECD	999,2	933,4	898,0	864,0	866,7	21,7	-0,2
OECD Harici	2705,3	2983,0	3030,8	3005,3	3128,9	78,3	1,7
OPEC	1485,0	1679,8	1679,4	1613,6	1695,9	42,4	3,0
OPEC Harici	1706,0	1659,5	1625,3	1611,1	1640,1	41,0	-0,1
ΣDünya	3704,5	3916,4	3928,8	3869,3	3995,6	100	1,3

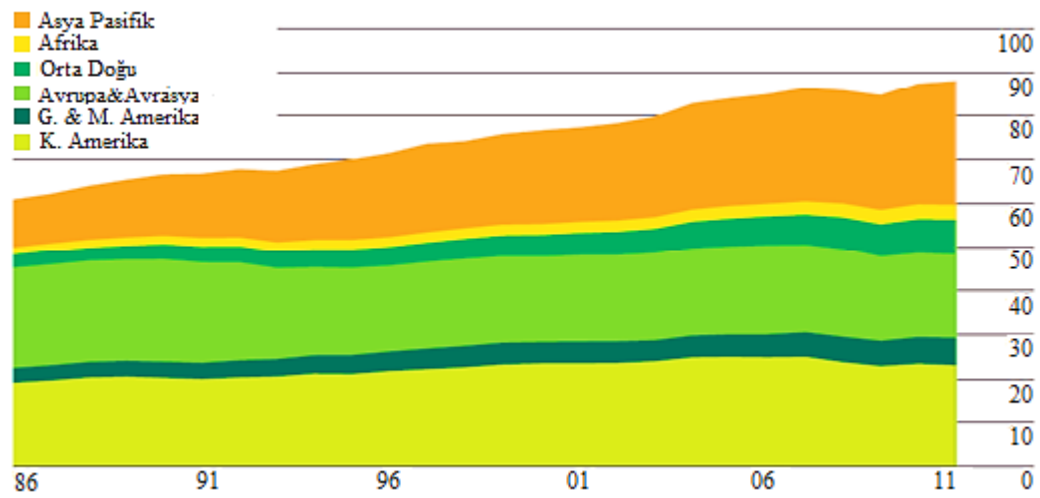
Kaynak: BP, 2012: 10

1.1.3. Dünya Petrol Tüketimi

Petrol tüketiminde gelişmişlik düzeyi yüksek olan ve sanayi yönünden gelişmiş bölgelerde petrol tüketimi yüksek seviyede oluşmaktadır (Mevlana Kalkınma Ajansı, 2011: 9). Tablo 3'te gösterildiği üzere, dünya genelinde 2011 yılında toplam 4059,1 milyon ton petrol tüketilmiştir. Şekil 7'de gösterildiği üzere bölgeler bazında Asya Pasifik bölgesi 1316.1 milyon ton ve %32,4 paylık tüketim ile dünya petrol tüketimi içinde ilk sırada yer almaktadır. Kuzey Amerika bölgesi ise

1026,4 milyon ton ve %25,3 paylık tüketim ile Asya Pasifik bölgesini takip etmektedir. Bu bölgelerden sonra en yüksek tüketim 898,2 milyon ton ve %22,1 paylık tüketim ile Avrupa-Avrasya bölgesinde gerçekleşmektedir (BP, 2012: 11). Küresel talep 2011 yılında 2010 yılına kıyasla Kuzey Amerika, Avrupa ve Afrika dışında kalan bölgelerde artmış, 2012 yılında da tüketim artışının devam etmesi beklenmektedir (TPAO, 2012: 8).

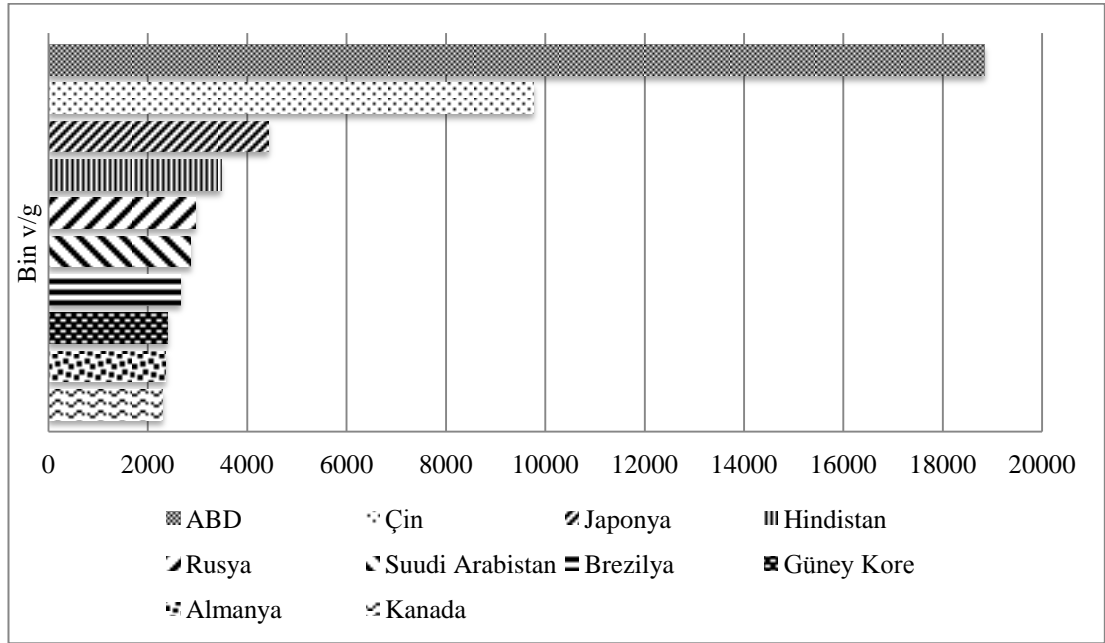
Şekil 7. Bölgelere Göre Petrol Tüketimi (Milyon Varil/Günlük)



Kaynak: BP, 2012: 12

Tablo 3'te gösterildiği üzere, ülkeler bazında Amerika Birleşik Devletleri yıllık 833,6 milyon varil tüketimiyle ilk sırada yer almaktadır. Dünyada 2011 yılında toplam tüketilen petrolün yaklaşık %20,5'ini tüketen Amerika Birleşik Devletleri'nde 2011 yılında 2010'a göre %1,9 oranda daha az tüketim gerçekleşmiştir. Dünyanın en kalabalık ülkesi olan Çin ise 461,8 milyon ton yıllık tüketimiyle Amerika Birleşik Devletleri'ni takip etmektedir. %11,4'lük küresel tüketim payını elinde bulunduran Çin, 2011 yılında 2010'a göre %5,5 oranında daha fazla petrol tüketerek küresel petrol talebini artırmıştır (BP, 2012: 10).

Şekil 8. 2011 Yılı Dünya Petrol Tüketimi (İlk On Ülke)



Kaynak: TPAO, 2012: 10

İran- Amerika Birleşik Devletleri arasındaki politik gerginliğin yanısıra petrol ihtiyacının %20'sini İran'dan karşılayan Avrupa Birliği'nin petrol talebi 2011 yılı içinde OPEC'in daha fazla petrol üretmesi ile karşılanmıştır. Orta vadede OECD üyesi ülkelerin petrol talep artışının sabit kalması, OECD dışı ülkelerin talep artışının ise artmaya devam etmesi beklenmektedir (IEA'dan aktaran TPAO, 2012: 8). OECD üyesi ülkelerin petrol tüketimi 2005 yılından itibaren azalmakta olup, 2011 yılında da 2010'a göre %1,2 oranında düşüş gerçekleşmiştir. Özellikle Çin ve Orta Doğu ülkeleri olmak üzere OECD üyesi olmayan ülkelerde ise petrol tüketiminde %2,8 oranında bir artış meydana gelmiştir (BP, 2012: 10).

Tablo 3. Dünya Petrol Tüketimi (Milyon Ton)

	2003	2005	2007	2009	2011	Tüketim Payı (%)	Değişim 2010-2011(%)
ABD	900,7	939,8	928,8	833,2	833,6	20,5	-1,9
Çin	271,7	327,8	369,3	388,2	461,8	11,4	5,5
Japonya	248,5	244,4	228,7	198,3	201,4	5,0	0,5
Hindistan	113,1	119,6	133,4	153,7	162,3	4,0	3,9
Rusya	125,1	123,2	123,6	124,8	136,0	3,4	5,5
S. Arabistan	81,7	87,5	97,4	115,4	127,8	3,1	3,7
Brezilya	88,6	93,8	100,7	108,0	120,7	3,0	2,3
Almanya	125,1	122,4	112,5	113,9	111,5	2,7	-3,3
Güney Kore	106,4	104,6	107,6	103,7	106,0	2,6	-0,1
Kanada	95,9	100,3	103,8	97,1	103,1	2,5	0,4
Asya Pasifik	1060,7	1140,2	1202,8	1211,2	1316,1	32,4	2,7
K. Amerika	1081,6	1131,0	1124,6	1018,7	1026,4	25,3	-1,4
Avrupa&Avrasya	944,9	959,3	952,2	908,5	898,2	22,1	-0,6
Orta Doğu	267,9	296,7	323,1	350,3	371,0	9,1	1,8
Orta&Güney Amerika	222,7	238,0	259,3	266,0	289,1	7,1	2,9
Afrika	124,8	136,5	143,1	154,2	158,3	3,9	-1,4
AB	706,0	720,1	706,5	667,7	645,9	15,9	-2,6
OECD	2242,5	2301,5	2277,5	2097,8	2092,0	51,5	-1,2
OECD Harici	1460,2	1600,1	1727,5	1811,1	1967,0	48,5	2,8
ΣDünya	3702,7	3901,7	4005,0	3908,9	4059,1	100	0,7

Kaynak: BP, 2012: 10

1.2. KÜRESEL PETROL TİCARETİ VE GELECEK TAHMİNLERİ

Bu bölümde, petrol piyasası gelecek tahminleri ve küresel petrol ticaret hareketleri ele alınmış ve sırasıyla incelenerek detaylı bilgi aktarılmaya çalışılmıştır.

1.2.1. 2030 Yılı Petrol Piyasası Tahminleri

BP'nin 2011 yılında yayınladığı "2030 yılı enerji görünümü" raporuna göre; Petrolün önümüzdeki 20 yıl içinde en yavaş büyüyen yakıt kaynağı olması

beklenmektedir. Buna rağmen küresel yanıcı sıvılar talebi (petrol, biyoyakıt ve diğer yanıcı sıvılar), 2030 yılında 102 mv/g'i (milyonvaril/günlük) aşacağı tahmin edilmektedir. Bu büyümede en büyük etkinin OECD harici ülkelerin hızlı gelişen ekonomilerinden kaynaklanacağı ön görülmektedir. OECD ülkelerinin talebi ise günlük yaklaşık 4 milyon varil daha az olacaktır. Amerika Birleşik Devletleri, Suudi Arabistan ve Rusya'nın, dünyada petrol arzının üçtebirini karşılayacağı ifade edilmekte ve Rusya'nın 2013 yılının ikinci diliminde, Suudi Arabistan'ı petrol üretiminde geçeceği, ancak Suudi Arabistan'ın 2027'de yeniden en fazla petrol üreten ülke konumuna geleceği öngörülmektedir. Üretim kapasitesi günlük 13 milyon varil artması beklenen OPEC üyelerinin artan petrol talebini karşılamakta önemli yer tutmaya devam edecektir. OPEC üyesi olmayan ülkelerin petrol arzı gelişimi mütevazide olsa artacaktır. En büyük arz artışının biyoyakıtta olması beklenmektedir. Küresel petrol tüketiminin ise %0,9 daha az olması beklenmektedir. OECD ülkelerinin tüketimi 1990 yılındaki seviye olan 41,5 milyon varil'e düşmesi beklenmektedir. OECD dışı ülkelerinin tüketimde 2015 yılı itibariyle OECD ülkelerini geçeceği ve 2030 yılı itibariyle günlük 61 milyon varil'e ulaşması ön görülmektedir. Çin günlük 17,5 milyon varil tüketimle 2030 yılı itibariyle Amerika Birleşik Devletleri'ni geçeceği ve dünyanın en çok petrol tüketen ülke olması beklenmektedir. OPEC'in petrol arzındaki öneminin daha da artacağı ve küresel petrol üretimindeki payını %40'dan %46'ya çıkacağı tahmin edilmektedir.

Uluslararası Enerji Ajansı (International Energy Agency – IEA)'nın oluşturduğu yeni politika senaryolarına göre ise, (2011: 76), 2010 yılı itibariyle 87 milyon v/g (varil/günlük) olan küresel petrol talebinin 2035 yılı itibariyle 99 milyon v/g (varil/günlük) seviyelerine çıkması öngörülmektedir. Fakat petrol talebinin artmasına rağmen 2035 yılında petrolün birincil enerji kaynakları içindeki payının %33 seviyelerinden %27 seviyelerine düşmesi beklenmektedir.

1.2.2. Küresel Petrol Ticaret Hareketleri

Tablo 4'te görüldüğü üzere, 2008 krizinden itibaren düşüş trendinde olan küresel petrol ticaret hacmi 2011 yılı itibariyle %2'lik bir artış göstererek yaklaşık olarak 54,6 milyon varil/günlük olarak gerçekleşmiştir. Dünya petrol ticaretinin

%30'unu işlenmiş petrol ürünleri oluştururken %70'ini ham petrol oluşturmaktadır. En çok petrol ithal eden ülkeler Amerika Birleşik Devletleri, Çin ve Japonya'dır. Amerika Birleşik Devletleri, Avrupa ve Japonya dışında kalan ülkelerin payı 2011 yılında 2010'a göre %6,0 oranında artmıştır (BP, 2012: 18). Bu artışların temel nedeni olarak Çin, Hindistan gibi gelişmekte olan ülkelerin her geçen yıl büyüme oranlarına paralel olarak petrol tüketimlerinin artması gösterilmektedir (Yıldırım, 2003). Bölgeler bazında ise Avrupa bölgesinin günlük 12 milyon varilden fazla miktar ile en çok petrol ithal eden bölge olduğu görülmektedir. Burada dikkat çeken nokta, Amerika Birleşik Devletleri'nin yaklaşık olarak tüm Avrupa kadar günlük petrol ihtiyacının olduğudur. Avrupa bölgesinin ardından günlük 73 milyona yakın petrol ithalatıyla Diğer Asya Pasifik bölgesi gelmektedir. Küresel petrol ticaretine ihracat açısından bakıldığında; 2011 yılında 2010'a göre %2 artan petrol ihracatı günlük 55 milyon varil sınırına ulaşmıştır. İhracat payı olarak Ortadoğu bölgesinin %36,2'lik oran ile en çok paya sahip olan bölge olduğu görülmektedir. Günlük yaklaşık olarak 20 milyon varil ihracat ile ilk sırada yer alan ve 2011 yılında bir önceki yıla göre %4,6 ihracat artışında bulunan Orta Doğu bölgesi, en çok ihracatı günlük 3,5 milyon varil ile Japonya'ya gerçekleştirmiştir. 2011 yılında yaklaşık olarak günlük 8,5 milyon ihracat yapan ve küresel petrol ihracat hacminin %15,9'unu elinde bulunduran eski Sovyetler Birliği ülkeleri (Estonya, Letonya, Litvanya, Rusya, Belarus, Ukrayna, Moldova, Gürcistan, Ermenistan, Azerbaycan, Kazakistan, Türkmenistan, Özbekistan, Tacikistan, Kırgızistan), Orta Doğu bölgesinin ardından en çok petrol ihraç eden bölge olmuştur. 2010 yılına göre %1,7 ihracat artışı sağlayan bu ülkeler en çok ihracatı yaklaşık olarak günlük 60 milyon varil ile Avrupa ülkelerine gerçekleştirmiştir. Küresel petrol ihracatına dünyanın en çok petrol ithal eden ülkesi olan Amerika Birleşik Devletleri açısından bakıldığında ise; her geçen yıl artış gösteren Amerika Birleşik Devletleri petrol ihracatına paralel olarak 2011 yılında da bir önceki yıla göre %19,4'lük bir artış gerçekleştirmiştir (BP, 2012: 18).

Tablo 4. 2011 Yılı Petrol Ticaret Hareketleri (bin v/g)

2011 Yılı Petrol Hareketleri	2011 Yılı Petrol Hareketleri													Σİhracat
	ABD	Kanada	Meksika	Güney ve Orta Amerika	Avrupa	Afrika	Avustralasya	Çin	Hindistan	Japonya	Singapur	Diğer A. Pasifik	Diğer	
ABD	-	170	566	859	495	72	10	86	14	83	141	11	65	2573
Kanada	2706	-	2	6	49	0	>0,5	24	0	12	>0,5	4	>0,5	2804
Meksika	1205	31	-	27	145	1	0	34	37	0	4	1	3	1487
Güney ve Orta Amerika	2252	24	17	-	354	2	>0,5	549	315	14	215	19	2	3763
Avrupa	613	176	62	74	-	594	6	14	11	13	233	45	224	2065
E. Sov. Birliği	729	25	5	27	6039	8	27	992	20	178	131	314	194	8688
Orta Doğu	1919	107	17	121	2543	524	170	2774	2224	3534	1234	4582	2	19750
K. Afrika	378	129	8	90	1001	>0,5	12	121	131	10	1	34	15	1930
B. Afrika	1374	125	2	223	1159	>0,5	69	848	592	24	1	237	0	4655
Doğu & Güney Afrika	0	0	0	1	2	>0,5	>0,5	261	27	42	3	4	0	341
Avustralasya	9	0	0	13	>0,5	>0,5	-	161	14	52	36	169	0	453
Çin	4	1	0	119	16	25	2	-	21	13	66	360	26	653
Hindistan	48	1	0	73	159	101	3	5	-	55	257	162	12	875
Japonya	9	3	2	1	8	1	48	44	1	-	111	62	1	291
Singapur	5	5	0	6	44	42	222	146	61	9	-	1285	9	1836
D. Asya Pasifik	86	3	3	43	71	19	316	590	110	453	715	-	7	2416
Σİthalat	11337	799	684	1683	12086	1390	885	6651	3579	4491	3147	7290	560	54580

Kaynak: BP, 2012: 18

Küresel bölgeler arası petrol ticaretinin 1 milyon v/g artarak 2016 yılına kadar 35,8 milyon v/g'e ulaşması beklenmektedir. Orta Doğu bölgesinin baş tedarikçi olmayı sürdüreceği ve 2016 yılında küresel ihracat payının %47'sine sahip olacağı ön görülmektedir. Bu süre zarfı içinde OECD ülkelerinin düşük talep, rafineri kapanışları ve biraz daha yurtiçi petrol arama faaliyetlerini artırma eğiliminde olmalarından dolayı ithalat hacmini düşüreceği beklenmektedir. Buna zıt olarak, Çin ve diğer Asya ülkeleri hesaba katılarak, OECD dışı ülkelerin ithalat hacminin artması beklenmektedir (IEA, 2011: 96).

Türkiye Petrolleri Anonim Ortaklığı'nın raporuna göre ise (2012: 2); 2008-2010 döneminde daralan dünya petrol ticareti, 2010 yılından itibaren artış trendi göstermektedir. Birincil enerji kaynakları arasında stratejik konuma sahip olan ham petrol 2011 yılında dünya enerji talebinin %33'ünü karşılamıştır. Aynı yılda dünya petrol üretimi 88 milyon v/g'e ulaşırken bu miktarın yarısından fazlası tankerlerle belirli limanlardan taşınmıştır. Basra Körfezi'nde Hürmüz Boğazı ve Hint ve Pasifik Okyanuslarını bağlayan Malakka Bogazı dünyanın iki önemli stratejik geçidi olarak öne çıkmaktadır. Alternatif rotalar içerisinde Suudi Arabistan boyunca uzanan 5 milyon v/g taşıma kapasiteli Petroline Hattı, 290.000 v/g doğal gaz taşıma kapasiteli Abqaiq-Yanbu hattı ve Irak-Türkiye boru hattı yer almaktadır.

Orta Doğu, petrol zengini eski Sovyetler Birliği ülkeleri ve Avrupa'nın talep merkezleri arasındaki petrol ticaretinde stratejik bir konum edinmiş olan Türk boğazlarında 2010 yılında gerçekleşen ve günlük yaklaşık olarak 3 milyon varile ulaşan petrol ticaretinin 2,5 milyon varile yakını ham petrol olarak taşınmıştır (www.eia.gov, 07.03.2013). Türk boğazlarında petrol ticareti 2004 yılında 3,4 milyon v/g ile en yüksek seviyeye ulaşırken, Rusya'nın ticareti Baltık limanlarına kaydırmasıyla birlikte 2006 yılında 2,6 milyon v/g'e kadar gerilemiş, ancak Azerbaycan ve Kazakistan'da üretim ve ihracatın artması petrol ticaret trafiğini tekrar hareketlendirmiştir. Halen Hazar Denizi ve Karadeniz'i batıya bağlayan alternatif bir rota bulunmazken, yeni boru hatları proje çalışmaları devam etmektedir. Önümüzdeki 3-4 yıla kadar bölgeler arası petrol ticaretinin günlük 1 milyon varil artarak 36 milyon v/g'e seviyelerine ulaşması beklenmektedir. Bu dönemde Orta Doğu bölgesinin en büyük petrol ihracatçısı olmayı sürdüreceği, Afrika'da (özellikle Angola ve Nijerya'da) ihracatın 1,6 milyon v/g'den 8,8 milyon v/g'e çıkarak en

yüksek ihracat artışının gerçekleşeceği tahmin edilmektedir. Aynı dönemde Eski Sovyetler Birliği ülkelerinde ihracat rakamının sabit kalması ve Dünya petrol ticaretinin Pasifik kıyılarına yönelmesi beklenmektedir (TPAO, 2012: 3).

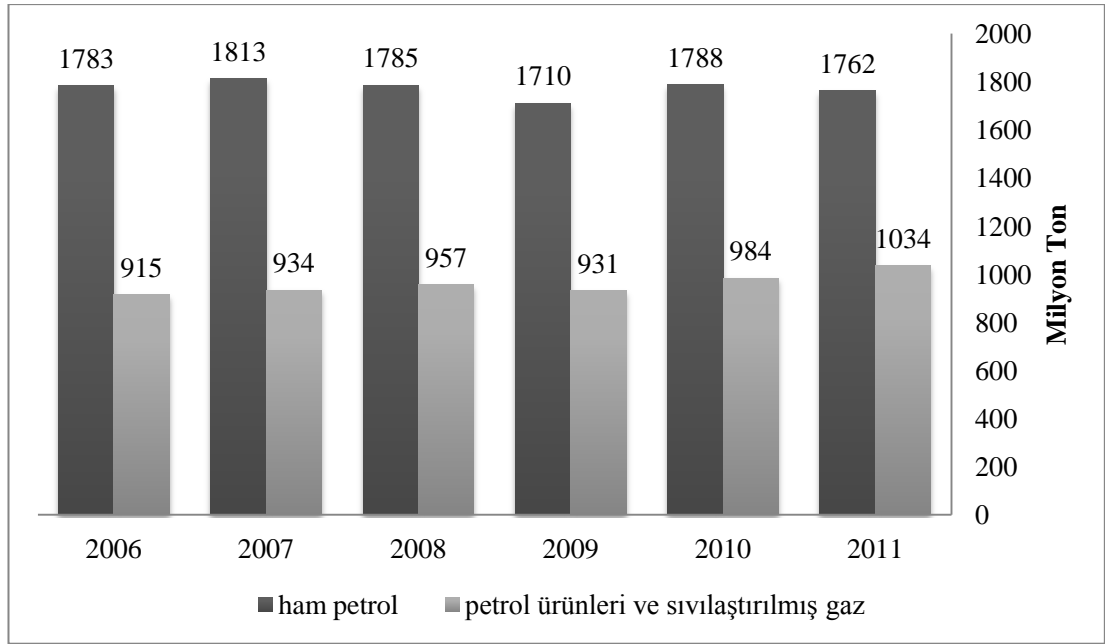
1.3. DENİZYOLU PETROL TAŞIMACILIĞI

Bu bölümde, denizyolu petrol taşımacılığı ticaret eğilimleri, tarihsel ve ekonomik bakış, tanker filosu ve özellikleri ve denizyolu petrol taşımacılığının temel aktörleri yer almaktadır.

1.3.1. Dünya Denizyolu Petrol Taşımacılığı Ticaret Eğilimi

Ham petrolün kaynaklardan çıkarıldıktan sonra işlenmesi için rafineriye ve işlendikten sonra da tüketiciye ulaşması için taşınması gerekmektedir. Bu hareketler bir takım değişik taşıma metotları ile gerçekleşir. Ham petrol, rafine edilmiş ürünler ve sıvı kimyasallar denizyolu kullanılarak tanker ve barç olarak isimlendirilen su üstü taşıtları ile taşınmaktadır (www.petrostrategies.org, 27.03.2013). Dünya ticaretinde en önemli yere sahip olan denizyolu taşımacılığının bir kolu olan tanker taşımacılığı son yıllarda taşınan yük miktarı olarak bakıldığında çok artış göstermemiştir. Daha ayrıntılı incelendiğinde, dünya deniz ticareti 2011 yılında % 4 büyüyerek toplam hacmi 8.7 milyar tona yaklaşmış, bu genişlemeye en büyük katkıyı konteyner ve dökme yük ticaretinin gelişimi yaparken, Şekil 9’da görüldüğü gibi tanker taşımacılığı ticaret hacimleri (ham petrol, rafine edilmiş petrol ürünleri ve sıvılaştırılmış petrol gazı); neredeyse sabit kalarak, ham petrol ticaret hacminin düşmesinden dolayı, % 1’ den daha az bir oranda artış göstererek 2796 milyon ton olarak gerçekleşmiştir. Bu değer dünya denizyolu ticaretinin % 35’ine (% 23 ham, % 12 petrol ürünleri ve gaz) karşılık gelmektedir. Sıvılaştırılmış petrol gazı ticaretinin son dönemdeki büyük artışı “rafine petrol ürünleri ve gaz” ticaretinin % 5.1 oranda gelişmesine sebep olmuştur. Tanker taşımacılığı ticaretinin, ham petrol ticaret hacminin düşmesine rağmen, % 1’e yakın bir oranda artış göstermesi “rafine petrol ürünleri ve gaz” ticaretinin % 5.1’ lik gelişiminden kaynaklanmaktadır (UNCTAD, 2012: 6).

Şekil 9. Dünya Denizyolu ile Taşınan Petrol Ticareti (2006-2011)



Kaynak: UNCTAD, 2012: 7

Clarkson Research Services' in 2012 yılında yayınlamış olduğu verilere göre; Ton-mil (1 millik mesafe göz önünde bulundurularak gemilerin sağlamış olduğu servis ve taşıdığı yük miktarı) olarak bakıldığında 1999 – 2011 yılları arasında denizyolu ticareti bütün yük çeşitlerinde artış göstermiştir. En göze çarpıcı büyüme % 258 ile LNG piyasasında gerçekleşmiş ve bunu % 183 ile demir cevheri, % 71 ile tahıl, % 67 ile kömür, % 58 ile petrol ürünleri ve % 13 ile ham petrol takip etmiştir. Rafine petrol ürünleri ve ham petrol ton-mil olarak son on yılda küçük bir gelişim göstermiştir. Tanker taşımacılığı ticareti modelleri, farklı ham petrol tedarik kaynakları arayış stratejileri sonucu değişime uğramıştır. Örneğin; 2001 - 2011 yılları arasında ham petrol ithalatı beş kat artan Çin'de, Batı Asya'dan talep edilen ticaret kaynakları azalırken, Karayipler'den olan ticaret kaynak oranları artmıştır. Batı Asya'dan ithal edilen ham petrol ton – mil oranı % 64 (2001)' den % 52 (2011)'ye düşerken, aynı dönem içinde Karayipler'den olan talep % 1'den % 18 seviyelerine yükselmiştir. Batı Asya'dan Kuzey Amerika'ya olan ham petrol ton – mil payı, 2001 yılında % 62 iken 2011 yılında % 53 seviyelerine düşmüştür. Bu düşüşü Karayipler ve Batı Afrika'nın yükselen payı dengelemiştir. 2014 yılında Çin'in ham petrol talebinin Kuzey Amerika'yı geçeceği öngörülmektedir. 2011

yılında, ham petrol ticaret akışı azalsa da, ticaret mesafeleri belirli bölgelerde yükseldi. Örneğin; Avrupa, Libya ham petrolü yerine daha uzun mesafede olan Batı Asya, Karadeniz ve Batı Afrika petrolüne yöneldi. Ayrıca, Batı Asya ve Amerika Birleşik Devletinin Atlantik kıyısı arasındaki tanker taşımacılığı ticareti Somali kıyılarındaki korsan eylemlerinden sakınmak için daha uzun mesafelerde gerçekleşmeye başladı. Asya’da artan rafineri kapasitesi bu ülkenin uzun mesafeli petrol ürünleri ithalat ihtiyacını düşürmesinden dolayı son on yılda petrol ürünleri de ham petrol gibi yavaş ton-mil gelişimi göstermiştir. Ancak, Amerika Birleşik Devletlerinin doğu kıyılarındaki üç adet rafinerisinin kapanmasından dolayı, bu ülkenin ham petrol ithalat talebinin düşmesi olası görülmektedir. Bu durum, ABD’nin Avrupa, Hindistan ve Batı Asya’dan olan rafine petrol ürünleri ithalat hacimlerini arttıracak beklentisini oluşturmaktadır. Petrol üreten bölgelerdeki rafineri gelişimleri ile petrol ticaretinin büyük payını ham petrol ticaretinden rafine edilmiş petrol ticaretine kayabileceği beklenmektedir (Aktaran UNCTAD, 2012: 11).

Dünya tanker taşımacılığı ticaret eğilimlerine yük tipine göre ayrıntılı olarak bakıldığında, ham petrol ticaret hacimleri son on yılda diğer piyasa segmentlerine göre nispeten daha yavaş bir hızla gelişim göstermiştir. 2000 – 2011 yılları arasında yıllık olarak ortalama % 1’den daha az bir gelişim gösteren ham petrol taşımacılığı, 2011 yılı boyunca ise % 1.4 gerilemiştir. Küresel toplam yüklenen hacmi 1.8 milyar ton seviyelerinde olan ham petrol en çok Batı Asya bölgesinden yüklenmiştir. Afrika, gelişen Amerika ve geçiş ekonomileri bu bölgeyi takip etmişlerdir. En çok ithalat yapan bölgeler ise, Japonya, Kuzey Amerika, Avrupa ve gelişen Asya olarak sıralanmıştır.

Tanker taşımacılığı modelleri ham petrol kaynaklarının çeşitlendirilmesi sonucu değişmektedir. Yeni piyasa tedarikçilerinin orta çıkması ve farklı bölgelerde yapılan petrol keşifleri yeni ham petrol tedarik haritalarının çizilmesine neden olmaktadır. Çeşitlendirme stratejisi yabancı yatırımlar yoluyla enerji arz güvenliğini sağlamak isteyen ekonomiler tarafından desteklenen aktif bir harekettir (Chan’ dan Aktaran UNCTAD, 2012: 14). Çin’in toplam yabancı yatırım payının üçte birine tekabül eden Afrika’daki maden sektörü yatırımlarına rağmen (Mühlberger, 2012), 40 milyar dolara varan maliyet karşılığında Rusya, Kazakistan, Venezuela ve Brezilya’dan petrol ithal etmesi bunu göstermektedir (<http://www.fairplay.co.uk>,

03.03.2013). Bununla birlikte Çin'in şu anda 200'den fazla yatırım yapmış olduğu 50 ülke bulunmaktadır (Mühlberger, 2012). Çin tarafından geliştirilen bu strateji, 2015 yılında ülke ham petrol ithalatının yarısını kendi gemileri ile gerçekleştirmeyi amaçlarken, uluslararası tanker piyasasının bu projelerden kaynaklanan fırsatlardan ne ölçüde faydalanacağı belirsizliğini korumaktadır. Tanker taşımacılık piyasa ve modellerinin değişim eğiliminde olmasının diğer iki nedeni ise, dünyanın en büyük petrol tüketicisi olan ABD'nin giderek azalan petrol talebi ve Asya'ya doğru yük akımlarının yeniden şekillenmesi olarak görülmektedir (UNCTAD, 2012: 14).

İran'ın petrol ticaretine uyguladığı mevcut yaptırımlar tanker taşımacılık piyasasını etkilemekte ve belirsizlikleri arttırmaktadır (www.impr.org.tr., 08.03.2013). Bu yaptırımlar hem İran petrol ihracatını hem de Hürmüz Boğazı'ndan geçen petrol ticaretini direkt etkilemektedir. Bu jeopolitik gerilim boğazın kapatılmasına sebep olabilir. Böyle bir durumun olması ise petrol sıkıntısı yaratacak ve petrol fiyatlarının aşırı seviyelere çıkmasına neden olabilecektir (Shipping& Finance' dan aktaran UNCTAD, 2012: 14). Avrupa Birliği ülkelerinin de içinde bulunduğu çoğu ülkenin, bu yaptırımların meydana getirebileceği olası ciddi etkiler ile alakalı endişeleri devam etmektedir. Bu yaptırımlar aynı zamanda Avrupa ve ABD bazlı deniz sigorta şirketlerine İran petrol ticaretinde çalışan tankerlerin sigortalanmasına yasak getirebilir. Bu baskı çoğu anahtar ham petrol ithalatçısını özellikle etkilemekte ve petrol ticaretinde kullandıkları petrol tankerlerini devlet garantisi almaya zorlamaktadır. Diğer bir gelişme ise; tanker taşımacılığı ticaretinin 2011 yılında egemen olan yüksek petrol ve yakıt ücretlerinden etkilenmesidir. Bu sebeple tanker operatörleri yakıt giderlerini optimize edebilmek için servis hızlarını düşürmek zorunda kalmışlardır.

İşlenmiş petrol ürünleri ve gaz taşımacılığı alanına bakıldığında, 2011 yılında LNG (Liquefied Natural Gas) ve LPG'de (Liquefied Petroleum Gas) dahil olmak üzere, %5.1 oranda yükselerek toplamda 1.03 milyar tona ulaşmıştır. Bu gelişime LNG ticaretindeki patlama sebep olmuştur. Avrupa'daki rafineriler birçok zorlukla karşılaşmış ve faaliyetlerini sonlandırmıştır (Lambert, 2012; Kay, 2012: 3; Boncourt, 2013: 3). Bu zorlukları, Avrupa ve ABD'nin düşen petrol talebi, Afrika'da ve Batı Asya'da alternatif piyasalar arama ihtiyacı ve arz ve talep uyumsuzluğu olarak sıralayabiliriz. Diğer bir yandan Avrupa'daki rafinerilerin kapanışı gelecekte bu

bölgede petrol ürünleri ithalatının artması anlamına gelebilir. Kapatılan rafineriler Avrupa'daki tanker taşımacılığını olumsuz yönde etkilese de, diğer taraftan oluşacak olan işlenmiş petrol ürünleri talebinin piyasayı hareketlendirmesi beklenmektedir. 2011 yılı içinde küresel doğal gaz ticareti % 4 artmıştır ve bu ticaretin % 32'si denizyolu ile gerçekleşmiştir. Aynı yıl içinde % 10.3 büyüyen LNG taşımacılığı ticareti toplam 330.8 milyar m³ seviyelerine ulaşmıştır. Bu gelişimin sebebi, Qatar ihracat değerleri ve Birleşik Krallık, Japonya ve Kore Cumhuriyeti ithalat değerlerinin artmasıdır (UNCTAD, 2012: 14). Son yıllarda, daha çevreci olması nedeniyle artan talepten dolayı LNG en hızlı gelişen ve büyüyen yük tipi olmuştur (www.bg-group.com, 10.03.2013; UNCTAD, 2012: 14; www.whitecase.com, 10.03.2013). İlerleyen yıllarda da LNG piyasasının gelişimini sürdüreceği ve Endonezya ve Malezya gibi Asya ülkelerinin yüksek ithalat taleplerinin bu gelişimi destekleyeceği beklenmektedir. LNG denizyolu taşımacılığının 'altın çağ' yaşadığı ifade edilirken (Erdoğan, 2012; www.total.com, 11.03.2013; www.worldenergyoutlook.org, 11.03.2013), az sayıda güçlü oyuncunun yer aldığı bu sektörde LNG tanker kira getirilerinin rekor seviyelere ulaştığı belirtilmektedir (Erdoğan, 2012; Arnsdorf, 2011).

1.3.2. Denizyolu Petrol Taşımacılığına Tarihsel ve Ekonomik Bakış

Bu bölümde, denizyolu petrol taşımacılığına tarihsel ve ekonomik bakış, navlun piyasası, petrol taşımacılığının stratejik önemi ve dünya petrol taşımacılığı transit geçit noktaları yer almaktadır.

1.3.2.1. Denizyolu Petrol Taşımacılığı Tarihi

Modern petrol endüstrisinin başlangıç yeri ABD olması sebebiyle petrol taşımacılığının temeli de ABD'de atılmıştır. Başlarda gazyağı olarak aydınlatma ve içten yanmalı motorlarda kullanılan petrol daha sonra 1859 yılında Edwin D. Drake tarafından işlenmeye başlanmasıyla, kısa sürede en çok aranan ve ihtiyaç duyulan cevher haline geldi ve ABD zaman içerisinde en büyük üretici, tüketici, ithalatçı ülke oldu. Bu durumda petrolün bir yerden bir yere taşınması gündeme gelmeye başladı

(Blume, 1948: 390; www.oil150.com, 14.03.2013). İlk zamanlarda genel olarak petrol ürünleri taşınma gereksinimi oluştu. Ham petrol taşımacılığının gerçekleşmesi için hatırı sayılır bir zamanın geçmesi beklendi. Böylelikle ilk petrol yükü 1861 yılında ABD bayraklı Elizabeth Watts ile Avrupa'ya doğru variller içinde taşınmaya başlandı (Blume, 1948: 390; www.globalsecurity.org, 14.03.2013; Akaki, 2005: 1; Stopford, 2011). İki yıl sonra, 1863 yılında, Britanya bayraklı *Ramsey* isimli gemi tank içinde ilk petrol taşımacılığını gerçekleştirdi. 1878 yılında Nobel kardeşlerin İsveç'te sadece petrol taşımacılığı için tasarladığı *Zoroaster* isimli gemi ise tarihteki ilk tanker gemisi olarak bilinmektedir (Ghosh, 2012). Nobel kardeşlerin tasarladığı bu tanker, petrol dağıtımında ve uzun mesafe taşımacılığında devrim olarak görülmektedir (www.oil150.com, 14.03.2013). Modern olarak tabir edilebilecek ve tanker dizaynında büyük bir adım olarak görülen ilk tanker ise, 1885 Britanya yapımı German-American Petroleum Co. tarafından işletilen *Glückauf* olmuştur (Bryant, 2012; Blume, 1948: 390). Uzunluğu yaklaşık 92 m (300 ft) olan bu geminin makina dairesi baş tarafa, yaşam mahali ise vasat'a dizayn edilmiştir. 3020 ton yük kapasitesi olan ve makina gücünü buhar ile sağlayan gemi, 24 Mart, 1893 tarihinde Almanya'dan New York' a doğru balast ile seyrederken Fire Island yakınlarında karaya oturmuş ve daha sonra batmıştır (Bryant, 2012).

Petrol fiyatları talep ve arza bağlı olarak değişkenlik gösterdiği için, talebin düştüğü zamanlarda bunun petrol fiyatlarına etkisi olmakta ve düşürmektedir. 1860'lı yıllar boyunca 20 dolar seviyesinden 2 dolar seviyesine düşen petrol varil fiyatı, Birleşik Devletlerdeki iç savaş boyunca çok dalgalı bir süreç geçirerek 10 sent ile, ki bu taşıdığı tahta varilden bile daha az bir değere karşılık gelmektedir, 14 dolar arasında değişiklik göstermiştir. İç savaştan sonra bölge büyük bir ticaretin başladığı yer olmuştur. Petrol ücretleri hızla yükselme eğilimine girmesiyle tanker piyasası da hareketlenmeye başlamıştır (Akaki, 2005: 2). 1988 yılında John Roach tarafından Standard Oil Co. adına Birleşik Devletlerin ilk modern tanker gemisi olan Standard inşa edilmiştir. Daha sonra büyük boyutlarda tankerler inşa edilmeye başlamış ve 1892 yılında petrol ürünleri ile birlikte ham petrol taşınması da gerçekleşmiştir (Blume, 1948: 390).

Glückauf' ün hizmete sunulmasından sonra, tankerlerin boyutları artmaya başlamıştır. İkinci dünya savaşından sonra 23814 DWT' lik *Nash Bulk* isimli tanker

dönemin en büyük tankeri olarak suya indirilmiş, daha sonra, 1960 yılında 123.753 dwt' lik Universe Daphne hizmete sunulmuştur. 1960' ın sonlarına doğru 326.933 dwt'lik Universe Iran inşa edildi ve tanker boyutları zaman içerisinde gelişimi sürdürmeye devam etmiştir (Khanti, 1991). Bu tarihi süreç içinde tanker endüstrisi birçok yasal değişime uğramıştır. 1989 yılındaki Exxon Valdez kazasından sonra büyük bir petrol kirliliği oluşması sonucu, Amerika Birleşik Devletleri kendi sularına girecek olan gemilere çift cidarlı olma zorunluluğu getirmiştir (Margulies, 2003: 35). MARPOL'a 1992 yılında, 6 Temmuz 1993 yılından sonra inşa edilen 5.000 dwt ve üzeri tankerlerin çift cidarlı olma zorunluluğu eklenmesi bu yasal değişikliklerin en önemlilerinden birisi olarak öne çıkmaktadır (<http://www.imo.org>, 20.03.2013).

1.3.2.2. Denizyolu Petrol Taşımacılığı Ekonomisi ve Navlun Piyasası

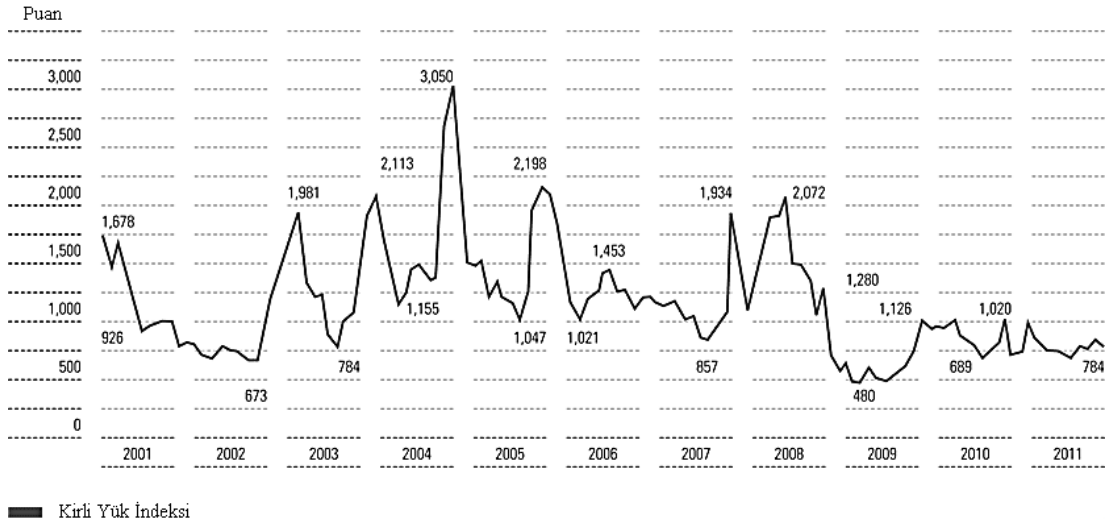
Denizyolu taşımacılığı; bilhassa çok büyük hacim ve ağırlıktaki sanayi hammaddesi yüklerin bir yerden bir yere taşınması imkanını vermesi, düşük risk içermesi, mal zayıtatının az olması, diğer taşıma sistemlerine göre ray taşımacılığından sonra çevreyi az kirlletmesi, yolcu-mil ve ton-mil başına tükettiği enerjinin az olması ve en önemlisi ekonomik olarak hava yoluna göre 14, karayoluna göre 7, demiryoluna göre 3,5 kat daha ucuz olması nedeniyle dünyada en çok tercih edilen ulaşım şeklidir. Dünya ticaretinin ithal ve ihracat yüklerinin çok büyük oranı deniz yoluyla taşınmakta olup dünyada, denizyoluyla gerçekleştirilen uluslararası ticaret hacmi, her geçen gün süratle artmaktadır. Denizyolu taşımacılığı sektörü ülkelerin ithalat ve ihracat eğrilerine ve dünyadaki ticaret değişimlerine paralel olarak iniş çıkış yaşayan bir sektördür. Son yıllarda deniz taşımacılığı toplam ticaret hacmi içerisinde yükselen bir trend göstermektedir (Koçak, 2012: 11).

Dünya toplam ticaret hacmi içerisinde denizyolu petrol taşımacılığı da buna paralel olarak gelişim göstermektedir (Derindere, 2006: 91). Tanker taşımacılığında navlun piyasası çok büyük dalgalanmaların yaşandığı bir piyasadır ve bunların sebepleri hemen anlaşılabilir. Genel olarak denizyolu ile taşınan diğer yük navlun piyasalarından (kuru yük, dökme vs.) çok farklı olmasa da, tanker navlun piyasası küresel ekonomik olaylara daha çabuk tepki göstererek ani dalgalanmalar gösterebilir. Tanker taşımacılığı navlun piyasasının çok dalgalı olmasının bir diğer

sebebi ise, piyasa arz boyutunun bu piyasada tamamen aktif olmasıdır. Diğerlerine nazaran bu piyasada arz, navlun oranlarını direkt ve çok kısa sürede etkiler (McConville'den aktaran Derindere, 2006: 92).

Yeryüzünde bulunan petrol ürünlerinin kaynakları ve bunların rafine edildiği yerlerin hemen hemen aynı olması, bu tür yükleri diğer yüklerden ayıran en önemli fark olarak gözükmektedir. Örneğin; İran veya Venezuela'dan yüklenmiş olan rafine veya ham petrol yükleri genellikle belirli yerlere taşınmaktadır. Denizyolu petrol taşımacılığının bu özelliğinden dolayı petrol ithalat ve ihracatçıları bu yükleri taşıyan tanker işletmeleri ile anlaşarak “world-scale” denilen taşıma tarifesi oluşturmuşlardır. Denizyolu petrol taşımacılığı piyasasında yükler “kirli” ve “temiz” olmak üzere ikiye ayrılır (Akdoğan, 1999: 330; Stopford, 2003: 92). Şekil 10'da 2001-2011 yılları arası örnek olarak grafik değerleri gösterilmekte olan ve “kirli” olarak tabir edilen yük çeşitleri ham petrol ve fuel oil'den oluşmaktadır. “Temiz” olarak tabir edilenlerse benzin ve gazyağı gibi yüklerdir. World-scale hesaplamalarında bu şekilde iki gruba ayrılarak değerlendirmeye alınırlar (Akdoğan, 1999: 330). 1952 – 1962 yılları arasında birçok farklı tarifeler tanker ticaretinde kullanılmaktaydı. Bunların içinden Londra merkezli “Instascale” ve New York merkezli “ATRS” 1969 yılında birleştirilerek bugüne dek kullanılmakta olan world-scale tarifesi ortaya çıkmıştır (www.worldscale.co.uk, 23.03.2013). Bu tarifedeki oranlar gerçek değerleri yansıtmama amacındadır ve standart referans değeridir. Ancak bu değerlere uyma zorunluluğu yoktur. Taraflar gerekli gördükleri durumlarda ve piyasanın duruma göre ayarlama yapabilirler. World-scale tarifesinin en önemli avantajı spot kiralama görüşmelerinin başlangıç noktası olması ve yapılacak olan görüşmelere kolaylık sağlamasıdır (Derindere, 2006: 96). Son olarak 1989 yılında “New World-Scale” yayınlanmıştır. Zaman içinde “New” ibaresi ticaret hayatında kullanılmamaya başlanmıştır. Önce kullanılan ise, “Old World-Scale” olarak isimlendirilmiştir (www.worldscale.co.uk, 23.03.2013).

Şekil 10. 2001-2011 yılları arası “Kirli Yük Endeksi”



Kaynak: Clarkson Research Services'den aktaran DVB, 24.03.2013

Worldscale navlun tarifeleri her yıl liman masraflarına ve yakıt giderlerine göre revize edilmektedir. Ancak, taşınan yükten bağımsız olarak hesaplanan günlük kiralama bedeli (fixed daily hire element) her yıl değiştirilmez. 1.800\$ olarak belirlenen bu bedel bütün hesaplamalarda sabit değer olarak hesaplamaya dahil edilir. “New Worldscale” tarifesinde bu değer 12.000\$ olarak revize edilmiştir (www.worldscale.co.uk, 23.03.2013). Worldscale tarifelerinin amacı seri olarak gerçekleştirilen tanker ticaretinde kiralama işlemlerine kolaylık ve hız getirmektir. “The Association of Ship Brokers & Agent (New York)” ve “International Tanker Nominal Freight Scale Association (London)” şirketleri “Worldscale Association Limited” adı altında birleşerek hiçbir kar amacı gütmeyen, Worldscale değerlerini hesaplar ve tanker piyasasına kullanım için sunarlar. New York; Amerika kıtası, Grönland, Karayipler gibi batı bölgelerden, Londra ise dünyanın geri kalan bölgelerinden sorumludur. 1971 yılına kadar hem Sterlin hem Amerikan Doları cinsinden açıklanan tarife değerleri, karışıklıklara sebebiyet vermesinden dolayı sadece Amerikan Doları olarak kullanılmaya başlanmıştır. Fakat oranların Amerikan Doları olarak belirlenmesi başka para birimlerinden ödeme yapılamayacağı anlamına gelmez. Tarafların anlaşmaya vardığı döviz kuru üzerinden ödeme yapılabilir (Derindere, 2006: 96).

Worldscale tarife oranları hesaplamalarında standart bir tanker 75.000 dwt taşıma kapasiteli, günlük yakıt miktarı 55 ton, servis hızı ortalama 14,5 knots, yükleme limanından tahliye limanına seyir süresi 4 gün olarak ele alınır (Stopford, 2003: 93).

Şekil 11. Tanker Navlun Tarifelerinin Tarihi Gelişimi

<u>Londra</u>		<u>New York</u>
1946-MOT (İngiliz Ulaştırma Bakanlığı tarafından çıkarılan navlun tarifesi)		1946-USMC (ABD Denizcilik Komisyonu tarafından oluşturulan tarife)
1954 Skala No:1 Skala No:2 1958 Skala No:3 1962 Intascale*	Devletten bağımsız organlar tarafından oluşturulan tarifeler	1956 ATRS (American Tanker Rate Scale)
1969 OLD WORLDSCALE		
1989 NEW WORLDSCALE		

*(International Tanker Nominal Freight Scale)

Kaynak: Derindere, 2006: 98

Worldscale tanker navlun tarife hesaplaması yapılırken, standart olarak tanımlanan bir tankerin referans değeri “Worldscale 100” olarak ifade edilir. Tanımlanan standart tanker kiralanacaksa gemi “Worldscale 100” veya “WS 100” den kiralandı denir. Daha önceleri navlunu piyasa değerlerine göre ayarlamak için artı ve eksi değerler kullanılmaktaydı. Zamanla bunun yerini tarifelerdeki oranın yüzdesinin kullanılması aldı. “Points of Scale” olarak adlandırılan bu yöntemde WS 100’ün anlamı tarifede yayınlanan oranın %100’ünü ifade etmektedir. Yayınlanan bu orana “flat rate” veya “worldscale flat” denilmektedir. Diğer oranlar “flat rate” değerinin yüzdesi olarak ifade edilir. Örneğin; WS250 yayınlanan oranın %250’ sini,

WS30 yayınlanan oranın %30'unu ifade etmektedir. Daha önce kullanılan yöntem de bu iki durum artı %150 ve eksi %70 olarak ifade edilmekteydi (www.worldscale.co.uk, 23.03.2013; Stopford, 2003: 93; Derindere, 2006: 96; Akdoğan, 1999: 331). Tanker taşımacılığında navlun bedeli taşınacak yükün miktarına göre belirlendiği için, düşük kapasiteli bir gemi için gemi sahipleri yüksek kapasiteli gemilere göre daha yüksek bir Worldscale oranı için pazarlık ederler. Küçük gemilerde birim maliyet daha yüksek olduğu için WS150 gibi bir oran belirlenirken, yüksek tonajlı gemiler ölçek ekonomiden yararlandıkları için WS50 gibi daha düşük bir oran belirlenir. Flat rate oranının anlaşılabilir oran ile çarpılmasıyla ton başına uygulanacak olan navlun miktarı bulunmaktadır. Daha sonra yük miktarı ile navlun oranının çarpılmasıyla toplam navlun hesaplanmaktadır. Örnek olarak Jubail (SA)'den Rotterdam'a gidecek 250.000 MT yük için hesaplama aşağıda verilmiştir.

Seyir: Jubail (Suudi Arabistan) —————> Rotterdam

Anlaşılabilir Oran: WS50

Flat WS: \$17.30

Yük Miktarı: 250.000 Mt

Ton başına ödenecek navlun $\$17.30 * 0,50 = \8.65

Toplam ödenecek navlun: 250.000 ton * \$8.65 = \$2.162.500 (Stopford, 2003: 93).

1.3.2.3. Petrol Taşımacılığının Stratejik Önemi

Dünyada petrol rezervlerine sahip olan üretici bölgeler ile bunları ham veya işlenmiş şekilde ithal eden tüketici bölgeler arasındaki ticari hareketleri ve bunların taşınması enerji sektörünün en önemli unsurlarından biridir. Maliyetinin düşük olması nedeniyle genel olarak denizyolu ile taşınan ham petrol ve petrol ürünleri, tankerlerin yarattığı çevre kirliliği olasılığı ve muhtemel deniz kazalarından duyulan endişeler sebebiyle boru hatları kullanımı artma eğilimi göstermektedir. AB'nin bu endişeler nedeniyle boru hatlarının kullanımını artırmak isteği, 2001 yılında AB'nin resmi yayını olan Yeşil Kitap'ta ifade edilmiştir (EC'den aktaran Kızılkaya ve Engin, 2004: 201). AB diğer bir taraftan petrolün tankerlerle taşınarak Orta Doğu'dan

ithalinde uluslararası suların kontrolünün ve öneminin farkındadır. Orta Doğu'nun dünya petrol ihtiyacının karşılanmasında taşıyacağı önemin artacağı göz önüne alındığında uluslararası suların güvenliğinin sağlanması gerekliliği önemini sürdürecektir. Çünkü enerji kaynakları üretim ve dağılımındaki değişim bu kaynakların ulaştırılmasında kullanılan dağıtım ağını da yeniden şekillendirecektir (Moniz ve Kenderdine, 2002: 40-42). Fakat, genel olarak uluslararası suların güvenliği ABD dışında başka ülkenin sahip olamadığı (denizaltılar, uçak gemileri, vb.) bir donanma ile sağlanmaktadır. AB gelecekte de bugün olduğu gibi petrol ihtiyacını denizyolu ile ithal etmeye devam ederse, ABD'nin uluslararası sulara hakim olması nedeniyle ters düşmemeye özen gösterecektir (Kızılkaya ve Engin, 2004: 201).

2020 yılında Basra körfezinden deniz yolu ile ihraç edilen petrol miktarının yılda 1669 milyon tona ulaşacağı tahmin edilmektedir. Bu verilere dünyadaki diğer önemli petrol üretim alanlarından denizyolu ile taşınacak petrol miktarı da eklendiğinde, dünya ekonomisinin can damarının denizlerde olduğu söylenebilir. Bu alanda kontrolü elinde tutanlar bundan vazgeçmeyeceği ve bunu başkaları ile paylaşmaya yanaşmayacağı değerlendirilebilir (EIA'dan aktaran Kızılkaya ve Engin, 2004: 201). Dünyanın açık ara en önemli geçiti olan Hürmüz Boğazından günde yaklaşık olarak 17 milyon varil düzeyinde bir petrol akışı sağlanmaktadır (EIA, 2012: 2). Burada gücü elinde bulunduranlar stratejik olarak avantaj sahibi haline geleceklerdir.

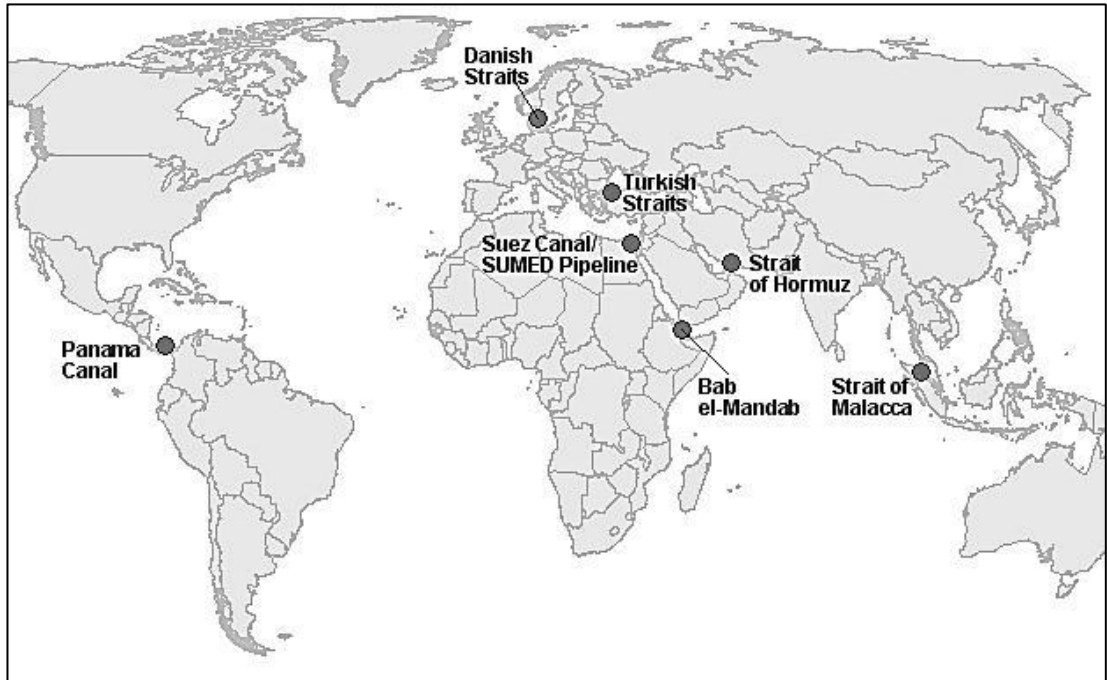
Dünyanın en büyük ithalatçılarından olan Çin ve Japonya'ya yönelen deniz trafiği de iki önemli noktadan geçmektedir. Bunlar Malakka Boğazı ve Formosa Boğazı'dır. Gelecekte Çin, Kore ve Japonya'ya yönelen petrol taşımacılığının artacağı düşünüldüğünde, bu boğazların öneminin daha da artacağı olasıdır. Bu bakımdan, Çin'in Malakka Boğazından Güney Çin Denizi'ne uzanan deniz yolu üzerinde olan "Spratly Adaları"nın kontrolü altına alarak stratejik bir adım attığı söylenebilir (Kızılkaya ve Engin, 2004: 202).

1.3.2.4. Dünya Petrol Taşımacılığı Transit Geçit Noktaları

Dünya petrol transit geçit noktaları küresel enerji güvenliğinin önemli bir parçasıdır. Dünya petrol tüketiminin yaklaşık yarısı bu rotalardan taşınmaktadır. Geçitler, küresel deniz rotaları üzerinde çok sık kullanılan dar kanallardır. Bunlardan bazıları o kadar dardır ki, bunlardan geçecek olan büyük tankerlerin geçişine olanak vermez. Bu geçitler, çok büyük hacimde petrol ticareti yapıldığı için küresel petrol güvenliğinin en önemli parçasıdır. 2011 yılı itibariyle, dünya toplam petrol tüketimi günlük yaklaşık olarak 87 milyon varile yaklaşmıştır ve bu değer yarısından fazlası tankerlerle sabit rotalar üzerinde taşınmıştır. Basra Körfezi' nin çıkış noktası olan "Hürmüz Boğazı" ve Hint Okyanusu ile Pasifik Okyanusunu birbirine bağlayan "Malacca Boğazı" dünyanın en stratejik geçit noktalarıdır.

Uluslararası enerji piyasası güvenilir taşımacılığa bağlıdır. Geçit noktalarında geçici dahi olsa bir tıkanma olması toplam enerji maliyetlerinde önemli artışlara yol açabilir. Şekil 12'de küresel petrol taşımacılığı için önemli ticaret rotaları olarak yedi adet boğaz vurgulanmıştır (Kaynak: EIA, 2012: 1).

Şekil 12. Dünya Petrol Taşımacılığı Transit Geçit Noktaları



Kaynak: EIA, 2012: 1

Tablo 5’te önemli su yollarından geçen ham petrol ve petrol ürünleri hacmi gösterilmektedir. Tablodan da görüleceği üzere, son beş yıl içinde en çok geçiş Hürmüz Boğazından gerçekleşmiştir. Türk boğazlarında ise, göze çarpan herhangi bir değişim görülmemektedir.

Tablo 5. Önemli Su Yollarından Geçen Ham Petrol ve Petrol Ürünleri Hacmi (milyon varil/günlük)

Yer	2007	2008	2009	2010	2011
Bab el_Mandab	4.6	4.5	2.9	2.7	3.4
Türk Boğazları	2.7	2.7	2.8	2.9	N/A
Danimarka Boğazı	3.2	2.8	3.0	3.0	N/A
Hürmüz Boğazı	16.7	17.5	15.7	15.9	17.0
Panama Kanalı	0.7	0.7	0.8	0.7	0.8
Ham Petrol	0.1	0.2	0.2	0.1	0.1
Petrol Ürünleri	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6
Süveyş Kanalı ve SUMED Boru Hattı	4.7	4.6	3.0	3.1	3.8
Süveyş Ham Petrol	1.3	1.2	0.6	0.7	0.8
Süveyş Petrol Ürünleri	1.1	1.3	1.3	1.3	1.4
SUMED Ham Petrol	2.4	2.1	1.2	1.1	1.7

Kaynak:EIA, 2012: 1

Hürmüz Boğazı (The Strait of Hormuz), Umman ve İran’ nın arasında yer almaktadır. Basra Körfezini, Umman Körfezine ve Hint Okyanusuna bağlayan bu boğaz (Rodrigue, 2004: 366), 2011 yılında günlük 17 milyon varil petrol akışıyla dünyanın en önemli petrol geçit noktası olmuştur. Boğazdan 2011 yılında gerçekleşen bu ticaret, boğazdaki petrol deniz ticaretinin %35’ine, dünya genelindeki petrol ticaretinin ise %20’sine karşılık gelmektedir. Bu ticaretin %80’ninden fazlası dünyanın en büyük ithalatçı bölgesi olan ve Japonya, Hindistan, Güney Kore ve Çin’i içinde bulunduran Asya marketine doğru olmaktadır. Buna ek olarak, Qatar bu boğazdan geçişi sağlanan, yılda yaklaşık 2 trilyon c/f LNG ithal etmektedir. Bu değer, küresel LNG ticaretinin %20’sine karşılık gelmektedir. Boğazın en dar yeri 21 mil’dir. Fakat, gemilerin seyir yapabileceği seperasyon hattı sadece 2 mil olarak

belirlenmiştir. Derinliği ve genişliği dünyanın en büyük petrol tankerlerinin geçiş yapabilmesine izin vermektedir (EIA, 2012: 2).

Malakka Boğazı (The Strait of Malacca), Endonezya, Malezya ve Singapur arasında yer almakta ve Hint Okyanusunu Güney Çin Denizine ve Pasifik Okyanusuna bağlamaktadır. Bu boğaz, Basra Körfezi tedarikçileri ile Asya pazarı arasındaki en kısa deniz yoludur (Rodrigue, 2004: 366). Dünyanın en hızlı büyüyen ekonomileri olan Çin ve Endonezya'ya bu boğazdan geçen petrol taşımaları tedarik sağlar. Asya'daki anahtar geçit olan bu boğazdan 2011 yılında yaklaşık olarak günlük 15.2 milyon varil petrol akışı gerçekleşmiştir. Bu akışın %90'ını ham petrol, geri kalanını ise petrol ürünleri oluşturmaktadır. Singapur geçitindeki 1.7 millik bölüm boğazın en dar yeridir. Burada oluşan bu doğal dar boğaz çatışmalara, oturmalara ve petrol kirliliğine potansiyel oluşturmaktadır. Uluslararası Denizcilik Bürosu Korsanlık Raporlama Merkezine (International Maritime Bureau's Piracy Reporting Centre) göre, 2005 yılından bu tarafa bölge yönetimleri tarafından oluşturulan güç birlikleri tarafından bir çok atak engellenmesine rağmen, boğazda korsanlık olayları geçiş yapmakta olan gemiler için hala tehdit oluşturmaktadır.

Yılda ortalama 60.000 geminin transit geçiş yapmakta olduğu boğaz eğer bloke edilirse neredeyse dünya filosunun yarısı rotalarını değiştirerek Bali adaları ve Lombok arasında kalan Lombok Boğazını yada Java ve Sumatra arasında kalan Sunda boğazını kullanma durumunda kalacaklardır (EIA, 2012: 2).

Süveyş Kanalı (The Suez Canall), Mısır'da yer almakta ve 120 mil hat boyu ile Kızıldeniz ve Süveyş Körfezini Akdeniz'e bağlamaktadır. 1869 yılında kanalın açılışı Avrupa'nın Pasifik Asya üzerindeki etkisine yeni bir dönem başlatmıştır (Rodrigue, 2004: 367). Avrupa'dan Asya'ya mesafe bu kanal sayesinde 3500 mil azalmıştır. Kanaldan 2011 yılında, 17.799 gemi transit geçiş yapmıştır. Geçiş yapan bu tankerlerin %20'si petrol tankeri %6'sı ise LNG tankeri olarak kaydedilmiştir. En dar bölümü 305 m olan kanal, ULCC (Ultra Large Crude Carriers) ve VLCC (Very Large Crude Carriers) klasındaki ham petrol tankerlerine geçiş fırsatı vermemektedir. 2010 yılına kadar kanaldan geçiş yapabilecek en büyük tanker boyutu Suezmax iken, bu yıldan sonra Süveyş Kanal Otoritesi kanal derinliğini 20 m'ye kadar artırarak 220.000 dwt'e kadar olan tankerlerin geçişine imkan sağlamıştır (EIA, 2012: 2).

Bab-el Mandab, Somali Yarımadası ve Orta Doğu arasındaki geçit noktasıdır ve Kızıldeniz ile Hint Okyanusunu birbirine bağlamaktadır (Rodrigue, 2004: 368). Aynı zamanda, Yemen, Cibuti ve Eritrea arasında yer alan kanal, Kızıldenizi Aden Körfezi ile Arap Denizine bağlar. Basra Körfezinden çıkıp Süveyş Kanalından geçen çoğu yük aynı zamanda bu kanaldan geçmektedir. 2011 yılında, günlük 3.4 milyon varil petrol buradan geçerek Avrupa, ABD ve Asya'ya dağılmaktadır. 2009 yılında küresel kriz etkisiyle boğazdan yapılan ticaret akışı üçte bir oranında azalmıştır. En dar yeri 18 mil olan geçit, tanker trafiğini zorlaştırmakta ve gelen-giden trafiğini 2 mile'e kadar kısıtlamaktadır. Boğazın herhangi bir durumda kapatılması tankerleri Afrika'nın güney ucuna yönlendirir ve bu da ekstra zaman ve maliyet demektir. Ekim 2002'de Fransa bandıralı bir tankerin Yemen kıyılarında korsan saldırısına uğramasının ardından bölgede güvenlik bir mesele haline gelmeye başladı. Son yıllarda, bölgede korsan saldırıları artmakta ve Somali korsanları Kuzey Somali'de saldırılarına devam etmektedir (EIA, 2012: 4).

Türk Boğazları (Turkish Straits), İstanbul ve Çanakkale boğazından oluşmakta ve Asya'yı Avrupa'dan ayırmaktadır (Rodrigue, 2004: 368). 17 mil uzunluğunda olan İstanbul Boğazı Marmara Deniz'ini Karadeniz'e bağlamaktadır. Çanakkale Boğazı ise; 40 mil uzunluğunda olup Marmara Deniz'ini Ege ve Akdeniz'e bağlamaktadır. Her ikisi de Hazar Bölgesi'nden tedarik edilen petrolün Batı ve Güney Avrupa'ya geçiş bölgesidir. Boğazlardan, 2010 yılında günlük 2.9 milyon varil petrol akışı olmuştur ve bu miktarın hemen hemen hepsi ham petroldür. 2004 yılında boğazlardan geçen petrol değeri günlük 3.4 milyon varil iken, 2006 yılında Rusya ham petrol ihracının Baltık limanlarına kaymasından ötürü günlük 2.6 milyon varile gerilemiştir. Fakat, son yıllarda Azerbaycan ve Kazakistan üretim ve ihraç değerlerini artırdığı için boğazlardaki trafik tekrar yoğunlaşmıştır (EIA, 2012: 5).

En dar yeri yarım mile kadar düşen İstanbul Boğazı (Rodrigue, 2004: 368) ile birlikte Çanakkale Boğazı kıvrımlı coğrafi yapısından dolayı seyir yapmak için dünyanın en zorlu su yolu olarak kabul edilir. 5.500'e yakını tanker olmak üzere yılda yaklaşık 55.000 gemiye geçiş sağlayan Türk Boğazları dünyanın en yoğun geçit noktaları olarak kabul edilmektedir.

Boğazların kontrolünü elinde bulunduran Türkiye seyir güvenliği ve çevresel tehditlere karşı hassasiyetini artırmıştır. Barış dönemlerinde bu boğazlardan ticari gemilerin geçişleri serbesttir. Dar geçiş noktaları ve yoğun trafik bu boğazlardan geçecek olan büyük boyutta tankerler için problem yaratmaktadır. Karadeniz ve Hazar Denizi’den tedarik edilen petrolün geçişi için başka alternatif rotalar olmadığı için birçok boru hattı projesi gündeme gelmektedir (EIA, 2012: 10).

Panama Kanalı (Panama Canal), Pasifik Okyanusunu Karayip Denizine ve Atlantik Okyanusuna bağlayan önemli bir geçittir. 50 mil uzunluğunda ve sadece 33,5 m genişliğinde olan bu kanaldan (Rodrigue, 2004: 370) yıllık 14.000’nin üzerinde gemi transit geçiş yapmaktadır. Bu gemilerin tonaj olarak %60’dan fazlası ABD kıyı seyri yapan gemilerdir.

Panama Kanalı’nın herhangi bir sebepten dolayı kapatılması gemilerin 8.000 mil daha fazla seyir yapmalarına neden olacak ve buna paralel olarak maliyetler de artacaktır. Böyle bir durumun olması, gemilerin Macellan Boğazı ve Horn Burnu’ndan geçecek şekilde rotalarını tekrardan çizmelerine sebebiyet verecektir. Bütün bunların yanında Panama Kanalı’nı çok önemli bir petrol transit geçiş noktası olarak gösteremeyiz. Kanaldan geçen gemilerin kabaca beşte biri tanker olarak kayıtlara geçmiştir. Panama Kanal Otoritesi’nin verilerine göre 2011 yılında günlük 755.000 varil ham petrol ve petrol ürünleri kanaldan geçiş yapmıştır. Toplam petrolün yaklaşık %80 (608.000)’i kuzeyden (Atlantik) güneye (Pasifik) doğru taşınmıştır. Birçok yeni tankerin kanaldan geçiş için çok büyük olması kanalın küresel petrol ticaretindeki geçerliliğini düşürmeye başlamıştır. Örneğin ULCC (Ultra Large Crude Carriers) sınıfı tankerler, kanalın kapasitesinden neredeyse beş kat daha büyüktürler. Kanaldan geçebilecek en büyük boyuttaki gemi PANAMAX olarak adlandırılan ve taşıyabilecekleri yük miktarı 60.000 dwt ile 100.000 dwt arası değişen ve eni 108 ft’i geçmeyen gemilerdir. Kanalı daha fazla girilebilir hale getirmek için Panama Kanalı Otoritesinin başlatmış olduğu program 2014 yılı itibariyle bitmiş olacaktır. Bu yıldan sonra çoğu büyük tanker kanaldan geçiş yapabilecek olmasına rağmen, ULCC sınıfı tankerler hala geçiş yapamayacaklardır (EIA, 2012: 10).

Danimarka Boğazı (Danish Straits) Baltık Denizi ile Kattegat Denizi’ni bağlamaktadır. Dar ve sığ olan bu boğazdan (Sayın ve Krauss, 1995: 2) 2010 yılında

çoğu batı yönüne doğru günlük 3 milyon varil petrol geçmiştir. Rusya Baltık limanlarına ham petrol ihracını arttırmıştır ve bu artan ihracın yarısı bu boğazdan geçmektedir. Yaklaşık günlük 0.3 milyon varil ham petrol, çoğunluğu Norveç'ten, doğu piyasasına akmaktadır. Boğazdan geçen batı yönlü ihracatın üçte birini petrol ürünleri oluşturmakta ve bunlar Tallinn, Venstpils ve St. Petersburg gibi limanlardan çıkmaktadır (EIA, 2012: 14).

1.3.3. Tanker Filosu ve Özellikleri

Bu bölümde, petrol taşımacılığında kullanılan tanker çeşitleri, sınıfları ve boyutlarına ve ayrıca, dünya tanker filosu bilgilerine yer verilmektedir.

1.3.3.1. Tanker Çeşitleri

Gemiler genel olarak kullanım alanlarına, taşıdıkları yüke ve yükleme metotlarına göre kategorize edilirler. Kullanım alanları bakımından ticari gemi, askeri gemi, balıkçı ve özel gemiler olarak sınıflandırılabilir. Yük gemileri olarak da adlandırılan ticari gemiler yük veya yolcu taşımaktadır. Bu tip gemiler taşıdıkları yüklere göre sınıflandırıldıklarında eğer yük sıvı ise “tanker”, katı yapılı ise “kuru yük” veya “ genel kargo” olarak ifade edilirler (www.shi.samsung.co.kr, 15.02.2013).

Çalışma konumuz olan Tanker tip gemiler incelendiğinde, “ham petrol”, “petrol ürünleri”, “kimyasal”, “LNG” ve “LPG” olarak farklı çeşitleri karşımıza çıkmaktadır (maritime-connector.com, 20.02.2013).

Ham petrol tankerleri, ihracatçı ülkelerden ithalatçı ülkelere ham petrol taşıyan gemilerdir. Taşıyabildikleri yük miktarına göre sınıflandırılırlar. Genellikle 200.000 ton ve üzeri taşıma kapasiteli gemilerden oluşurlar.

Petrol ürünü tankerleri, rafine edilmiş petrol ürünlerini rafinerilerden yükleyerek tüketileceği varış limanlarına ulaştırmaktadır. Ham petrol gemilerine nazaran daha küçük gemilerdir. Genel olarak boyutları Panamax (60.000-100.000 dwt) tip ve daha küçük gemilerden oluşur. Bu tip tankerler aynı zamanda farklı petrol ürünü taşıyabilmek için kargo tankları içinde birden fazla bölmeleri vardır.

Kimyasal tankerler, yüksek derecede korozyon etkisi olan kimyasal ürünleri taşıyan gemi tipleridir. Kargo tanklarında özel boya ve paslanmaz çelik kullanılan bu tip tankerler genel olarak küçük boyutlu gemilerdir. Çeşitli kimyasalların aynı anda taşınabilmesi için tankları birden fazla bölmeden oluşur ve her kargo tankına yük kirliliğini önlemek için ayrı boru hatları döşenmiştir. Bu tip gemiler kimyasalların yanı sıra petrol ürünleri de taşıyabilecek yapıda inşa edilmektedir (www.shi.samsung.co.kr, 15.02.2013).

LNG (Liquefied Natural Gas) tankerleri, sıvılaştırılmış doğal gaz taşınması için tanklarının kırılmaya ve burkulmaya karşı dayanıklı sert çelikten yapılması gerekmektedir. Bu tip tankerlerde tankları soğuk tutacak bir iklimlendirme sisteminin de kurulması gerekmektedir. Çünkü bu gazı sıvı hale getirebilmek için sıcaklığının $-163\text{ }^{\circ}\text{C}$ 'ye kadar düşürülmesi gerekmektedir. Bu sıcaklık düşüşü, gaz halindeki doğal gazın normal hacminden %99.8 daha düşük bir hacme ulaşmasını sağlar. Böylelikle bir defada çok büyük ölçeklerde doğal gaz taşınması gerçekleşmiş olur. Yükleme ve boşaltma operasyonlarında gemi için kullanılan teknolojinin çok düşük sıcaklıklara dayanabilecek kondisyonda yapılması bu tip tankerleri diğer tip tankerlerden farklı kılan en önemli özelliktir (Sağlam ve diğerleri., 2012: 2).

LPG (Liquefied Petroleum Gas) tankerleri, sıvılaştırılmış petro kimyasallar taşımaktadır. Bazı LPG tankerleri temiz olarak tabir edilen petrol ürünleri de taşıyabilmektedirler. LPG tankerleri de LNG tankerleri gibi düşük sıcaklıkta ve yüksek basınçta operasyon gerçekleştirdikleri için özel olarak dizayn edilmişlerdir. Taşınacak gazın içeriğine göre bu sıcaklık değeri $-1\text{ }^{\circ}\text{C}$ 'den $-104\text{ }^{\circ}\text{C}$ 'ye kadar değişiklik göstermektedir. Sıvı halde taşınan bu yük, gaz haline oranla 500 kat daha az hacim kaplar ve böylelikle yüksek hacimde gaz bir yerden bir yere taşınmış olur (DSF, 2012).

1.3.3.2. Tanker Sınıfları ve Boyutları

Küçük boyutlu kıyı taşımacılığı yapan tankerlerden VLCC veya ULCC Super tankerlere kadar uluslararası petrol taşımacılığında kullanılan farklı tanker boyutları mevcuttur. Genel kural olarak, bir tankerin taşıyabileceği yük hacmi kendinden yarı yarıya daha küçük boyutta olan bir tankere oranla 8 kat daha fazla yük alabilir.

Örneğin, petrol ürünleri taşıyan bir tankerden 2 kat daha büyük olan bir ULCC tankeri 8 kat daha fazla hacimde yük taşıyabilir (Rodrigue, 2013).

AFRA (The Average Freight Rate Assessment) ve Değişken Pazar Ölçeği (The Flexible Market Scale) olmak üzere gemileri boyutlarına göre sınıflandıran iki sistem vardır. Bu iki sistem Tablo 6’da detaylı olarak gösterilmiştir.

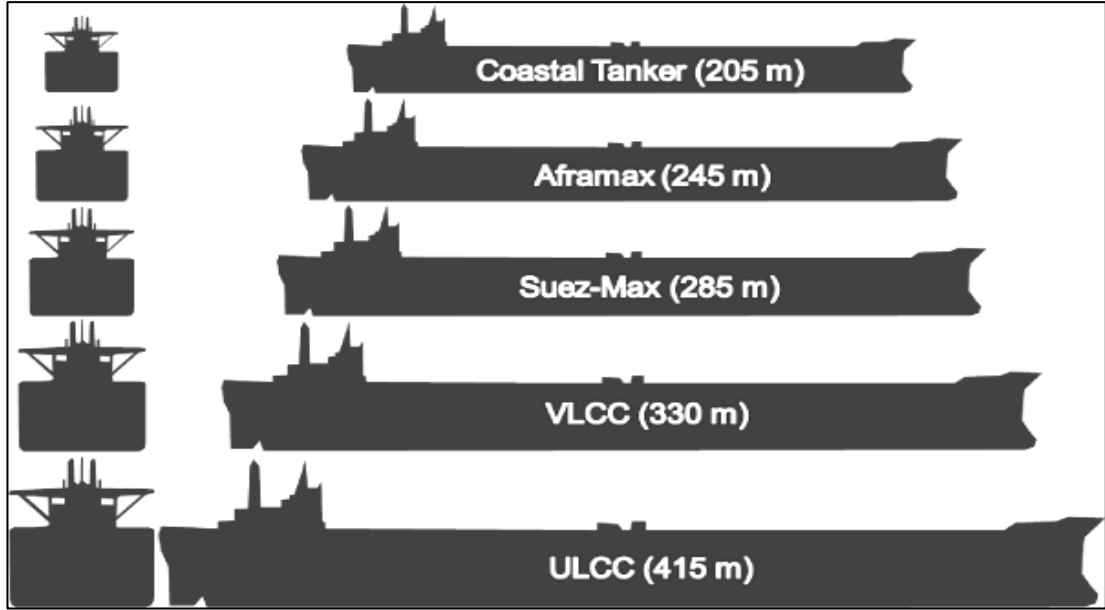
Tablo 6. Petrol Tankerlerinin Sınıfları

AFRA Ölçeği		Değişken Piyasa Ölçeği	
Sınıf	DWT	Sınıf	DWT
Genel Amaçlı Tanker	10.000-24.999	Petrol Ürün Tankeri	10.000-60.000
Orta Menzilli Tanker	25.000-44.999	Panamax	60.000-80.000
LR1 (Large Range 1)	45.000-79.999	Aframax	80.000-120.000
LR2 (Large Range 2)	80.000-159.999	Suezmax	120.000-200.000
VLCC (Very Large Crude Carrier)	160.000-319.999	VLCC	200.000-320.000
ULCC (Ultra Large Crude Carrier)	320.000-549.999	ULCC	320.000-550.000

Kaynak: www.oil150.com, 14.03.2013.

Şekil 13’te gösterildiği üzere, kıyı tankerleri olarak tabir edilen “coastal tanker”leri 200 m boyutlarında iken, en büyük ham petrol taşıyıcısı olan ULCC’ler (Ultra Large Crude Carrier) ise, 400 m’yi aşmaktadırlar.

Şekil 13. Petrol Tankerlerinin Boyutları



Kaynak: (Rodrigue, 2013)

1.3.3.3. Dünya Tanker Filosu

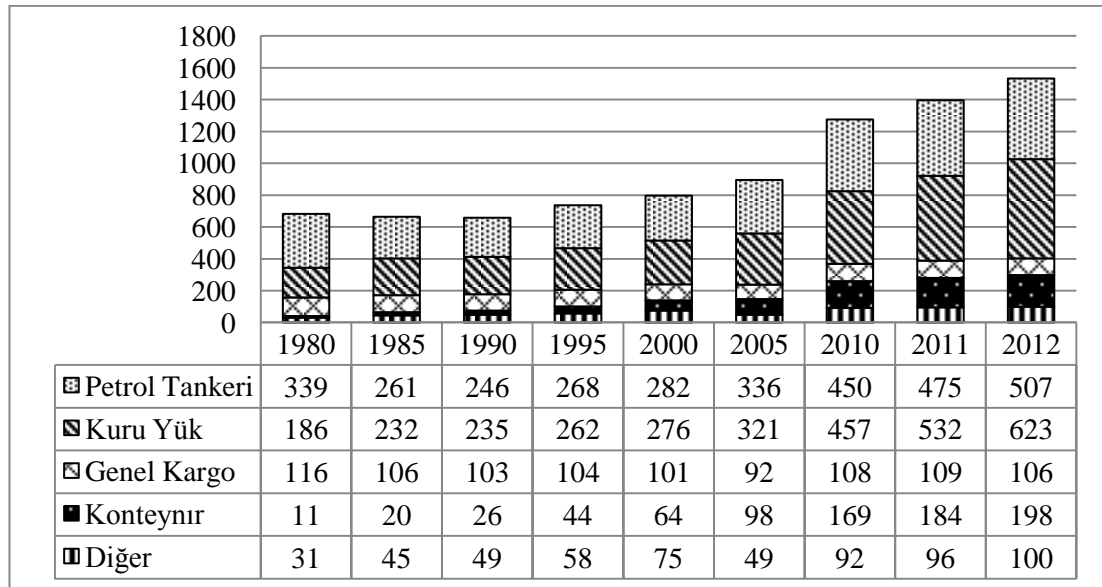
Bu bölümde, dünya ticaret tanker filosu, yaş dağılımları, yeni inşa, söküm, sipariş piyasası ve dünya tanker ticaret filosunun ülke ve bölgelere göre dağılımına yer verilmektedir.

1.3.3.3.1. Dünya Ticaret Filosu ve Tanker Filosu

2012 yılında %10 gelişim gösteren dünya gemi filosu toplam 1.534 milyon dwt büyüklüğe ulaşmış ve faaliyet gösteren ticaret gemileri sayısı 104.305'e yükselmiştir. Sözü edilen yıl içinde %17 ile en büyük gelişim payına sahip olan kuru yük taşımacılığı aynı zamanda %40.6 ile dünya deniz taşımacılığının en büyük payına sahiptir. Kuru yük filosu son dört yıl içinde ise %60 bir büyüme göstermiştir. 2012 yılında tanker filosu %6.9 büyüyerek dünya gemi filosunun %33.1'ine, konteyner filosu ise %7.7 büyüyerek toplam filonun %12.9'una sahip olmuşlardır.

Dünya ticaret filosu içinde tanker filosunun yerine daha ayrıntılı olarak bakıldığında, UNCTAD'ın 2012 yılında yayınlamış olduğu “Deniz Ticareti Taşımacılığı’na Bakış (Review of Maritime Transport)” verilerine göre; Şekil 14’te gösterildiği üzere, 1980’li yılların başında 339 milyon dwt olan toplam dünya tanker filosu Ocak 2012 itibariyle yarım milyar dwt’i aşmış ve bir önceki yıla göre yaklaşık %6.7 oranında büyüme gerçekleştirmiştir. Bu tonajın bir bölümü petrol taşımacılığı yerine depolama için kullanılmaktadır. Örneğin; dünyanın en büyük tankerlerinden olan “Petroleo Brasileiro” depolama tesisi olarak kullanılmaktadır. Latin Amerika’da artan üretim ham petrol depolamak için daha fazla geminin depo olarak kullanılmasına teşvik etmiştir. Petrol stoklarının artışı, Basra Körfezindeki karışıklıklardan dolayı gelecekte doğabilecek petrol sıkıntısına karşı bir önlem olarak görülebilir. Kısa vadede, gemilerin depo olarak kullanılması tonaj fazlalığının azalmasına yardımcı olacaktır. Ancak, yakın gelecekte bu stokların serbest bırakılmasının petrol taşımacılığı talebini azaltacağı söylenebilir. Bu durum aynı zamanda, kullanılabilir tanker kapasitesini artıracak ve tekrar tonaj fazlalığına sebep olacaktır.

Şekil 14. Tiplerine Göre Dünya Gemi Filosu (Milyon dwt)



Kaynak: UNCTAD, 2012: 34.

Not 1: 100 GT ve üzeri gemiler alınmıştır.

Not 2: Petrol Tankeri verileri kimyasal taşımacılığı dahil, gaz taşımacılığı hariç verilerdir.

ISL'nin (Institute of Shipping Economics and Logistics) 2012 yılında yayınlamış olduğu "Shipping Statistics and Market Review" verilere bakıldığında ise, Tablo 7'de gösterildiği üzere, dünya tanker filosu 2012'nin başlarında 12.902 toplam sayı ile 547 milyon dwt'e ulaşmıştır. Bu toplamın, 10.194'ünü (497 milyon dwt) petrol ve petrol ürünleri tankeri, 1.144'ünü (6,2 milyon dwt) saf (pure) kimyasal taşıyan tanker ve 1.564'ünü (44 milyon dwt) sıvılaştırılmış gaz tankerleri oluşturmaktadır. 2011 yılı boyunca 640 (44,4 milyon dwt) yeni tanker suya indirilmiştir. Toplam tanker filosu tonaj olarak 2011 yılı başından 2012 yılı başına kadar %4,5 büyümüştür. 2008-2012 arası periyota bakıldığında ise %5,7'lik bir oranda büyüme gerçekleşmiştir. 2011 yılında 3,8 milyon dwt petrol tankeri ise kuru yüke dönüştürülmüştür.

Tablo 7. Tiplerine Göre Dünya Tanker Filosu (2008-2012)

Gemi tipi	2008		2012		Ort.dwt gelişimi 08-12 (%)	Ortalama boyut (1000dwt)	
	Sayı	Mil.dwt	Sayı	Mil.dwt		2008	2012
Σpetrol tankeri	8693	399,8	10194	496,7	5,6	46,0	48,7
-Ham/ürün	6298	349,6	6508	417,0	4,5	55,5	64,1
-petrol/kimyasal	2395	50,2	3686	79,6	12,2	21,0	21,6
Saf kimyasal	1345	9,3	1144	6,3	-9,4	6,9	5,5
Sıvılaştırılmış gaz	1318	30,2	1564	44,5	10,2	22,9	28,4
Total	11356	439.3	12902	547.4	5.7	38.7	42.4

Kaynak: ISL, 2012: 3

1.3.3.3.2. Dünya Tanker Filosu Yaş Dağılımı ve Yeni İnşa, Söküm, Sipariş Piyasası

Genel olarak dünya gemi filosu yaş dağılımına baktığımız zaman, 2011 yılında dünya filosu yaş ortalaması kısmen düşüş yaşamıştır. Bunun sebebi olarak yeni inşaların suya indirilmesinin devam etmesi ve gemi sökümünün (demolition) artması gösterilebilir. Tanker filosu yaş ortalaması ise; Tablo 8'de gösterildiği üzere Ocak 2012'de bir önceki yıla göre %0,66 gerileyerek 15,7'ye düşmüştür. 0-4 yaş

arası tankerlerin toplam filonun %24,7'sini, 10-14 yaş arası olanların %11'ini ve 20 yaş ve üzeri olanların ise %32,6'sını oluşturduğunu görmekteyiz. Dwt yüzdesi olarak bakıldığında, toplam tonajın %34,7'sini 0-4 yaş arası tankerler oluştururken, toplam filonun en büyük payına sahip olan 20 yaş ve üzeri tankerlerin (%32,6) sadece %8,5 ile en küçük paya sahiptir. Buradan da anlaşılacağı gibi 20 yaş ve üzeri gemiler küçük tonaj ortalamasına sahip tankerlerdir. Tablo 8'de görüldüğü üzere 20 yaş ve üzeri tankerlerin tonaj ortalaması 11.756 dwt iken, 0-4 yaş arası tankerlerin tonaj ortalaması 63.483 dwt'dir.

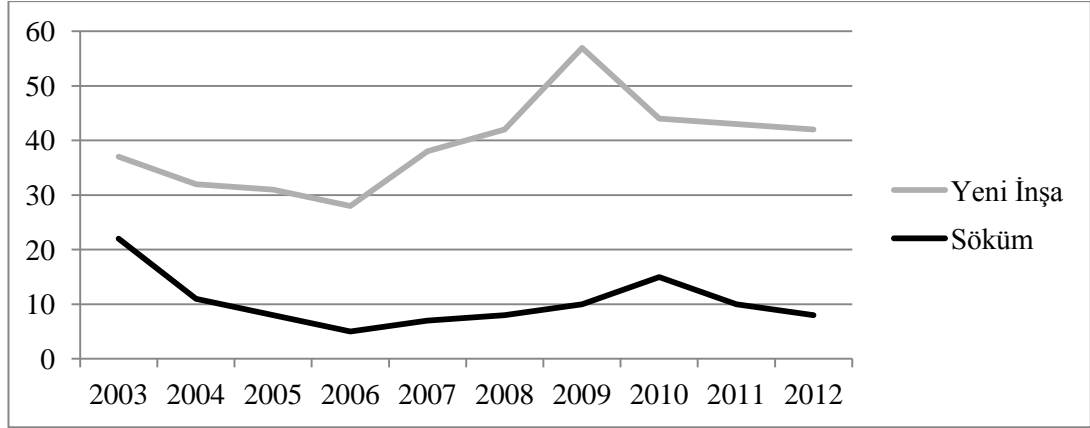
Tablo 8. Dünya Tanker Filosu Yaş Dağılımı (Toplam Sayı ve Dwt Yüzdesi)

	0-4	5-9	10-14	15-19	20 ve üzeri	Ort. Yaş 2012	Ort. Yaş 2011	Değişim(%)
Toplam (%)	24,7	21,2	11,0	10,5	32,6	15,7	16,37	-0,66
Dwt (%)	34,7	29,0	18,4	9,4	8,5	9,44	9,74	-0,3
Ort. Boyut (dwt)	63.483	61.884	75.896	40.588	11.756			

Kaynak: UNCTAD, 2012: 37.

Dünya tanker filosunun yeni inşa ve söküm piyasalarına bakıldığında, Şekil 15'te gösterildiği üzere, 2006-2009 yılları arasındaki fark dikkat çekmektedir. Filoya yeni katılan gemiler 2006 yılına kadar yataya yakın bir çizgi izlerken, söküme giden tanker sayıları 2008 yılına kadar düşük seviyeler izlemiştir. 2006-2009 arası dönemde söküme giden gemi sayısı ile yeni inşa edilen gemilerin arasındaki fark sürekli bir artma eğilimi gösterdiği görülmektedir. 2009 yılından sonra küresel kriz ve bunun sonucu navlunların düşmesiyle yeni inşa gemilerin sayısında hızlı bir düşüş söküme giden gemi sayısında ise artış eğilimi görülmektedir. 2010 yılı sonlarına doğru yeni inşa gemilerin düşüş eğilimi durağan hale gelmiş, söküme giden gemi sayısı ise düşüşe geçmiştir.

Şekil 15. Dünya Tanker Filosu Yeni İnşa ve Söküm Eğrisi



Kaynak: (ISL'den Aktaran Koçak, 2012: 26).

Söküme giden gemilerin yaş aralıklarına bakıldığında en çok 20-40 yaş arası olduğu görülmektedir. Tankerler de ise bu yaş ortalaması düşüktür ve genç denilebilecek gemiler söküme yollanmaktadır. Tankerlerin kısa yaşam döngüsünün sebebi katı çevresel düzenlemelerin artması sonucu olarak görülebilir.

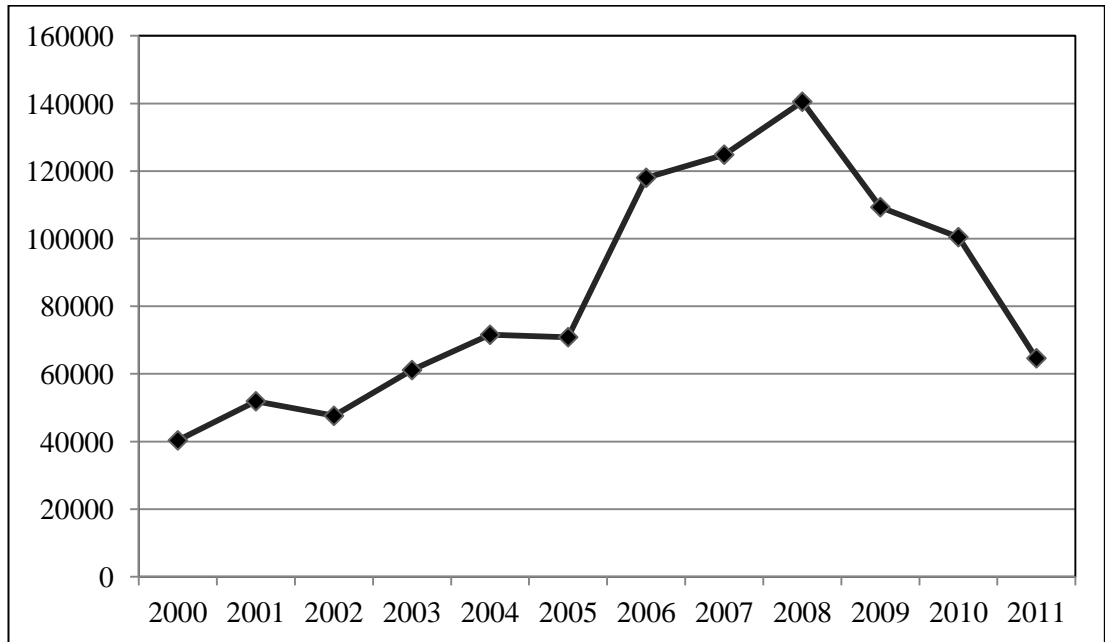
Dünya gemi filosu sipariş piyasası incelendiğinde 2008 ekonomik ve finansal krizden sonra tersanelerin kapasitelerinden çok daha az oranda gemi siparişi verilmiştir. Bu durum gemi sipariş piyasasının önemli derecede azalmasına neden olmuştur. 2008 sonbaharda zirve noktasını gören sipariş piyasası toplamda %43 oranında düşüş yaşamıştır. Tanker filosu sipariş durumuna bakıldığında durum daha da çarpıcı görünmektedir. Tablo 9 ve Şekil 16'da gösterildiği üzere, 2011 yılı sonunda sipariş edilen tanker tonajı üç yıl öncesi ile karşılaştırıldığında %57 gerilemiş durumdadır. Sipariş piyasasındaki en etkileyici artış LNG taşımacılığında olmuştur. Hali hazırdaki LNG tanker filosundan %20 oranda daha fazla sipariş talebi mevcuttur.

Tablo 9. Dünya Tanker Sipariş Değerleri

Yıl	Toplam Tonaj (1000 dwt)	Adet	Ortalama Gemi Boyutu (dwt)
2000	40.328	284	142.001
2001	51.894	399	130.060
2002	47.591	488	97.523
2003	61.123	631	96.867
2004	71.563	701	102.087
2005	70.847	724	97.855
2006	118.008	1.078	109.470
2007	124.845	1.134	110.093
2008	140.504	1.154	121.754
2009	109.310	884	123.654
2010	100.442	741	135.549
2011	64.618	588	109.895

Kaynak: UNCTAD, 2012: 53.

Şekil 16. Dünya Tanker Sipariş Eğrisi (Bin Dwt)



Kaynak: UNCTAD, 2012: 53.

1.3.3.3. Dünya Tanker Ticaret Filosu Dağılımı

Genel olarak dünya ticaret filosu dağılımına bakıldığında, kayıtlı bayrak sayısına göre (flags of registration) 35 en büyük gemi sahibi ülkenin 17'si Asya, 14'ü Avrupa, 4'ü ise Amerika kıtası ülkesidir. Dünya tonajının yarıya yakını (%49,7) sadece 4 ülke (Yunanistan, Japonya, Almanya, Çin) tarafından yönetilmektedir. Bermuda, Brezilya ve Isle of Man filolarında genel olarak büyük gemiler bulunduran ülkeler olurken, Endonezya, Vietnam ve Rusya ise genel olarak küçük gemiler bulundurmakta ve bu gemileri genel olarak kıyı ve iç sularda kullanmaktadır.

Dünya tanker filosuna bakıldığında ise, Tablo 10'da görüldüğü gibi yaklaşık olarak 547 milyon dwt olan bu filonun en büyük payına %20,8 ile Yunanistan sahiptir. Yunanistan'ı %12,5 pay ile Japonya, %5,2 ile Çin, %5,0 ile ABD, %4,6 ile Almanya takip etmektedir. Dünya tanker filosunun %1,6 pay oranına sahip olan Türkiye ise bu listede 15. sırada yer almaktadır.

Tablo 10. Dünya Tanker Filosu Dağılımı (Kayıtlı Bayrak Sayısına Göre)

Sıra	1	2	3	4	5	6	7	8	15		
Ülke	Yunanistan	Japonya	Çin	ABD	Almanya	Singapur	Danimarka	Norveç	Türkiye	Diğer	Toplam
%	20,8	12,5	5,2	5,0	4,6	3,9	3,4	3,4	1,6	21,7	100

Kaynak: UNCTAD, 2012: 42

1.3.4. Denizyolu Petrol Taşımacılığının Temel Aktörleri

Petrol sektörü, yapısı gereği yüksek finansal öğeler içerdiği için uluslararası çıkarlar ve güç dağılımı ile birlikte değerlendirildiğinde hem uluslararası iş birliğine hem de anlaşmazlıklara yol açabilir. Petrol şirketleri kendilerine stratejik anlamda destek sağlayan ve faaliyetlerini yönettikleri anavatan ülkelerinin taleplerine paralel piyasa gerekliliklerine ve kendi çıkarları doğrultusunda davranışlar geliştirirler.

Petrol şirketlerinin anavatanı olan ülkeler, bu şirketleri uluslararası stratejik bir araç ve Ortadoğu ülkeleri ile bağ olarak kullanabilmektedirler. Petrol üreticisi ülkelerin içinde yer aldığı bölgede bölgesel ve küresel kimlikler ve çıkarlar arasında uyumsuzluklar nedeniyle ortaya anlaşmazlıklar çıkabilir ve bu durum petrol arzının kesilmesine sebebiyet verebilir. Petrol arzının kesilmesi veya azalması dünya petrol taşımacılığını etkileyecektir ve bu durumda denizyolu petrol taşımacılığı da kendine düşen payı alacaktır. Enerji arz-talep dengesi petrol taşımacılığı için büyük önem taşımakta ve oluşması muhtemel anlaşmazlık ve çatışmalar bu sektörü direk etkilemektedir. İşte bu noktada petrol piyasasında rol alan temel aktörlerin faaliyetleri ve uygulamaları doğrudan denizyolu petrol taşımacılığına tesir etmekte ve etkilemektedir (Özev, 2010: 74).

1.3.4.1. Önde Gelen Petrol Şirketleri (MOC)

Petrol şirketlerinin üretim tesislerinin aşamalar halinde millileştirildiği 1974 yılına dek (Özev, 2010: 80; Odell, 1979: 11; Taverne, 2008: 197) bir grup petrol şirketi tarafından sahiplenilmiş ve kontrol edilmiş olan petrol endüstrisi bu tarihten sonra da dağıtım ve ticareti bahsi geçen şirketlerin yönetiminde kalmaya devam etmiştir (Özev, 2010: 77). İtalyan politikacı Enrico Mattei'nin Yunan mitolojisinden esinlenerek “Yedi Kız Kardeş (Seven Sisters: *Yunan mitolojisinde Atlas'ın kızlarına verilen addır. Birbirlerine büyük bir tutku ile bağlı olan ve çeşitli misyonları olmakla birlikte edebiyat, müzik, tragedya, tarih, astronomi, komedy ve dans konularında insanlara esin veren 7 ilham perileridir. Ölümünün ardından Ülker ya da Süreyya adını verdiğimiz takım yıldızları halini almıştır* (Avşaroğlu, 2012).)” olarak adlandırdığı bu şirketler (Avşaroğlu, 2012; Hoyos, 2007: 1) ham petrol endüstrisinin her alanında faaliyet göstermektedirler. Bu tanımın neden kullanıldığına bakıldığında zaman, 1940'lardan sonra bu yedi şirket (**Anglo-Persian Oil Company** (daha sonra BP oldu), **Gulf Oil** (Chevron satın aldı), **Royal Dutch Shell**, **Chevron**, **Total**, **Exxon** (sonra Mobil ile birleşti), **Texaco** (Chevron tarafından satın alındı)) dünya petrol üretiminin %80'inden fazlasını sağlayan bir kartel oluşturmuşlardı. 1950'li yıllarda ise, dünya toplam petrol rezervinin %95,8'ini üretimin %90,2'sini, rafineri kapasitesinin %75,6'sını, ürün satışının %74,3'ünü kontrol altında tutmaktaydılar (Özev, 2010: 79). Kendi aralarında sürekli rekabet içinde olan bu şirketler, başka bir şirketin

yükselişi söz konusu olduğunda hemen birlik kurarak bu yükselmekte olan şirketi engellemektedirler. Ancak daha sonraki yıllarda OPEC kurularak bu şirketlere kısmende olsa dur denebilmiş ve petrol üretim faaliyetleri bu şirketlerin tekelinden çıkarılmaya çalışılmıştır (Avşaroğlu, 2012).

Petrol şirketleri, petrol endüstri tarihinde önemli rol oynamışlar ve petrol arama finansmanı, üretim fiyatlarının ve miktarlarının belirlenmesi, ürünlerin dağıtımı ve hatta perakende satışı söz konusu şirketler tarafından gerçekleştirilmiştir. Özellikler Ortadoğu'da petrol ile ilgili faaliyetler bu yedi şirket tarafından kontrol edilmiştir. Örneğin; 1971 yılında Irak, İran ve Körfez ülkelerinde üretilen 765 milyon tonluk toplam üretimin 656 milyon tonluk bölümü bu yedi büyük şirket tarafından gerçekleştirilmiştir (Skeet, 1988: 84).

II. Dünya savaşı sırasında önemi daha da artan petrol ile ilgili düzenlemeler savaş bitiminden sonra da aynı şekilde kalmış, piyasaya girişin kolaylaştırılması gibi sektörde serbest piyasanın gelişmesi için herhangi bir girişimde bulunulmamıştı. Savaş sırasında petrol sektörüne direk etkide bulunan ve sektörle alakalı gelişmelere doğrudan müdahale eden hükümetler savaştan sonra oluşan serbest rejimin etkisiyle 1950'li ve 1960'lı yıllarda şirketleri kendi hallerine bırakmışlardı. Ancak, 1970'li yıllarda tekrar petrol sektörünün gerilimli bir ortama girmesiyle doğrudan siyasi müdahaleler yeniden başlamıştır. Uluslararası petrol şirketlerinin bir tröst halinde faaliyet göstermesi planlanmış bir karar sonucu değil, bir takım koşulların dayatması ve örtülü anlaşmalar sonucu ortaya çıkmıştır. Petrol faaliyetleri ile ilgili çeşitli uygulamalarda bu anlaşmaların izini görmek mümkündür. Örnek olarak; petrol şirketleri Ortadoğu'da petrolü düşük maliyetlerle ürettikleri halde fiyatları Amerika'da üretimin karlı bir iş olarak sürmesini sağlayacak şekilde yüksek tutmuşlardır (Özev, 2010: 80).

Önde gelen petrol şirketleri ellerindeki tekel gücü kaybetmemek için petrol dışında kalan diğer enerji kaynakları ile petrolün işlenmesi, dağıtımı ve pazarlanması ile ilgili faaliyetlerini artırma çabası gibi bir takım girişimlerde bulunmuşlardır. Bahsi geçen bu şirketler 1950'li yıllardan sonra petrokimya alanında da birçok önemli yatırımlar yapmışlardır. Örneğin; 1962 yılında ABD'deki petrokimya tesislerinin çoğuna sahiptirler ve bunun yanında jeotermal, kömür ve uranyum gibi diğer enerji kaynaklarını da kontrol etme yoluna gittiler (Tanzer, 1974: 30).

Önde gelen petrol şirketleri petrol ve diğer enerji alanları ile ilgili bütün faaliyet aşamalarında üstünlüklerini korumaya çalışmışlardır. Fakat 1960'lı yıllarda sektöre yeni unsurların girmesi ve ekonomik ve siyasi alanlarda meydana gelen yeni gelişmeler önde gelen petrol şirketlerinin etkiliğinin giderek azalmasına neden olmuştur. Yine aynı yıllarda OPEC tarafından getirilen “katılımcılık” ilkesi nedeniyle petrolün çıkarılması, işlenmesi ve dağıtılması üzerindeki kontrol şirketlerden hükümetler kaymış ve bu noktadan sonra büyük petrol şirketleri üretici ülkeler ile tüketici ülkeler arasındaki etkin rolünü kaybetme eğilimine girmişlerdir. Fakat, bu onların piyasanın en büyük pay sahibi olmalarına engel olmamıştır. Batılı ülkelerin desteği buna yardımcı oldu ve bunun yanında petrol üreten ülkeler için önde gelen petrol şirketleri ile iş birliği yapmak hala karlı bir iş olarak görülüyordu. Sonuç olarak önde gelen petrol şirketleri üretici ülkeler ile tüketici ülkeler arasındaki rolünü korumayı sürdürdüler ve iki taraf arasındaki aracılık rolünü devam ettirdiler. Fiyatlar, üretim tesislerinin genişletilmesi, üretim oranları gibi kararlar ve hangi ülkeye petrol ihraç ediliş edilmeyeceği gibi kararlar büyük ölçüde petrol üreten ülkelerin kontrolüne geçmiş, petrol şirketleri ise, petrol sahibi ülkelerin izni ile o ülkeye tesis kuran, petrolü çıkaran, işleyen ve teknolojik destek sağlayan kurumlar haline gelmişlerdir (Yamani, 1974: 480).

Bu şirketlerin son beş yıldaki başlıca faaliyet göstergeleri incelendiğinde OPEC'in 2012 yılında yayınladığı verilere göre (Ek 1 ve Ek 2'de tablo halinde detaylı olarak verilmiştir); bu şirketler içinde Exxon Mobil göze çarpmakta ve genel olarak ilk sırada yer almaktadır. 2007 sonu itibariyle en büyük ham petrol rezervi 11.074 milyon varil ile Exxon Mobil'de bulunmaktadır. Aynı yıl sonu itibariyle sahip olduğu doğal gaz rezervi (68.262 milyar metreküp), toplam ham petrol üretimi (2.616 milyon varil) ve petrol ürünleri satış değerleri (7.099 milyon varil) ile ilk sırada yer alan Exxon Mobil, sadece toplam doğal gaz satış değerlerinde Chevron'un (11.416 milyon metreküp/günlük) gerisinde kalmıştır. 2011 yılı sonu itibariyle ise en büyük toplam ham petrol kaynağına yine Exxon Mobil'in (12.228 milyon varil) sahip olduğu görülmektedir. Aynı yılsonu itibariyle toplam doğal gaz rezervi (76.222 milyar metreküp), toplam ham petrol üretimi (2.312 milyon varil) ve petrol ürünleri satış değerleri (6.413 milyon varil) ile ilk sırada bulunan Exxon Mobil, 2007 yılı sonunda toplam doğal gaz satış değerlerinde gerisinde olduğu Chevron'u günlük

13.162 milyon metreküp satış miktarı ile geride bırakarak bu alanda da ilk sıraya yerleşmiştir.

Toplam gelirleri, işletme maliyetleri, ödedikleri vergiler ve toplam kazançları açısından incelendiğinde, bu şirketler arasında Exxon Mobil yine dikkat çekmektedir. 2007 yılı sonu itibariyle en yüksek gelire (404.542 milyar dolar) ve buna paralel olarak en yüksek satış maliyetlerine (334.078 milyar dolar) Exxon Mobil sahip olmuştur. Ödenen vergi ve harçlar toplamında da ilk sırada yer alan bu şirket (29.864 milyar dolar), aynı zamanda yıl sonu toplam karı en yüksek olan şirket durumundadır. 2009 yılı sonunda küresel krizden dolayı toplam faaliyetleri ve buna paralel olarak gelir ve giderleri de düşen bu şirketler içinde en büyük sıkıntıyı BP yaşamıştır. 2010 yılında Meksika Körfezinde meydana gelen patlama ve meydana gelen büyük petrol sızıntısı (Hoch, 2010; Upton, 2011:1) sürmekte olan küresel krize ek olarak BP için büyük bir değer ve prestij kaybına neden olmuştur. Aynı yıl sonunda bütün şirketler küresel krizin etkisini yavaş yavaş atlattıkları BP, petrol sızıntısı sebebiyle ağır tazminatlara maruz kalmış (EBR, 2013; Partlett & Weaver, 2011: 1343) ve bunun sonucu 4.914 milyar dolar zarar ile yılı kapatmıştır. 2011 yılı sonunda, en yüksek gelire yine Exxon Mobil sahip olmuştur (486.429 milyar dolar). Toplam gelir olarak Exxon Mobil'e yakın bir değer yakalayan Royal Dutch/Shell (470.171 milyar dolar) satış maliyeti göstergelerinde 414.778 milyar dolar ile ExxonMobil'i geride bırakarak ilk sırada yer almıştır. Aynı yılsonunda toplam karlara bakıldığında 41.060 milyar dolar ile Exxon Mobil ilk sıradaki yerini korumuştur. BP ise toparlanma evresine girmiş ve 2011 yılını 23.900 milyar dolar kar ile kapatmıştır.

1.3.4.2. Dünyanın En Büyük 10 Tanker İşletmesi

Bu bölümde, dünyanın en büyük tanker işletmelerine sırasıyla yer verilmiştir.

MITSUI O.S.K. LINES; Toplamda 165 adet tanker ve 15,5 milyon dwt (46 ham petrol, 62 petrol ürünleri, 57 kimyasal) ile dünyanın en büyük tanker işletmecisi konumunda olan şirket 1884 yılında Japonya merkezli olarak faaliyet göstermeye başlamıştır. 1964 yılında Mitsui Co. ile birleşen şirket diğer denizyolu taşımacılığı alanlarında da faaliyet göstermekte ve filo ve dwt kapasitesi ile bu alanlarda da

dünyanın önde gelen şirketleri arasında yer almaktadır. Şirketin 2012 sonu itibariyle toplam gelirleri 17,5 milyar \$ olmasına rağmen toplam giderleri bu seviyeyi aşmıştır ve 316 milyon \$ zarar etmesine sebebiyet vermiştir. Gelecek yıl için “vites yukarı (gear up) ” ilkesi ile yola devam edecek olan şirket, giderlerini düşürerek tekrar karlılığa geçmek hedefindedir (M.O.L., 2013; M.O.L., 2012; ISL, 2012: 4).

NIPPON YUSEN KAISHA (NYK); İlk olarak 1885 yılında Japonya merkezli olarak faaliyetine başlayan şirket, toplamda 82 tanker adedi ve 12,6 milyon dwt filo büyüklüğüne sahiptir. Bir önceki yıl (2011) 85 adet tanker tip gemiye sahipken 3 adedini satarak filosunda 360 bin dwt’luk bir küçülme olmuştur. Şirkette değişik uyruklardan oluşan 343 deniz ve 1248 kara personeli çalışmaktadır. Şirket 2012 mali yılında, toplam gelirlerini bir önceki yıla göre %4,9 artarak 89,2 milyar yen seviyelerine, toplam maliyet ve giderler ise, bir önceki yıla göre %2,6 artarak %43,4 milyar seviyelerinde yükselmiştir (NYK, 2013: 48).

FRONTLINE GROUP; Şu anki merkezi Bermuda olan şirket 1985 yılında İsveç’te kurulmuştur. Yönetiminde bulunan 49 adet tanker (33 VLCCs, 16 Suezmax) ve 12,5 milyon dwt ile dünyanın en büyük tanker işletmecilerinden birisidir. Intertanko’ya da üyeliği bulunan şirketin gemileri bağımsız gemi yönetim şirketleri tarafından yönetilmektedir. Yönetim anlaşmalarına uygun bir şekilde, her bir yönetim firması, gemilere operasyon, bakım, mürettebat, teknik destek, tersane denetimi sağlamakla yükümlüdür. Frontline group gemileri genel olarak Rus personel ile donatılmakta, az bir kısmı ise Filipinli ve Hintli personelden oluşmaktadır. Haziran 2010’da Rongsheng (Çin) tersanesiyle yapılan sözleşme ile iki adet 156.900 dwt’lik Suezmax tanker ve Eylül 2010’da Jinhaiwan (Çin) tersanesiyle yapılan sözleşme ile beş adet 320.000 dwt’lik VLCC tip tankerlerin 2013 yılında teslim alınarak filonun büyütülmesi planlanmaktadır (TankerOperator Magazines, Mart 2012: 5; Frontline, 2013a: 21; Frontline, 2013b).

SOVCOMFLOT; 1973 yılında faaliyetine başlayan ve Rusya’nın en büyük deniz taşımacılığı şirketi konumunda olan Sovcomflot, 160 gemi ve 12,2 milyon dwt filo büyüklüğü ile dünyanın önde gelen şirketlerindedir. 8 filo yaşı ortalaması ile dünyanın en genç filolarından birine sahip olan şirketin tüm tankerleri çift cidar (double-hulled) olarak dizayn edilmiştir. 2013 yılında teslim alınması planlanan 9

(1,18 milyon dwt) yeni inşası olan şirketin 5694 gemi çalışmanı vardır ve bunların hepsi Rus uyrukludur (SCF, 2013).

NATIONAL IRANIAN TANKER COMPANY; İran milli petrol şirketinden 2009 yılında ayrılarak özelleşen NITC, Ortadoğu'nun en büyük petrol şirketidir. Şirket, genel olarak İran petrolünün ihracını yapmaktadır. 2012 yılı itibariyle 46 tanker işletmekte olan şirket, 10,6 milyon dwt olan toplam kapasitesini yılsonunda yeni inşalarında teslimi ile beraber 12,5 milyon dwt'e çıkarması beklenmektedir. NITC'nin 2013 yılı itibariyle çoğunluğu VLCC olmakla birlikte toplamda 74 adet tankere sahip olması beklenmektedir. 2010 yılında 28 olan VLCC sayısını 2013 yılında 50'ye çıkaracak olan şirket, büyüyen filosu ile 2013 yılında dünyanın en büyük üç tanker firması arasında olması beklenmektedir (news.alibaba.com, 29.04.2013; www.payvand.com, 29.04.2013; NIOC, 2009).

TEEKAY CORPORATION; 1973 yılında Kanada merkezli olarak kurulan şirket 77 parça gemisi ve 9,6 milyon dwt filo büyüklüğü ile günümüzün en büyük tanker işletmelerinden birisidir. Şirket 2015 yılına kadar 9 adet yeni inşa (4 Suezmax, 1 VLCC, 4 LR2) teslim alarak filosunu 1,4 milyon dwt büyütmeyi hedeflemektedir. Kara ve deniz personeli olmak üzere toplam 6400 çalışmanı olan şirketin dünya çevresinde 16 ülkede ofisi bulunmaktadır (Teekay, 2013).

MAERSK TANKER; 1928 yılında Danimarka merkezli olarak kurulan işletme 9,29 milyon dwt filo büyüklüğü ile dünyanın önde gelen tanker işletmeleri arasında yer almaktadır. Kendi gemilerini işleten şirket, ham petrol, işlenmiş petrol ve gaz taşımacılığı alanlarında faaliyet göstermektedir. 3 tanesi VLCC olmakla birlikte 2013 yılı için 1,59 milyon dwt yeni inşa indirmeyi ve pazardaki payını artırmayı hedeflemektedir. Maersk Tanker, dünya genelinde toplamda kara ve deniz personeli olmak üzere toplamda 4500 kişiye istihdam sağlamaktadır (Maersk Tanker, 2013).

MISC BERHAD; 6 Kasım 1968 tarihinde Malezya merkezli olarak faaliyetine başlayan şirket, 52 ham petrol ve petrol ürünleri tankeri (9 VLCC, 1 Panamax, 3 Suezmax, 40 Aframax) ve 18 kimyasal tankeri ile birlikte 8,15 milyon dwt'lik bir filo büyüklüğüne sahiptir. 2015 yılına kadar 3'ü VLCC olmak üzere 5 adet yeni inşa teslim almayı planlayan şirket filosunu genişletmeyi hedeflemektedir.

Finansal açıdan bakıldığında ise MISC Berhad, 2012 yılını, 3 milyar \$ toplam girdi ile birlikte yaklaşık 750 milyon \$ kar ile kapatmıştır (MISC, 2013a; MISC, 2013b).

EURONAV; 1997 yılında Belçika merkezli olarak faaliyetlerine başlayan Euronav, 34 adet tanker (12 VLCC, 22 Suezmax) ve 7,3 milyon dwt filo büyüklüğüne sahiptir. Sadece ham petrol taşımacılığı alanında hizmet veren Euronav'ın filosundaki tankerler, Belçika Yunanistan ve Fransa bayraklı olarak faaliyet göstermektedir. Sahip olduğu filonun yaş ortalaması 8 olan şirketin, gelecek dönem için indirilmesi beklenen herhangi bir yeni inşa gemisi bulunmamaktadır (Euronav, 2013).

OVERSEAS SHIPHOLDING GROUP; 1969 yılında New York merkezli olarak faaliyetine başlayan Overseas Group sahip olduğu 60 adet tanker (11 VLCC, 8 Aframax, 13 Panamax, 28 Handysize) ve 6,5 milyon dwt filo büyüklüğü ile dünyanın en büyük tanker işletmecileri arasında yer almaktadır. Ham petrol, petrol ürünleri ve gaz taşımacılığı alanlarında hizmet veren şirket, ilki 2013 ikinci çeyreği, diğer ise 2014 ilk çeyreği olmak üzere iki adet Aframax tip tanker (113.000 dwt) yeni inşa teslim almayı planlayarak filosunu büyütmeyi hedeflemektedir (OSG, 2013).

Tablo 11. Dünyanın En Büyük 10 Tanker İşletmesi

Şirket Adı	Kuruluş Yılı	Tanker Sayısı	Dwt (milyon)
MITSUI O.S.K. LINES;	1884	165	15,5
NIPPON YUSEN KAISHA (NYK);	1885	82	12,6
FRONTLINE GROUP	1985	49	12,5
SOVCOMFLOT	1973	160	12,2
NATIONAL IRANIAN TANKER COMPANY	2009	46	10,6
TEEKAY CORPORATION	1973	77	9,6
MAERSK TANKER	1928	101	9,29
MISC BERHAD	1968	70	8,15
EURONAV	1997	34	7,3
OVERSEAS SHIPHOLDING GROUP	1969	60	6,5

1.3.4.3. Uluslararası ve Uluslarüstü Kuruluşlar

Bu bölümde, dünya petrol taşımacılığında etkin olan uluslararası ve uluslarüstü kuruluşlara yer verilmektedir.

1.3.4.3.1. IMO

IMO (International Maritime Organization-Uluslararası Denizcilik Örgütü), deniz taşımacılığı emniyet ve güvenliğinden ve gemiler tarafından deniz kirliliğinin önlenmesinden sorumlu Birleşmiş Milletler kuruluşudur.

Denizde emniyet ve güvenliği geliştirmenin en iyi yolunun, tüm denizci ülkeler tarafından takip edilen uluslararası düzenlemeler geliştirmek olduğu kabul edilmiştir. 19 yy'dan sonra bu tür anlaşmalar kabul edilmeye başlandı. Bazı ülkeler daimi bir uluslararası organın kurulması gerektiğini savundular ve bunun sonucunda 1948 yılında Cenevre'de toplanan uluslararası konferansta resmen IMO'yu kuran sözleşme kabul edildi. Kabul edilmesinin ardından 10 yıl geçtikten sonra 1958 yılında tamamen yürürlüğe girdi.

Organizasyonun amacı, uluslararası denizyolu taşımacılığı ticareti yapan hükümetler arası işbirliği düzeni sağlamak, deniz güvenliği ile ilgili konularda en yüksek uygulanabilir standartları benimsetmeye teşvik etmek ve kolaylaştırmak, seyir verimliliği sağlamak ve gemilerden kaynaklanan deniz kirliliğini kontrol etmek ve engellemek olarak sıralanmaktadır. Organizasyon aynı zamanda bu amaçlar ile ilgili idari ve hukuki sorunları çözmekle ve ilgilenmekle yetkilidir.

IMO, deniz emniyeti ve güvenliği, deniz kirliliğini önleme ve buna benzer konularda yaklaşık 50 sözleşme ve protokolü ve 1000'den fazla kod ve tavsiyeyi içermektedir.

IMO'nun ilk görevi, deniz güvenliği ile ilgili tüm anlaşmaların en önemlisi olan Denizde Can Emniyeti (SOLAS) Uluslararası Sözleşmesi'nin yeni bir sürümünü hayata geçirmek oldu. IMO daha sonra, uluslararası deniz trafiğinin kolaylaştırılması, yük hatları (Load Lines) ve tehlikeli malların taşınması gibi konulara yöneldi. Deniz emniyeti ve güvenliği IMO'nun en önemli sorumluluğu olmaya devam etmesiyle beraber, yeni bir problem ortaya çıkmaya başladı – Kirlilik. Denizyolu ile taşınan petrol miktarının artması ve petrol tankeri boyutlarının büyümesi deniz kirliliği ile ilgili endişe yarattı. 1967 yılında Torrey Canyon felakati sonucu denize sızan 120.000 ton petrol sorunun boyutlarını kanıtlamaktaydı. Önümüzdeki birkaç yıl içinde IMO tanker kazalarını önlemek ve sonuçlarını en aza indirmek için tasarlanmış bir dizi önlem uygulamaya koydu. Tüm bu uygulamaların

en önemlisi 1973 yılında Gemilerden Kaynaklanan Kirliliğin Önlenmesi Uluslararası Sözleşmesi oldu (1978 yılında değişiklikler eklenerek MARPOL 73/78 olarak bilinmektedir). Aynı zamanda, International Mobile Satellite Organization (IMSO)' nun kurulması ile 1970 yılında küresel arama ve kurtarma sistemi başlatıldı. Daha sonra 1988 yılında The Global Maritime Distress and Safety System (GMDSS) hayata geçirilerek dünyanın herhangi bir yerinde tehlike altında bulunan bir gemiye hemen yardım edilmesi garanti altına alınmış oldu. 1990'lı yıllarda gemilerde insan faktörü göz önünde tutulmaya başlandı ve buna paralel iki girişim yapıldı. Bunlardan ilki, 1 Temmuz 1998 tarihinde Uluslararası Emniyetli Yönetim (ISM) Kodu, diğeri ise, 1978 yılında yürürlüğe giren gemiadamları için Eğitim, Belgelendirme ve Vardiya Standartları Uluslararası Sözleşmesi (STCW) oldu. Bu kod ile gemiadamı standartları yükselmiş oldu. STCW kodu 2010 yılında "STCW Sözleşmesi ve Kodu Manila değişiklikleri" ile önemli bir revizyon geçirdi.

2000'li yıllarda deniz çevresi ile ilgili konvansiyonlar yürürlüğe girmeye başladı. 2001 yılında "Anti-Fouling Systems (AFS 2001), 2004 yılında Balast Water Management (BWM) ve 2009 yılında gemi geri dönüşümü ile ilgili (Hong Kong International Convention for the Safe and Environmentally Sound Recycling of Ships) sırasıyla kabul edildi. 2000'li yıllarda aynı zamanda deniz güvenliğine de odaklanıldı ve The International Ship and Port Facility Security (ISPS) Code, 2002 yılında kabul edilen SOLAS değişiklikleri altında zorunlu hale geldi (IMO, 2013).

1.3.4.3.2. OCIMF

Petrol Şirketleri Uluslararası Denizcilik Forumu (The Oil Companies International Marine Forum), ham petrol, petrol ürünleri, petrokimya ve gaz denizyolu taşımacılığı ve terminalleri ile ilgili petrol şirketlerinin kurmuş olduğu bir dernektir. 1967 yılında Torrey Canyon olayından sonra özellikle denizde petrol kirliliği hakkında artan kamu endişesine karşı yansıma olarak Nisan 1970 yılında kurulmuştur. OCIMF ile birlikte, petrol endüstrisi, hükümetler ve hükümetler arası kuruluşlar ile işbirliği yoluyla petrol kirliliğine karşı daha güçlü ve koordineli rol almaya başladı. OCIMF'e 1971 yılında IMO' da danışmanlık statüsü verildi ve IMO toplantılarında petrol endüstrisi görünümünü sunmaya başladı. OCIMF'nin görevi;

tanker, barge ve offshore gemi ve terminallerinden başlayarak buzda ve OCIMF'in kurulduğu 1970'li yıllarda nadiren petrol endüstrisinin rahatsız olduğu korsanlı bölgelerde denizyolu taşımacılığı gibi konulara kadar uzanır.

Dünya üzerinde 98 şirketin üyesi olduğu OCIMF, bugün güvenli ve çevreye duyarlı taşımacılık ve sürekli gelişim için standartlar belirleyerek petrol endüstrisinin sesi olarak kabul edilmektedir. Üyelik ağı çok geniştir ve Ulusal Petrol Şirketlerinin çoğunluğu oluşturduğu üyeleri içinde, dünyada önde gelen petrol şirketlerinin hemen hemen hepsi üyesi konumundadır. OCIMF sadece tanker taşımacılığı emniyeti ve güvenliği ve çevreyi koruma ile ilgili regülasyonlara katkıda bulunmamakta, bunun yanında "The Ship Inspection Report (SIRE)" ve "Tanker Management Self Assessment (TMSA)" gibi önemli yayınlar geliştirerek de üyelerine rehberlik etmektedir.

OCIMF'nin amaçları;

- Petrol tankeri, barge, terminal ve offshore tesislerinin emniyet ve çevre sorunlarını tanımlamak ve teknik hizmet verebilmek için tavsiye edilen standartları geliştirmek ve yayınlamak,
- IMO ve diğer düzenleyici kurumlarla işbirliği yaparak uluslararası sözleşmeler ve düzenlemelerin gelişimine katkıda bulunmak,
- Uluslararası sözleşmeler ve yönetmeliklerin onaylanması ve uygulanmasını desteklemek,
- Bayrak Devletleri, liman devletleri ve klas kuruluşlarının uluslararası sözleşmeler ve düzenlemelerdeki uygulamalarını desteklemek,
- Emniyet ve deniz kirliliğinin önlenmesi ile ilgili tanker, barge ve offshore destek gemileri verilerine kiracılar ve otorite tarafından erişimini kolaylaştırmak,
- Emniyet ve çevre kuralları gelişiminde OCIMF olarak aktif rol almak (OCIMF, 2010).

1.3.4.3.3. INTERTANKO

1970 yılında oluşturulan Intertanko (International Association of Independent Tanker Owners), dünyada bağımsız tanker işletmesi sahiplerinin oluşturduğu bir

dernektir. Bağımsız tanker sahipleri dünya tanker filosunun yaklaşık %80'ine sahiptirler ve bunların büyük çoğunluğu Intertanko üyesidir. Haziran 2012 itibari ile toplam 3.380 tanker ve 285 milyon dwt büyüklüğe sahip 235 üyeye sahiptir. Intertanko endüstriyel görüşmelerinin yapıldığı, politikaların oluşturulduğu ve tartışıldığı bir topluluktur. Buradan elde edilen bilgi ve görüşler ilk elden elde edilen değerli bir bilgi kaynağıdır. Intertanko; emniyetli ulaşım, temiz deniz ve serbest rekabetin sağlanabilmesi için profesyonel, verimli ve saygın vizyon sahibi bir kuruluştur.

Intertanko kapsamlı bir çalışma programı koordine eden 21 sekreteryaya, 14 komite ve 4 kuruldan oluşmaktadır. Hükümetler ve deniz taşımacılığı kural koyucuları son yıllarda tanker taşımacılığını daha yakın ilgiye almış ve kurallar geliştirmişlerdir. Bu noktada Intertanko ilişkiler kurulması, güçlendirilmesi ve sürdürülebilmesi için kanun koyucularla karşılıklı görüş alış verişinde bulunmaktadır. Aynı zamanda kanun koyucularla birlikte çalışma ortamı yaratarak deniz petrol ve kimyasal uygulamasına yönelik sorumluluk ve yükümlülüklerin adil ve eşit dağılımını sağlamak için çalışmaktadır.

Oslo ve Londra yönetim ofislerine ek olarak, 1999 yılında Singapur ve Washington DC'de de ofis açan Intertanko, tanker endüstrisi yanında, IMO toplantılarında da yer almaktadır. Aynı zamanda, Birleşmiş Milletler Ticaret ve Kalkınma Konferansı'nda danışmanlık statüsü vardır (INTERTANKO, 2006).

Intertanko'ya üye olma kriterleri aşağıda sıralanmıştır:

- Sertifikalı ve tam uygulamalı olarak ISM sistemine sahip olmak,
- Her gemiyi IASC üyesi olan klas kuruluşu tarafından klaslandırmak,
- Her gemiyi P&I klüp sigortası veya üçüncü şahıs mali mesuliyeti için eşdeğer başka bir düzenleme ile sigortalamak,
- Her üye şirketin, şirket ile ilgili bazı bilgilerini (şirket sahibi, operatörü, gemilerin teknik müdürü gibi) Intertanko merkezi ile paylaşmak,
- Yıllık üye ücretini yatırmak (INTERTANKO, 2011).

Üyelik kriterlerinden birisi olan ve yıllık olarak üyelere tahsil edilen bir üyelik ücreti Intertanko tarafından toplanmaktadır. Belli bir formül hesaplaması sonucu her şirketin ne kadar ücret ödeyeceği belirlenir. Bu hesaplama gemi sayısı ve dwt büyüklüğüne göre hesaplanır. Aşağıda bu hesaplama bir örnek verilmiştir.

Gemi başına oran: 1.710\$

Dwt başına oran: 0,0086\$

Örneğin; 397.433 dwt'lik 6 tanker sahibi olan bir üyenin yıllık üyelik ücreti:
(1,710\$ x 6) + (0.0086\$ x 397,433) = 10,260\$ + 3,418\$ = 13,678\$ olacaktır.

Intertanko'ya üye şirketlerin sahip oldukları tankerler tip, tonaj ve adet bakımından incelendiğinde ham petrol tankeri toplam 1317 adet ve yaklaşık 206 milyon dwt ile öne çıkmaktadır. Daha sonra petrol ürünleri tankeri (36,6 milyon dwt ve 664 adet), kimyasal/petrol tankeri (24,1 milyon dwt ve 729 adet) ve kimyasal tanker (10 milyon dwt ve 418) gelmektedir (Tablo 12.).

Tablo 12. INTERTANKO Üyelerinin Tanker Tip/Dwt/Adet Dağılımı

Tanker tipi	Dwt	Adet
Ham Petrol	205.248.439	1.317
Petrol Ürünleri	36.607.690	664
Kimyasal/Petrol	24.147.166	729
Kimyasal	10.013.343	418
Gaz	4.947.552	143
Çeşitli/Özel	4.916.022	77
	285.880.216	3.352

Kaynak: INTERTANKO, 2006.

INTERTANKO ve üyelerinin hedefleri:

- Nitelikli tanker sahipleri ve yöneticiler tarafından üye olunan temsilci kuruluş olmak,
- Tanker endüstrisinde kamu ve politik bilinci geliştirmek,
- Tanker endüstrisinde rekabetçi, şeffaf ve sürdürülebilir ticareti desteklemek,
- Dünya çapında uluslararası tanker standartlarının geliştirilmesi, kabulü ve düzenli uygulanmasına liderlik etmek,
- Denizcilikle ilgili yetkili otorite, kuruluş ve derneklerle ortaklık, işbirliği ve açık ve yapıcı diyalog kurulmasına liderlik etmek,

- Sıfır ölüm, sıfır kirlilik, sıfır tutuklama gibi hedeflere ulaşmak için tanker endüstri performansının sürekli iyileştirilmesine liderlik etmek,
- Paydaşlarının beklentilerini karşılamak için yüksek kaliteli hizmet sunmak,
- Yüksek deniz bilgi ve yetkinliğine sahip deniz personeli kullanımını desteklemek ve teşvik etmek (INTERTANKO, 2000).

İKİNCİ BÖLÜM

DENİZYOLU TAŞIMACILIĞINDA İNSAN KAYNAKLARI SEÇİMİ

2.1. İNSAN KAYNAKLARI SEÇİMİNİN TANIMI VE ÖNEMİ

İşe uygun insan kaynağının alınması ve işe yerleştirilmesi işlemi insan kaynakları yönetiminde en önemli görev ve aşamalardan birisidir. Bunun için öncelikle organizasyonun ihtiyaç duyduğu insan kaynağının nitelik ve nicelik olarak tespit edilmesi gerekir (Karatepe, 2012: 27). Literatüre bakıldığında, insan kaynakları seçiminin tanımı ile ilgili birçok tanımlama yapılmış olduğu görülmekte ve bunların çoğu özünde aynı ifadeleri içerdiği farkedilmiştir. Bu tanımlamaların bazıları aşağıda sıralanmıştır:

Bingöl (2010: 233)'e göre; “İşgören seçimi, örgüt ve belirli bir pozisyon için başvuranlar arasından en iyi şekilde bireysel uyum göstereceklerin belirlenmesi sürecidir.”

Gümüş ve diğerleri. (2010: 2)'ne göre; “ İşgören seçimi, yeni kurulan bir işletmedeki her göreve ve faaliyette bulunan bir işletmede çeşitli değişiklikler veya genişlemeler nedeniyle boşalan görevlere istihdam edilecek personeli belirleme sürecidir.”

Geylan (1992: 100)'a göre; “Personel seçimi, nitelikli adaylardan oluşan bir aday grubu oluşturulması ve bu adaylar içinden en uygun olanının açık olan işi yapmak üzere seçilmesi anlamına gelir.”

Sözen (1973: 8)'e göre; “Personel seçimi, işgören yetenekleri ile iş gerekleri arasındaki en iyi ilişkiyi kurabilmek amacıyla, çalışmak üzere örgüte başvurmuş olan adayların kişiliklerini, eğitimlerini, yeteneklerini ve ilgilerini inceleyerek en uygun olan adayı göreve çağırma sürecidir.”

Personel tedariki, adayların örgüte başvurusunu öngörürken, seçim süreci, bu adaylar arasında en yetkin ve nitelikli olanı seçmeyi ve onu sisteme dahil etmeyi öngörür. İşgören seçimi belirli bir pozisyon için başvuru yapan adaylar arasında sisteme en iyi uyumu gösterecek olanların belirlenmesi sürecidir. Bireyler farklı farklı kişisel yapıları sahiptirler. Bununla birlikte işletmelerde de yapılan işler arasında da farklılıklar bulunmaktadır. Burada önemli olan bu kişiler ile bu işler

arasında uyumu sağlamaktır. Personel tedariki bir işletme için, faaliyetlerini etkin bir biçimde yürütmesi ve İKY işlevlerini yerine getirmesinin ön koşulu olarak kabul edilir. İşgören seçiminin doğru yapılması örgüt içindeki diğer işlevlerinde yerine getirilmesinde etkin bir role sahiptir. İşgören faaliyetlerinin amacı; açık bulunan pozisyona uygun yetenekler taşıyan adayları saptamaktır. Bir diğer ifade ile iş ile iş gören arasında uyumun sağlanmasıdır. Buna göre, ilk yapılması gereken işin gerektirdiği yetenek ve niteliklerin ne olduğunun saptanması gerekir. Bu işi yapacak kişi hangi yetenek ve niteliklere sahip olmalıdır? Bu sorunun cevabı iş analizleri sonucu geliştirilir. Seçim işlemi titizlikle gerçekleştirilirse iş ile işçi arasındaki uyum sağlanmış olur. Bu tür bir girişimde, örgütün başarıya ulaşmasına ve işe kabul edilen bireylerin performans ve tatminlerine katkıda bulunulur. Bunlar dışında işe insan kaynağı sağlanırken işin çok altında nitelikte olan adaylar seçilmemelidir. Böyle bir durumda çalışan işini başarılı bir şekilde yerine getiremez ve beceriksizlik duygusuna kapılabilir. Bir diğer nokta ise, seçilecek işgörenler sadece görevlendirilecekleri işin gerektirdiği nitelikler açısından değerlendirilmemeli, onların yükselme isteyebileceklerini planlayarak hareket edilmelidir. Sonuç olarak Personel tedariki işlevinin amacı, iş ve örgüt ile insanları uyumlu hale getirmektir. İşgören tedarikinin etkinliği işin gerekliliklerini karşılayabilecek nitelikte ve bu işte başarı göstermeleri yüksek ihtimal olan kişilerin sağlanmasına dayanmaktadır (Bingöl; 2010: 233).

Doğru insanı seçmek zamandan tasarruf etme sürecidir. İnsan kaynağının nasıl seçildiğinin önemi kadar onun örgütte nasıl tutulacağı da önemlidir. İnsan kaynağı seçim süreci işletmeler için zor ve masraflı bir süreç olmasının yanında iyi bir yatırım aracı da olarak görülebilir. İnsan kaynağının doğru seçilmesi işin bütününe başarısına katkılarda bulunacağı gibi, yüksek moral ve motivasyonla çalışan bir çalışan diğer çalışanları da olumlu etkileyecektir (Keenan, 1996: 60). Adayların doğru seçilmesi, aynı zamanda daha hızlı yol alan daha az eğitime ve kontrole ihtiyaç duyan, çalıştığı grup içinde daha çabuk kabul gören, ekibe güç katan, ve bunların sonucu doğru bir yatırıma dönen kişilerdir (Andersen, 2000: 1).

Personel seçiminin temel prensibinin doğru adamı doğru işe yerleştirmek olduğu düşünüldüğünde, denizcilik sektöründe doğru işe doğru işgörenin yerleştirilmesi diğer endüstrilerden daha fazla önem arz etmektedir. Bu sebeple işe

uygun olmayan bir gemi adamının sistem bünyesine alınması, çevre felaketlerine kadar varabilecek deniz kazalarının olmasına sebebiyet verebilecektir. Personel seçiminin doğru yapılabilmesi bir gemi işletme firması için en önemli süreçlerdendir. Yanlış bir personelin işletme tarafından gemiye gönderilmesi şirket için de ekstra maliyete neden olacaktır. İşletme personel seçiminde öncelikle iç kaynaktan mı yoksa dış kaynaktan mı tedarik sağlayacak, buna karar vermelidir. İç kaynak her zaman örgütün kültürünü bilmesinden dolayı daha olumlu görülse de, büyük firmaların her zaman iç kaynaktan işgören tedarik etmesi mümkün değildir. Gemi işleten firmaları özellikle kara personeli, yani işin ofis kısmında görevlendireceği kişileri kendi iç bünyesinden sağlayabilmektedirler. Geçmişte gemilerinde çalışmış olan personelleri ofislerinde görevlendirebilmektedir. Fakat, gemide görevlendirilen personelin uzun süre aynı şirkette çalışma durumu nadir olmaktadır. Bu sebeple, gemide istihdam edilecek personel için dış kaynaktan tedarik sık sık başvuru olan bir yöntemdir (Muslu, 2008: 44).

2.1.1. Seçim Sürecini Etkileyen Faktörler

Seçim sürecini etkileyen çeşitli çevresel faktörler vardır. Bunların başında yasal düzenlemeler gelmektedir. Ayrıca, karar alma süreci, iş gücü piyasası, başvuru profili, örgüt tipi ve örgütsel hiyerarşi, işletmenin büyüklüğü, ücret ve istihdam politikaları gibi faktörler de bunlar arasındadır.

2.1.1.1. Yasalar

İnsan kaynakları yönetimi ve buna paralel olarak personel tedarik süreci yasal etkenlerden büyük oranda etkilenmektedir. İnsan kaynakları yöneticisinin işgören tedarikinin yasal yönleri hakkında yeterli bilgiye sahip olması gerekmektedir. Aynı zamanda personel seçiminde kullandıkları ölçüm araçları ile yasal düzenlemeler arasında denge kurmaları önemlidir. Yasalar istihdam edilecek kişilerle ilgili bazı düzenlemeler ve kısıtlamalar getirmektedir (Mondy ve diğerleri. 2002: 177). Denizcilik sektöründe personel seçimine yasaların etkilerine bakıldığında ise, bu sektörde de diğer sektörlerde olduğu gibi yasaların getirmiş olduğu düzenlemeler

vardır. Bu noktada Uluslararası Denizcilik Örgütü'nün getirmiş olduğu bazı sözleşme ve yasalar mevcuttur. Bunun yanında bayrak devletinin de gemiadamları ile ilgili tüzükleri vardır. Bunların yanında denizde çalışmakta olan işgören için Uluslararası Çalışma Örgütü'nün de (ILO) oluşturduğu düzenlemeler mevcuttur (Muslu, 2008).

2.1.1.2. Seçim Kararı Alma Süreci

Seçim kararını almak için geçen süre seçim sürecini etkileyen önemli bir etkidir. Beklenmedik bir anda kritik bir görevde bulunan bir işgörenin işten ayrılması durumunda, üretimin durmaması ve sistemin devamlılığını sağlayabilmesi için hızlı bir seçim süreci geçirmek gerekebilir. Bu noktada hızlı karar verme ile bazı riskler alınmış olur. Fakat işletmenin faaliyetlerini yürütebilmesi için bazen bu tip kararlar hızlı bir şekilde alınabilir (Bingöl; 2010: 233).

Denizcilik alanında faaliyet gösteren firmalar da zaman zaman buna benzer hızlı kararlar alabilirler. Örneğin; planlananın dışında aniden gemiden inme talepleri ile karşılaşılabilir. Bu gibi durumlarda firmaların, sistemin devamlılığını sağlayabilmek için hızlı bir seçim süreci geçirmesi gerekmektedir.

2.1.1.3. İşgücü Piyasası

Doğru bir işgören istihdam politikası geliştirebilmek için profesyonel bir yaklaşımla işgücü piyasasının iyi bilinmesi gerekmektedir. İşgücü piyasasının ihtiyaçlarını, beklentilerini, hedeflerini sağlıklı bir şekilde analiz etmek, işletmeye insan kaynağı seçim sürecinde olumlu olarak yansıtacaktır. İşgücü piyasasında, ekonomik arz ve talep değişkenleri geçerlidir. İşgören arandığı sırada, işgücü piyasasında arz fazlalığı var ise çok sayıda adayın işletmeye başvurduğu görülür ve böylelikle işletmenin işgören seçme alternatifleri çoğalmış olur. Tam tersi olduğu dönemlerde ise, işletme beklentilerini karşılayabilecek işgörenleri işletmeye çekme konusunda uzun süreli araştırmalar yapması gerekmektedir (Özdoğan, 2005: 64).

Gemi adamları arz-talep eğrileri incelendiğinde ise; Baltic and International Maritime Council (BIMCO) ve the International Shipping Federation (ISF) verilerine

göre dünya genelinde gemi adamları sayısı, talepleri karşılamada yetersizdir. 2011 verilerine göre dünya genelinde 624000 denizci hesaplanırken, buna karşılık 637000 talep rapor edilmiştir (Galic ve diğerleri., 2012: 33).

2.1.1.4. Aday Havuzu ve Profili

Belirli bir pozisyon için yetkin ve nitelikli adayların sayısı seçim eylemini etkilemektedir. Gerekli becerilere sahip bir kaç aday söz konusu ise seçim bunlar arasında gerçekleşecektir. Çok az adayın olduğu bir aday havuzunda ise uygun işgöreni bulmak zor ve olanaksızdır. Seçimin işletmenin beklentileri doğrultusunda yapılabilmesi için firmanın optimum sayıda aday havuzu oluşturması gerekir (Bingöl; 2010: 236).

Aday veritabanında pozisyon için başvuran adayların sayısının fazla olması aranan nitelikte işgörene ulaşmada etkili olmaktadır. Yine havuzun geniş olması işletmenin imajının artmasına ve adaylar tarafından daha çok tercih edilmesine ve çalışma isteklerinin artmasına etki yapacaktır (Erdoğan, 2013: 88).

Denizcilik işletmelerinde gemi adamı temini oldukça güçtür, bu sebeple bütün müracaatların sürekli saklanması ve kaydedilmesi gerekmektedir. Personel temini işletmeden işletmeye farklılık gösterse de her işletme kendi havuzunu oluşturmalıdır. İşletmeler yönetsel masrafların azalması için en önemli gider kalemlerinden olan personel masraflarını azaltma yoluna giderler. Bu nedenle emeğin ucuz olduğu ülkelerden gemi adamı temini yaygın olarak kullanıldığı görülmektedir. İşletmelerin kara personeli seçerken dikkat ettikleri hususlar ise, kişinin ofis cihazlarını kullanabilme yeterliliği, iş deneyimi, eğitimi ve İngilizce seviyeleridir (Muslu, 2008: 45).

2.1.1.5. Örgütsel Hiyerarşi ve Örgüt Tipi

Örgütün değişik kademelerindeki pozisyonlar için işgören tedarik edilirken farklı seçim yaklaşımları uygulanır. Örneğin; bir yöneticiyi işe alma ile alt kademede çalışacak olan bir işgöreni seçme arasında farklılıklar vardır. Her biri için farklı ölçütler uygulanır. Yönetici pozisyonuna bir aday seçerken daha detaylı görüşmeler

ve daha yoğun bir araştırma yapılıır. Alt kademe seçimlerinde ise bu biraz daha basit ve kısa olabilir. Örgütün tipi açısından ise; örneğin, örgütün özel veya kamu sektöründe faaliyet göstermesi seçim sürecini etkilemektedir. Sürekli kar amacı güden bir özel sektör firmasında işgörenler, örgütün kar amacını gerçekleştirmede katkıda bulunup bulunamayacaklarına göre elemeye tabi tutulurlar. Kamusal örgütler ise daha çok sınavlar sonucu nitelikli işgörenler seçerler. Sınavlar sonucu en yüksek puan alan aday en nitelikli ve yetkin aday olarak kabul edilir ve sisteme dahil edilirler (Bingöl; 2010: 236). Denizcilik endüstrisinde ise, örneğin tanker işletmeciliği yapan bir firma ile kuru yük piyasasında faaliyet gösteren firmaların personel seçim süreçleri farklılık göstermektedir. Faaliyet alanlarının farklılığından dolayı örgüt tipleri de farklıdır. Tanker işletmelerinde risklerin daha büyük ve buna paralel sonuçlarının da ağır olması sebebiyle daha detaylı bir işgören seçim süreci uygulanır.

2.1.1.6. İşletmenin Büyüklüğü

Çalışan sayısı bakımından büyük olan işletmelerin insan kaynağı seçim süreçlerine daha çok zaman ve maliyet ayırdıkları söylenmektedir (Acar, 2002; 124). Bu noktadan hareketle, büyük filo sahibi olan deniz işletme firmalarının insan kaynağı seçim süreçlerine daha çok zaman ayırdıkları ve buna paralel olarak da maliyetlerinin arttığı söylenebilir. Bu konuda işletmelerin insan kaynakları planlamalarını iyi yapmaları bu maliyetlerin düşmesine yardımcı olacaktır.

2.1.1.7. Ücret Politikaları

Düşük ücretli, fazla eğitim ve yetkinlik gerektirmeyen pozisyonlara başvurular genellikle çok olur. Buna bağlı olarak aday havuzunun büyümesi doğru işgörenin seçiminde faydalı olsada, süreç olarak fazla zaman alabilmektedir. Eğitim ve deneyim gerektiren işlerde ise istenilen yetkinlikte işgören çekebilmek için yüksek ücret teklif edilmesi gerekmektedir (Özdoğan, 2005: 65).

Denizcilik sektöründe ücret politikalarının belirlenmesinde piyasada oluşan arz talep dengesinin etken olduğu bilinmektedir. Gemi adamının yapısı gereği çok

uzun süreler istihdamı çok yaygın görülen bir durum değildir. Bu noktada gemideki çalışma koşulları, çalışma ilişkileri gibi konular göreceli olarak etkili olsa da, gemi adamının çalışmaya devam etmesinin en önemli aracı ücrettir. Küçük ücret farkları bile çalışanların örgüt değiştirmesine sebebiyet verebilmektedir. Buna ek olarak, denizcilik sektöründe ücret politikaları oluşturulurken teşvik sistemine de yer verilmesi gerekmektedir. Örneğin; bakım, onarım, boyama faaliyetleri, tank-ambar temizlikleri, liman kontrollerinde daha az eksiklik çıkması gibi durumlarda teşvik sistemi uygulanabilir. Kara bölümünde ise, örneğin; kiralama bölümünün belirli hedefleri tutturması ve geçmesi, teknik bölümün kaliteyi koruyarak maliyetleri düşürmesi gibi durumlara göre teşvik uygulanabilir. Teşvik sistemi işletmenin kendi iç dinamiklerine göre özel olarak oluşturulabilir (Muslu, 2008: 61).

2.1.2. Seçim Ölçütlerinin Saptanması

İşgören seçme sürecindeki en önemli nokta, işletme faaliyetlerinin başarılı bir şekilde yerine getirilmesinde kişisel ve işle ilgili hangi özelliklerin geçerli göstergeler olarak görüleceğine karar verilmesidir. İşgören seçim sürecinde kullanılacak kriterler, her işin gereklerine göre farklılıklar göstermektedir. Seçim sürecinde kullanılacak ölçütler ve adaylarda aranacak özellikler işin gerekliliklerine göre belirlenmeli ve böylelikle seçilecek işgörenin örgüt gereksinimlerine uygun olması sağlanmalıdır. İşgören tedarik edilirken, hem işin gereklilikleri hem de o pozisyonda çalışacak işgörenin özellikleri göz önünde tutulmalıdır. Kişiler kendi kişisel özelliklerine ve yetkinliklerine paralel işlere istihdam edilmelidir. Çevre, organizasyon, insanlar gibi dinamik faktörlere dikkat edilerek işgörenler ile işler arasında karşılaştırma yapılmalıdır. Bir işgören, tüm güçlü ve zayıf yönleriyle, olumlu ve olumsuz güdülenmesiyle, kişisel sorunlarıyla birlikte sisteme dahil edilir. Çalışma ortamlarının çalışanları güdüleyen bir ortamsa, güçlü yönlerini geliştirerek zayıf yönlerini telafi edebilirler. Seçme sürecinde ölçütler genel olarak üçe ayrılır. Deneyim yani tecrübe, eğitim durumu ve işle ilgili kişisel özellik ve yetkinlikler. Bunlar dışında birçok ölçüt şirketlerin özellikleri göre şirketler tarafından konabilmektedir. Burada bahsi geçenler genel olarak kabul gören ölçütlerdir. Eğitim konusunda belirlenen ölçütler, işte başarı göstermek için gerekli olan eğitim düzeyini

yansıtmalıdır. Adayın tecrübesi ve deneyimi ise zaman içinde işle ilgili yetkinlik kazandığının bir göstergesidir. Bu sebeple örgütler çoğu kez deneyimli işgören tercih etmektedirler. Deneyim ve tecrübe sahibi bir işgören işin yerine getirilmesinde genel anlamda daha az eğitime ihtiyaç duyarlar. İşle ilgili kişisel özellikler ise, işgörenin kişisel özelliklerinin işe uygun ve paralel olması işin uygulanmasında kolaylık sağlayacaktır (Palmer ve Winters, 1993: 77).

Bu bilgiler ışığında denizcilik sektöründe de farklı faaliyet alanları olduğu için, onlara paralel ölçüt ve kriterler belirlenmelidir. Yukarıda bahsedildiği üzere, denizcilik sektöründe de tecrübe, eğitim durumu ve kişisel özellik ve yetkinlikler en önemli ölçütlerdendir. Fakat, bunların yanında firmanın faaliyet gösterdiği alanlara göre özel ölçütler belirlenebilir. Örneğin, petrol ve kimyasal taşımacılığı yapan bir firma ile kuru yük taşımacılığı yapan bir firmanın belirleyeceği personel seçim ölçütleri aralarında farklılık gösterebilmektedir.

2.2. İNSAN KAYNAĞI SEÇİM SÜRECİ

Bu bölümde insan kaynağı seçim sürecinde uygulanan yöntemler ve aşamalar açıklanmaya çalışılmıştır.

2.2.1. İşgören Seçim Süreci

Kavramsal olarak insan kaynaklarında seçim süreci bazı kaynaklarda personel seçim süreci olarak (Hanhan, 2006; Gürer, 2004; Çiftci, 2004; Erdoğan, 2013), bazı kaynaklarda ise işgören seçim süreci (Budak, 2008; Bingöl, 2010) olarak ele alınmaktadır.

İşgören seçimi, personel yönetiminin en önemli sürecidir. Çünkü bu sürecin etkinliği, personel yönetiminin diğer alanlarının etkinliğini de etkiler ve onlardan etkilenir. Gerçekte işgören seçme, personel yönetiminde başarı sağlamanın ön koşuludur. Çünkü işgören seçmede yapılan hataların sonradan düzeltilmesi çok güç ve pahalı olduğundan, titiz ve dikkatli olmak gerekmektedir (Budak, 2008: 151) Bu bağlamda yetenekli işgörene sahip olmak seçim sürecinin etkinliğine bağlıdır. Günümüzde işverenler, personelin eğitim ve deneyimlerinin yanında yeniliklere açık

olup olmamalarını da dikkate almaktadır (Aldemir ve diğeri, 2004: 103). İşgören seçim süreci, iş için başvuran adaylar hakkında bilgiler toplamak amacıyla çeşitli yöntemler kullanması ve bu bilgilerle iş şartnamesinde belirtilen gerekler dahilinde bir uygunluğun aranmasını yansıtır. Bir başka açıdan işgören seçim süreci, adayların değerlendirilmesini içeren bir dizi faaliyeti ve sonuçta ihtiyaca göre adaylardan birinin işe alınması ile sonuçlanan bir karar sürecidir. İşgören tedarik sürecinde adaylar hakkında gerekli ve anlamlı bilgilerin elde edilmesine yardımcı olacak yöntemler ve aşamalar bulunmaktadır. Seçim yöntemleri işletmeden işletmeye farklılık göstermektedir ve her firma tarafından kabul gören bir süreç yöntemi yoktur. Birçok işletme, sistemlerine bir işgören dahil ederken çok dikkatli davranmakta ve başarıya ulaşmak için doğru insanın seçilmesi gerektiğinin farkındadırlar. Seçim sürecindeki aşamalar ve kullanılan teknik ve araçlar, işletmenin yapısına, tedarik yapılacak pozisyonun düzeyine ve türüne ve insan kaynakları yönetimi felsefesine göre değişiklik gösterir. Örneğin, bazı durumlarda sadece iş görüşmesi yapılırken, bazı durumlarda psikolojik testlere kadar giden bir dizi aşamalar kullanılabilir. Seçim süreci aşamalarında aday hakkında elde edilen bilgiler, iş şartnamesinde belirtilenlerle karşılaştırılır. Her aşamada bu karşılaştırma olumlu bir sonuç verirse, diğer aşamaya geçilir. Son aşamaya kadar bu böyle devam eder. Herhangi bir aşamada değerlendirme olumsuz olursa, o noktada aday reddedilir (Bingöl, 2010: 237).

“Fonksiyonel tanımlama yapılacak olursa yeni kurulan bir işletmede her göreve, faaliyette bulunan bir işletmede ise değişiklikler veya genişlemeler nedeniyle yeni açılan görevlere ya da çeşitli nedenlerle mevcut işgücünden ayrılmalar neticesinde boşalan görevlere personel adaylarını bulmak için yürütülen faaliyetlerin bütününe “aday toplama” veya “personel tedariki” ismi verilmektedir” (Dereli, 1990: 6).

2.2.2. Testler

İşe alınacak uygun kişileri belirlemek için adayların sınava alınması ve test uygulaması işgören tedarik sürecinin önemli bir aşamasıdır. Bu uygulama ile açık ya da kapalı uçlu sorularla adayların yetenek ve başarılarının iş ve işletmeye uygunluğu ölçülmeye çalışılır (Akyüz, 2001: 73). Sınavların düzenlenmesinde ve testlerin

uygulanmasında hazır örnekler yerine, işletmeler kendi yapı ve özelliklerine göre hazırladıklarını kullanırlar. İyi bir sınav ve test uygulaması seçimin etkinliğinde büyük fayda sağlayacaktır. İşe alma sürecinde kullanılan testler iş analizlerine uygun olmalı ve geçerli ve güvenilir sonuçlar vermelidir. İşletmelerin testleri kullanmalarındaki ana neden, görüşme ve diğer genel bilgiler ile tanımlanamayacak olan yeteneklerin ortaya çıkarılmasıdır. Testlerin yardımı ile sisteme yerleşecek olan işgörenin kalitesi yükselir (Mondy ve diğerleri. 2002: 184).

Testler psikometrik ölçüm araçlarıdır. Adayların şimdiki davranış örneklerine dayanarak gelecekteki davranışları ile ilgili tahminde bulunurlar. Testler insanların davranışlarını, başarımlarını, ilgilerini, güdülerini, tutumlarını ölçmede kullanılır. Test ile ölçme yöntemi iki sınıfa ayrılabilir. Bunlar mevcut durumu ölçmeyi hedefleyen ve geleceğe ait kestirim yapmayı hedefleyen testlerdir. Testler ayrıca içeriğine göre zeka, yetenek ve kişilik; ölçmenin felsefesine göre nesnel, niteliğine göre kişinin davranışlarını ve veri toplama yöntemine göre kuramsal ve becerisel testler olarak gruplara ayrılabilir. Psikolojik testlerin hassas ölçümler yapabilmesi için taşınması gereken nitelikler, işletmelerde kullanılan testler için de geçerlidir (Hanhan, 2006: 19).

2.2.2.1. Test Türleri

Bu bölümde, uygulamada yer alan test türlerinden sadece en yaygın olarak kullanılanları ele alınmıştır.

Zeka testleri, belirli tipteki zihinsel yetenekleri ölçmek amacıyla kullanılmaktadır. Bu yetenekler, düşünsel özellikler, ifade düzgünlüğü, uyum çabukluğu, sayı sayma kolaylığı, mantık, kavrayış gücü, algılama hızı vb.'dir (Thursone, 1948: 50). Bazı zeka türleri tek tür sorular içerir. Bunlar sayısal, uzaysal ve sözlü sorulardır. Sorulan sorulara belirtilen zaman içinde cevap verilmesi istenir. Daha sonra adayların verdikleri cevaplara göre toplam ağırlık puanı saptanmış olur (Eren, 1984: 251). Zeka testleri insan kaynağı seçiminde her zaman kullanılmaz. Özellikle bedensel ve fiziksel güce dayanan işlerde çalışacak olan işgörenlerin seçiminde kullanılması pek uygun değildir. Genellikle yönetsel pozisyonlarda çalışacak olan işgörenlerin seçiminde kullanılmaktadır.

Yetenek testleri; belirli bir iş türünün öğrenme kapasitesini ve bir adayın bir işi ne ölçüde yapabileceğini ölçmek için kullanılan bir test türüdür. Bu testler, sadece kişinin mevcut durumunu değil, gelecekte neler yapabileceğine yönelik durumunu ölçmeye çalışır. Kişilerin yetenek seviyeleri ölçülerek, beceri düzeyleri tahmin edilmeye çalışılır (Bingöl; 2010: 249). Yetenek testleri zihinsel ve bedensel yeteneklerin açığa çıkarılması için kullanılmaktadır. Yetenek testleri ile ölçülmeye çalışılan bedensel yetenekler arasında kişinin el-parmak becerisi, koku, renk, tat, görme gibi özellikler yer alırken, zihinsel yetenekler ise, kavrama, ayrıntıları görme, işlem yapma hızı, analiz yapma hız gibi özellikleri kapsar (Sabuncuoğlu, 2000: 92).

Başarı testleri; en yaygın olarak kullanılan test türlerindedir. Sözlü, yazılı ve uygulamalı olarak yapılabilir. Örneğin, işin ne şekilde ifa edilebileceğini anlamak için gerçek bir işin seçilmiş bir parçası adaya verilerek, uygulamalı olarak göstermesi istenebilir. Eğer kişi bunu gerektiği gibi yerine getiremez ise iş için yetersiz olduğu sonucuna varılır. Diğer taraftan, uygulamalı olarak test yapma olanağı yoksa, adaya işin yapılış tarzı ile ilgili bir test uygulanabilir (Aşkun, 1982: 54).

İlgi testleri; yapılan araştırmalar başarısızlıkların yetenek eksiliğinden olduğu kadar ilgi eksikliğinden de kaynaklanmakta olduğunu göstermektedir. Bu sebeple, adayın bir işe yetkinlik seviyesinin ölçülmesi kadar o işe ilgisinin olup olmadığının da ölçülmesi gerekir. Bu tür testler adayın hobileri, zevkleri, tutkuları, öğrenim ve konuşma konularında, faaliyetlerinde ve mesleklerindeki tercihlerini ortaya çıkarır. Bu testlerden mesleğe yöneltme çalışmalarında büyük ölçüde yararlanılır (Bingöl; 2010: 250). Bu testlerin yetenek testleri ile birlikte değerlendirilmesi adayların yetenek sahibi olup olmadığını anlaşılması açısından daha etkin sonuçlar elde edilmesine yardım eder (Çiftçi, 2004: 64).

Kişilik testleri; adayın işe ve örgüte uyumu açısından kişilik son derece önemli olması sebebiyle, bu yönde tahminler yürütmek için uygulanır. Adayın davranış eğilimleri, işbirliğine yatkınlığı, topluma uyum derecesi gibi özelliklerin saptanması bu test türünün en belirgin amaçlarıdır. Kişilik özelliklerinin iş yapısı ile uyumunun önemi yapılan çalışmalarda ortaya koyulmuştur (Stevens ve Ash, 2001: 9). Bireysel kişisel özellikleri ile iş özellikleri arasındaki uyum, araştırmacılar tarafından sıkça tartışılmış, yönetici pozisyonuna seçimlerde diğer testlerin tek

başına yetersiz kaldığı, kişilik testlerinin bu konuda etkin bir yardımcı olabileceği görüşü ağırlık kazanmıştır (Singer, 1990: 138).

Uyuşturucu ve Alkol Testi; adayların bu tür alışkanlıklara sahip olup olmadıklarının anlaşılmasına yönelik yapılan testlerdir. Bu tür alışkanlıklara sahip işgörenler huzur ve güvenliğini bozmakta, çalıştıkları yerlerde verimlilik düzeyinde düşme ve iş kazalarında artış meydana gelmekte ve bu sebeple işgören dönüşümü artmaktadır (Bingöl; 2010: 252).

2.2.2.2. Testlerde Bulunması Gereken Özellikler

Güvenilirlik; testin güvenilir olması, yapılan değerlendirmenin tutarlı ve mevcut sonuçların adayın mevcut özelliklerini aynen yansıtması şeklinde ifade edilmektedir. Bireye birkaç testi belirli bir süre içinde uygulayarak adayın göstermiş olduğu başarı ve genel başarısında herhangi bir farklılık göstermiyorsa test güvenilir sayılır. Başka bir ifade ile testin yönetsel karar ve süreçlerde kullanılması için güvenilir bir niteliğe sahip olması gerekir (Erdoğan, 2013: 156). Güvenilirlik, esas olarak testler dışında kullanılan seçim yöntemlerinin tutarlılığını belirlemek için kullanılır (Bingöl; 2010: 246).

Geçerlilik; insan kaynağı seçiminde başarı tahminin ne düzeyde yapıldığını saptamayı amaçlar. Geçerlilik kontrolü için seçim anında elde edilen veriler ve daha sonraki başarı ve başarısızlık değerlemesi gereklidir. Geçerlilik, tahmin edilen başarı ile gerçek başarı arasındaki uygunluğun analiz edilmesinde oluşur (Gürer, 2004: 67). Bir testin belirlenen ve ölçülmek istenen özellikleri barındırması testin geçerliliğine bağlıdır. Testlerin bir anlam ifade edebilmesi için temel özellik testin geçerliliğinin olmasıdır. Testlerin geçerliliğinin ölçülmesinde, yüzeysel geçerlilik, sağlama geçerlilik, kapsam geçerliliği ve yordama geçerliliği yöntemleri kullanılmaktadır (Erdoğan, 2013: 156).

İş analizi ile bağlantı kurmak; bir testin başarılı olması için, işin veya işlerin iyi analiz edilmiş olması gereklidir. Bu bakımdan ölçümün yapılabilmesi, iş analizinin yapılmış ve buna göre iş şartnamelerinin hazırlanmış olmasına bağlıdır. Dolayısıyla testlerin iş analizleri sonucu aranan özellikleri ölçecek biçimde hazırlanmalıdır (Bingöl; 2010: 246).

Homojenlik; bir testin homojen olması demek içindeki bütün dilimlerin aynı özelliği denetleyecek türden olması gerekir. Bir testin homojenliği değerlendirilen özelliğin belirli bir grup özellik olması, belirli bir amacı gerçekleştirmekle ilgili özellik ve yeteneklerin aynı test ile değerlemek istenmesi demektir (Erdoğan, 1990: 129). Bir testin homojen yapıya sahip olmayarak farklı özellik ve durumlarla ilgili ölçüm yapması, testin yorumlanmasında zorluk çıkaracak ve test anlamlılığını kaybedecektir (Erdoğdu, 2013: 158).

2.2.3. İş görüşmesi (Mülakat)

Mülakat kavramı, belli bir amaç doğrultusunda en az iki kişi tarafından yüz yüze yapılan sözlü karşılıklı etkileşimdir. Analiz ve değerlendirme yöntemi olarak kullanılan mülakat, aday ile yüzyüze görüşüp ilgi ve becerisini ölçmek için sınırlı bir zamanda adayla yapılan görüşmedir. Mülakat yöntemi eski bir yöntem olmakla birlikte işletmeler tarafından en yaygın olarak kullanılan yöntemlerdendir. Bu yöntem bazı işletmelerde işe alım sürecinin bir basamağı iken bazı işletmelerde ise işe alım sürecinin tek ayağını oluşturmaktadır. Mülakat yönteminin ilk amacı, adayın o pozisyon için yeterli niteliğı taşıyıp taşıyamadığını ölçmektir. Bu yöntem, adaya yöneltilen sorular neticesinde, adayın sınırlı zamanda cevap verme yeteneğı, soruları çözümündeki pratikliği, bir birey karşısında sorulan sorular karşısında ve konuşma esnasında doğabilecek olaylar sonucu verebileceğı tepkiler ve iletişim kabiliyetini ölçmesi nedeniyle önemlidir (Erdoğdu, 2013: 99).

Mülakat, işgören adayı ile şirkete mensup bir bireyin karşı karşıya geldiğı bir ortamdır. Bu ortam her iki tarafında karşılıklı olarak uyum olup olmadığını test ettikleri andır. Mülakat yapan, adayı değerlendirirken örgüte özgü hangi değerler üzerinde duracağını veya ölçüt olarak kabul edeceği hususunda yönlendirildiğı taktirde kişinin örgüte uyumunu değerlendirmede etkinlik artacaktır. Mülakat çok iyi yapılandırılarak geçerliliğı ve güvenilirliğinin artırılması mümkündür. Mülakatların yapılandırılmasında iş analizleri sonuçları kullanılırken örgüte özgü değer, kural gibi özelliklere uygunluğu tespitine yönelik ölçütler de dahil edilmiştir. Eğer mülakat yapan değerlendirme yaparken hangi ölçütler üzerine odaklanacağı konusunda

bilgilendirilirse, kişinin örgüte uyumlu olup olmadığının değerlendirilmesi daha isabetli olacaktır (Aygündüz, 2003: 61).

İşgören seçim sürecinin şimdiye kadar olan kısmında daha çok evraklar üzerinden değerlendirilen aday ön görüşme yapılmamış ise mülakat aşamasında ilk defa görülmektedir. Mülakat adayın sahip olduğu bilgi beceri ve kişilik özelliklerinin kendi beyanı dışında ilk defa değerlendirilmesi söz konusu olduğu için önemlidir. Mülakatta, görüşmeyi yapan yönetici adaya soracağı soruları hazırlarken çeşitli amaçları bulunmaktadır. Bunlardan ilki adayın görevlendirileceği işe uygun olup olmadığını anlamaktır. Bu amaca yönelik sorular sorulmalıdır (Isır, 2006: 121).

Seçim görüşmesinin amacı özetle üç işlevi yerine getirmektir. Bunlar;

1. *Kişiliği değerlendirmek maksadıyla adayın dürtüleri ve davranışı hakkında bilgi sağlamak,*
2. *Adayın kendisi hakkında daha önce verdiği fiili bilgiyi kontrol etmek, deneyiminin ve niteliklerinin değerini ve uygunluğunu incelemek ve sembolik terimlerle bir başarı testi yapmak,*
3. *Adaya, iş ve işletme hakkında bilgi vermek. Görüşmenin bu kısmı, çoğunlukla atlanıp geçilmesine karşın, oldukça önem arz etmektedir. Seçim, karşılıklıdır; işveren, adayı seçer ve adaya işvereni seçmek için de gerek duyduğu bilgi verilir. (Graham ve Bennett'den aktaran Bingöl, 2010: 254).*

2.2.3.1. İş Görüşmesinin Süreci ve Yöntemleri

Görüşmenin etkili bir biçimde yürütülebilmesi için görüşme sürecinin belirli bir program ve süreç içinde ele alınması ve planlanması gereklidir. İş görüşmesi süreci aşağıda açıklamalı bir şekilde sıralanmıştır.

Hazırlık; görüşmeci tarafından ilk olarak yapılması gereken ön hazırlıktır. Bu aşamada görüşmenin özel amaçları belirlenmelidir. Böylelikle görüşmede hangi konulara ağırlık verileceği konusunda hazırlık yapılmış olur. Daha sonra görüşmede kullanılacak en uygun yöntem seçilir. Görüşmeci, bu aşamada görüşme yapılacak kişi hakkında ayrıntılı bilgiler edinir.

Görüşmenin Yürütülmesi; görüşmeci öncelikle bir güven ve itimat duygusu oluşturmali ve görüşmeye kabul edilen kişi ile kendisi arasında olumlu bir yaklaşım geliştirmelidir. Adayın heyecan ve gerginlik içinde olduğu düşünülerek heyecanın yatıştırılmasına yönelik konuşmalar yapmalıdır. Görüşmeci sorularını dikkatli ve titizlikle kullanmalıdır. Yöneltilen sorular açık ve anlaşılır olmalıdır. Görüşmeci tartışmayı genel bir konudan başlatarak adayın aklındaki en önemli düşünceleri ortaya çıkarmalıdır. Sınırlı bir zaman içinde yürütölen görüşmede özet olarak, görüşmenin amacı açısından bilgiler elde edilmeye çalışılır ve görüşme sona erdirilir (Bingöl; 2010: 255).

Görüşmenin sona erdirilmesi, görüşme bitirilirken adayla anlaşmaya varılan noktalar bir kez daha tekrarlanmalıdır. Böylece yanlış anlaşılmanın önüne geçilmiş olur. Aday görüşme yerinden ayrılırken ileride soruları ve önerileri olduğu taktirde onunla konuşmaya daima hazır olduğu izlenimi bırakılmalıdır (Eren, 2003: 347).

Görüşmenin sonunda sonuçların yaklaşık ne zaman belli olacağı ve ne şekilde öğrenilebileceğinin belirtilmesinde fayda vardır. İş görüşmesinin sonunda soru veya eklenti yapmak iki açıdan önemlidir. Birincisi adayın işe ilgisi son kez gözlemlenmiş olur. İkincisi ise, aday görüşme esnasında kendini tam olarak ifade edemediğini düşünüyorsa, ona son bir şans verilmiş olur. Adaya eksik kaldığını düşündüğu veya daha belirgin hale gelmesini istediği noktalara geri dönme ve bilgi tazeleme fırsatı verir (Eroğlu, 2012).

Değerlendirme; görüşmeci, görüşme sona erer ermez belleğindeki bilgiler canlılığını koruduğu için hemen adayı değerlendirmeye başlamalıdır. Eğer görüşme sırasında not alınmışsa veya görüşmeler ses kaydı ile kaydedilmişse, bunlar hemen nazıma dökölmelidir. Bu aşamadan sonra artık aday ile ilgili karara varılır. Değerlendirmede bilgiler bir bütün olarak dikkatle ele alınır (Bingöl; 2010: 256).

Her bir görüşmeci, duruma ve kendi seçim ölçütlerine göre farklı teknik ve süreçlerle görüşmeyi yürütebilir. Bu nedenle uygulamada farklı yöntemler geliştirilmiştir. Burada en çok yararlanılan yöntemler ele alınmıştır.

Yapılandırılmış mülakat; bu tür mülakatlar, görüşmecinin görüşmeyi daha önce belirlemiş olduğu senaryoya göre yürüttüğu görüşmedir (Çiftçi, 2004: 50). Görüşmeden önce sorular belirlenir ve bir form haline getirilir. Sorular önceden

düşünülp hazırlandığı için görüşmede istenilen verilerin alınması için kolaylık sağlar (Bingöl; 2010: 258).

Yapılandırılmamış mülakat, bu tür mülakatlarda genellikle önceden hazırlanmış sorular bulunmaz ve görüşme adayın verdiği cevaplara göre belirlenmektedir. Bu tür görüşmelerde yapılandırılmış görüşmelere göre resmiyet biraz daha az olur ve aday kendini daha rahat hisseder. Bunların yanında, önceden belirlenmiş sorular olmadığı için konunun dağılması, istenilen bilgilerin alınamaması ve sürekliliğin bozulması gibi sorunlar ile karşılaşılabilir. Soruların görüşme esnasında şekillenecek olması görüşmeciye önemli bir rol yüklemektedir. Görüşmecinin profesyonel ve objektif olması görüşmenin amacına ulaşması için son derece önemlidir (Çiftçi, 2004: 51).

Baskılı mülakat, baskılı görüşmede adayın işte gerilim durumlarına nasıl tepki vereceğini belirlemek amacıyla bilinçli olarak gergin bir ortam oluşturulur. Bu yöntemde görüşmeci gergin tavırlar sergiler ve bunun sonucunda adayın tepkilerini gözlemler. Bu yöntemin amacı adayın ani ortaya çıkan beklenmedik durumlarda davranışlarını nasıl denetim altına aldığını öğrenmektir (Bingöl; 2010: 261).

Grup görüşmesi; aday sayısının bir veya birden fazla da olabileceği bu yöntemde, adaylara bir sorun hakkında metin verilir ve bu sorunun belirli bir süre içinde tartışılarak çözülmesi istenmektedir. Tartışmalar gözlemci tarafından izlenerek değerlendirilir (Gürer, 2004: 56).

2.2.3.2. Referansların Kontrolü

Adaylar işe girmeden önce kendileri ile ilgili tamamen yanlış ve gerçeği yansıtmayan bilgiler vermiş olabilirler. Bu sebeple adayların vermiş oldukları referanslar ile görüşmek ve bilgi almak akılcı olacaktır. Bu sebeple görüşmeci adayın daha önce çalışmış olduğu yerlerde bırakmış olduğu izlenimleri de öğrenmiş olacaktır. Adaydan istenen referanslar daha önce çalıştığı firmalarda birlikte çalıştıkları kişiler veya adayın yöneticisi konumunda olan kişiler olabilir. Referans kontrolünün sağlayacağı yarar göz ardı edilmemekle birlikte adayın kendi hakkında kötü düşüncelere sahip olduğunu düşündüğü kişileri referans olarak göstermeyeceği düşünülürse, bu kontrolden elde edilecek verilerin karar vermede direk etkin olması

çokta mantıklı ve doğru olmayacaktır. Bunun yanında, referans veren kişinin doğru bilgiler vereceği tartışma konusudur. Referans kontrolleri genellikle adayın kişisel özellikleri, öğrenim durumu ve iş deneyimine yönelik yapılmaktadır (Çiftçi, 2004: 44).

Referans kontrolünde aday hakkında mümkün olduğunca bilgi alabilmek için adayın referans gösterdiği birkaç kişiyle bağlantı kurmak yerinde bir karar olacaktır (Gürer, 2004: 48).

Referans kontrolü sonunda adaylarla ilgili toplanan veriler değerlendirmeye alınmalı, herhangi bir çelişki ya da olumsuzluk durumunda gerekirse adaylarla tekrar görüşmeli ve doğru bilgiler netlik kazanmalıdır. Referans kontrolü ile ilgili farklı görüşler bulunmakta, bazıları bu yöntem ile sağlıklı bilgiler edilemeyeceğini, bazıları ise en az sınav ve test uygulamaları kadar önemli bir yöntem olduğunu savunmaktadırlar (Erdoğan, 2013: 114).

Referans kontrolü denizcilik alanında faaliyet gösteren firmalar tarafından da dikkate alınmaktadır. Referans ölçütü, deneyim ölçütünün devamı olarak görülmektedir. Örgüte dahil edilecek gemiadamı ne kadar tecrübeli olursa olsun, şirket aday hakkında bir doğrulama işlemine ihtiyaç duyar. Hanhan (2006: 87), yapmış olduğu çalışmada, referansın soruşturulması konusunda iki hususun ortaya çıktığını vurgulamaktadır. Bu çalışmada, bir tarafta referans soruşturmasına etik olarak yaklaşım aday hakkında doğru referans verenlerin olduğu, diğer tarafta gemiadamı doğru işler yapmış olsa da kötü referans veren şirketlerin olduğu saptanmıştır. Bu nedenle, bazı şirketlerin referans kontrolü yapmadıkları veya yapsalar bile çok fazla göz önünde tutmadıkları ortaya çıkartılmıştır.

2.2.3.3. Ön Seçim ve İşe Alma Kararları

İşgören seçim sürecinde daha önceki aşamalardan olumlu değerlendirilen adayın işe alınması konusunda bir ön seçim yapılması aşamasına gelinir. İK departmanının bu kararı verebilmesi için, adayı bizzat yönetecek ilk amirinin görüş ve onayını alması gerekir. Amir işi daha iyi tanımakta ve çalışan diğer işgörenlerin durum ve yapılarını daha iyi bilmektedir. Bu nedenle amirin görüşü alınmalı ve aday

hakkındaki veriler kendisine sunulmalıdır. Aday ile amir görüştürülebilir ve bölüme ve işe uyum sağlayıp sağlayamayacağına daha gerçekçi olarak karar verilebilir.

İşgören seçim sürecinde bütün aşamaları başarıyla geçen aday veya adaylar için işe alınma konusunda son kararın verilmesi gerekir. İşe alımda yeterli görülen birkaç aday olabilir. Bunların içinden seçim yapmak gerekecektir. Karar alma önemli ve güç bir işlemdir, fakat personel seçim sürecinin etkinliği karar almayı kolaylaştıracaktır. Kimin veya kimlerin istihdam edileceği kararı verildikten sonra istihdam önerileri üst yönetime sunulur. Üst yönetimin onayı alındıktan sonra aday işe başlama durumuna gelir (Bingöl; 2010: 267).

2.2.3.4. İşe Yerleştirme ve Oryantasyon

İşe yerleştirme süreci işe başlayan personelin yönlendirilmesi şeklinde başlamalıdır. Biçimsel olmayan bir şekilde yapılan yerleştirmelerde işgören sadece iş arkadaşları ile tanıştırılarak işe başlatılır. Biçimli ve sistemli bir şekilde yapılan yerleştirmelerde işgören, belirli bir süreyi kapsayan oryantasyon programına tabi tutulur. Oryantasyon sayesinde yeni işgören iş başlangıç evresinde karşılaşacağı sorunları en aza indirerek, işletmeye uyum sağlamasına yardımcı olacaktır. İşe uyumla ilgili yapılabilecek ilk çalışma işin ve işletmenin tanıtılmasıdır. Daha sonra gerekli yönlendirmelerin yapılması ve iş başında eğitim faaliyetleri başlamalıdır. Yeni işgörene uygulanacak eğitim ve işe alıştırma faaliyetleri işletmede verimliliğin artması açısından önemlidir. Oryantasyon uygulaması çalışma arkadaşları ile sağlıklı iletişim kurma ve onları tanıma, işletme kültürüne alışma, işin yetki ve sorumluluklarını tanıma ve olası iş kazalarını önlemeye yardımcı olacaktır. İşe alıştırma ilgili bölüm amiri tarafından gerçekleşir. Bu aşamada yeni personele bilgi verecek yönetici iş görenin bu dönemde göstermesi gereken performansı. Mesai ve vardiya sürelerini, tatil zamanlarını, kılık kıyafet kuralları, bir sorun olması durumunda kiminle irtibata geçeceği, işletmedeki bölümlerin bilgileri ve önemli yerler, vermesi gereken eğitim içeriğini oluşturmaktadır. İşe alıştırma programlarının hazırlanması ve uygulanması zaman alan bir işlemdir. Alıştırma sürecinin asıl amacı yeni personeli sisteme alıştırmak ve kazandırmaktır. İyi hazırlanmış bir oryantasyon

planı işletme işgören uyumuna ve ilişkisine önemli bir katkı sağlayacaktır (Erdoğdu, 2013: 118).

Denizcilik işletmelerinde de diğer sektörlerde olduğu gibi bir oryantasyon süreci uygulanmalıdır. Kişinin kurumdan istifade edeceği olanaklar, firmanın çalışana sundukları, görevler, sorumluluklar ve bunlar gibi konular hakkında yeni işgören bilgilendirilmelidir. Aynı zamanda yeni işgören kurumdaki diğer çalışanlar ile tanıştırılmalıdır. Oryantasyon süreci, kişinin örgüte karşı aidiyet duygusunu kısa sürede geliştirerek kuruma kısa sürede adapte olmasını sağlar. Gemiye gönderilecek olan personelin kurum içinde muhatap olacakları kişilerle daha önceden tanıştırılması işlerin yürütülmesinde kolaylık sağlayacaktır. Denizcilik sektöründe işe alma ve yerleştirme süreçleri çok hızlı olmaktadır. Bu nedenle oryantasyon programının uygulanması zor olabilir.

Özellikle mesleğe yeni başlayan bir gemi adamının işe adaptasyon sağlamasında sorunlar yaşanabilir. Bu sebeple gemi adamları için mutlaka bir mesleki uyum programı geliştirilmeli, gemi hayatı, örf ve adetler, örgüt kültürü, gelenekler, disiplin ve çalışma düzeni konusunda yeni işgörenlere destek olunmalıdır (Muslu, 2008: 51).

2.3. PETROL VE KİMYASAL SANAYİDE İNSAN KAYNAKLARI SEÇİMİ

Bu bölümde küresel önde gelen petrol ve kimyasal şirketlerinin insan kaynağı seçim uygulamaları hakkında bilgi verilmeye çalışılmıştır.

BP, aday işgörenlerin ilk olarak internet üzerinden CV'lerini almakta ve daha sonra sırasıyla internet üzerinden başvuru formundaki soruların cevaplanması istemektedir. Bu sorular ile pozisyon için yeterli yetkinlik ve bilgi sahibi adayların seçilmesi amaçlanmaktadır. İşgörenlerin tüm yasalara ve iş politikalarına uygun bir şekilde sisteme dahil etmek bu soruların diğer amaçlarındandır. CV ve soruların cevaplanmasının sona ermesinden sonra 48 saat içinde adaya minimum şartları sağlayıp sağlamadığı ile ilgili bilgi gelmektedir. 6 haftaya kadar bir süre zarfında da detaylı olarak incelenen başvurular son olarak değerlendirilerek gerekli şartları sağlayan adaylar belirlenir. Daha sonraki adımda adaylara ulaşılarak yüz yüze veya telefonla yetkinlik bazlı mülakat yapmak için tarih verilmektedir. O pozisyon için

gerekli şartları sağlayamayan adayların ise, bilgileri sistemde kayıtlı tutularak daha sonraki fırsatlar için saklanmaktadır.

Mülakatlar 1'er saatten oluşan iki kısımdan oluşmaktadır. Bunlardan ilkinde iş biriminden veya programdan yöneticiler katılmaktadır. İşe alma yöneticisi ise genellikle ikinci oturumda yer almaktadır. Görüşmeler belirli çalışma ortamlarında adayların bilgi ve becerilerini nasıl kullanabildiklerine odaklanmaktadır. Sorular başvurduğu pozisyonun temel yönleri ile bağlantılı yetkinlikleri ortaya çıkarmak için tasarlanmıştır. Yetkinliklerin başvurulan pozisyonun gerekliliklerini karşılaması beklenmektedir. Her soruda, adaylardan bir durum veya görev ile ilgili spesifik çözüm örnekleri vermeleri istemektedir.

Mülakat ile adayın iletişim becerileri ve etkileme gibi diğer becerileri hakkında da bilgi edinmek amaçlanmaktadır. Yapılan iki oturumun ilkinde, pozisyonun teknik yönlerine odaklanılır. İkincisinde ise, daha çok davranışsal özellikler gözlemlenir. Bunlar sonucunda sisteme en uygun aday belirlenerek pozisyona ataması gerçekleşir (BP, 2013).

Exxon mobil; işe alım süreçlerinin temel amacı başvuru sahiplerine eşit fırsatlar vermek olarak belirlemiştir. Yapılan görüşmelerle şirketin şimdiki ve gelecekteki hedeflerine en uygun adayı seçme amaçlanmıştır. Başvuru ve seçim sürecinde, ilk olarak internet üzerinden CV'ler alınır ve tüm bunlar boş ve ihtiyaç olan pozisyonlar için incelenir. Bu adaylardan sadece gerekli eğitim ve deneyim geçmişine sahip olanlar test aşamasına kabul edilmektedir. Testler pozisyon gereği iyi bir performans için gerekli becerileri ölçmek için tasarlanmıştır. Tüm testlerde görüşme aşamasına erişmek için elde edilmesi gereken minimum puan vardır. Adayların mülakat aşamasına geçebilmesi için gerekli puanı almaları gerekmektedir. Mülakata çağırılan adaylara İnsan Kaynakları ve fonksiyonel temsilciler tarafından yetkinlik ve bilgilerini ifşa edici sorular sorulmaktadır. Görüşmeler CV tarama ve test aşamalarında toplanan bilgileri desteklemek ve ek kişisel bilgileri elde etmek için amacıyla oluşturulmuştur. Bu aşamalar sonunda boş pozisyona en uygun aday belirlenir ve işe alımı gerçekleşir. Tüm adaylar, başarılı olsun olmasın, kendi test ve mülakat sonuçları hakkında geri bildirim almaktadır (ExxonMobil, 2013).

Shell; ilk olarak internet üzerinden başvuru formu ile aday bilgilerini almakta ve 48 saat içinde başvuru talebinin alındığına yönelik bilgi mesajı yollamaktadır.

Adaylara iki hafta içinde mülakata çağırılıp çağırılmayacağı ile ilgili bilgi verilmektedir. Kabul gören adayları yaklaşık 45 dk'lık bir görüşme beklemektedir. Mülakat yüz yüze ya da telefon ile görüşülerek gerçekleşmektedir. Mülakatta aday iş tanımında belirlenen ölçütlere göre değerlendirilir ve bu ölçütler ile ilgili yetkinlik ve becerilerini açığa çıkarıcı sorular sorulmaktadır. Görüşmenin sonunda adaylara şirket ve pozisyon ile ilgili soru sorma şansı verilir. Mülakatta başarılı bulunan adaylar, yaklaşık 3 hafta içinde nihai kararın verilmesi için tekrar görüşmeye çağırılırlar. Değerlendirme dört saate kadar sürebilmekte ve bir dizi adımdan oluşmaktadır. Bu adımlar, vaka çalışması (case study), senaryo egzersizi ve son mülakattan oluşur. Nihai değerlendirme final değerlendirmesinden bir kaç gün sonra adaylara bildirilir ve pozisyona atanan adaylar belirlenir (Shell, 2013).

Total; insan kaynakları seçim sürecini 4 adımda gerçekleştirmektedir. İlk adımda, randevu sırasında doldurulmuş olan ve eğitim ve deneyim geçmişini, kişisel proje detayları ve grupla ilgili motivasyonunu özetleyen başvuru formları değerlendirmeye alınır. İkinci adımda, pozisyon için şartları sağlayan adaylar görüşmeye çağırılır. Bu görüşme sırasında ek olarak kişisel yetkinlik ve bilgi ölçümü yapan testler uygulanır. Birkaç hafta içinde adaylara grubun süreci takip edip etmeyeceği ile ilgili bilgi verilir. Kabul gören adaylar tekrar bir görüşmeye çağırılır. Bu oturumda adayın iş ile ilgili teknik beceri ve takım çalışması potansiyeli değerlendirilir. İnsan Kaynakları profesyonelleri nihai kararını vererek işe alım bölümünü bilgilendirirler. İşe alım bölümü adaya ulaşarak işe alım işlemlerini gerçekleştirir ve aday sisteme dahil edilmiş olur (Total, 2013).

2.4. DENİZCİLİKTE ULUSLARARASI EĞİTİM GEREKLİLİKLERİ

Bu bölümde, Gemiadamı Eğitim ve Belgelendirme Standartları (STCW-Standards of Training, Certification and Watchkeeping), Tanker İşletmeciliğinde İç Değerlendirme (TMSA-Tanker Management Self Assessment) ve Intertanko tarafından tankerde çalışan zabıtlar için geliştirilmiş olan Tanker Zabıtları Eğitim Standartları (TOTS-Tanker Officer Training Standarts) sistemi ile ilgili bilgilere yer verilmiştir.

2.4.1. STCW 78/95

1978 STCW (Standards of Training, Certification and Watchkeeping) Sözleşmesi ilk olarak uluslararası düzeyde denizciler için eğitim, belgelendirme ve vardiya temel gereksinimlerini kurmak için oluşturulmuştur. STCW'den önce denizcilerin eğitimi, belgelendirmesi ve vardiya standartları her ülke tarafından özel olarak oluşturulmaktaydı. Bunun sonucunda ülkeye göre prosedürler ve standartlar farklılık göstermekteydi. STCW sözleşmesi denizciler için minimum eğitim, belgelendirme ve vardiya standartları belirledi ve ülkeleri bu minimum standartları sağlamaya sorumlu tuttu. Sözleşme güncelleme gereksinimi ve bazı belirsiz ifadelere yapılan eleştirilere cevaben 1995 yılında revizyonlar geçirdi. Bu değişiklikler 1 Şubat 1997 yılında yürürlüğe girdi. En önemli revizyonlardan biri düzenlemelerin içine teknik ek bölümü konması oldu. İki bölümden oluşan sözleşmede Kısım A zorunlu iken Kısım B tavsiye niteliğindedir. Sözleşmenin bu şekilde bölünmesi daha kolay uygulanabilir ve daha basit güncellenebilir olmasına yardımcı oldu. Bir başka önemli değişiklik ise sözleşmeye taraf ülkelerin sözleşmeye uyumu sağlamak için alınan idari yollara ilişkin IMO'ya ayrıntılı bilgi sağlanması gerekliliği oldu.

STCW sözleşmesi 8 bölümden oluşmaktadır. Bunlar;

Bölüm 1: Genel hükümler

Bölüm 2: Güverte Bölümü

Bölüm 3: Makina Bölümü

Bölüm 4: Telsiz ve Radyo personeli

Bölüm 5: Gemilerin belirli türde personel için özel eğitim gereksinimleri

Bölüm 6: Acil durum, iş güvenliği, tıbbi bakım ve ilkyardım

Bölüm 7: Diğer Sertifikalar

Bölüm 8: Vardiya Standartları

STCW Kısım A ve Kısım B olarak iki koda ayrılmıştır. Kısım A zorunlu tutulmuştur. Burada, denizde çalışmakta olan personelin asgari standartları belirlenmiştir ve her taraf ülke tarafından uygulanmak zorundadır. Kısım B ise, sözleşmenin uygulanmasına yardımcı olmak için tasarlanmış bir rehber niteliğindedir. Önerilen ölçüler zorunlu değildir ve verilen örnekler sadece

sözleşmeye uygunluk için kolaylık sağlamaktadır. Ancak, bu öneriler IMO ve diğer uluslararası kuruluşlarla istişare ve uyumluluk için bir yaklaşımı temsil eder.

Sözleşme, 25 Haziran 2010'da önemli bir revizyona daha uğramıştır. Manila değişiklikleri olarak kayıtlara geçen bu revizyonlar 1 Ocak 2012 tarihinde yürürlüğe girmiştir. Sözleşmenin her bölümü için önemli bir dizi değişiklik yapılmıştır. Bunlar;

- Yeterlilik belgeleri ile ilgili hileli uygulamaların önlenmesi ve değerlendirme sürecinin güçlendirilmesi,
- Çalışma ve dinlenme saatleri ile ilgili gereksinimlerin ve denizcilerin tıbbi uygunluk standartlarının revize edilmesi, uyuşturucu ve alkol bağımlılığını önleme ile ilgili yeni gereksinimlerin oluşturulması,
- Yeni sertifikasyon gereklilikleri,
- ECDIS gibi modern bilgi teknolojileri ile ilgili eğitim gereklilikleri,
- Deniz çevre bilinci ve liderlik ve takım çalışması ile ilgili yeni eğitim gereklilikleri,
- Elektro-teknik zabıtları için yeni eğitim ve sertifikasyon gereklilikleri,
- Sıvılaştırılmış gaz tankerleri dahil, tüm tip tankerlerde çalışan personellerin yeterlilik şartlarının güncellenmesi,
- Korsanla mücadele dahil güvenlik eğitimi için yeni gereklilikler,
- Uzaktan eğitim ve web tabanlı öğrenme gibi modern eğitim metodolojilerine giriş,
- Buzullarda faaliyet gösteren gemilerde görev yapan personel için yeni eğitim gereklilikleri,
- Dinamik konumlandırma sistemleri işletme personeli için yeni eğitim gereklilikleri (IMO, 2013).

2.4.2. TMSA ve TOTS

Tanker İşletmeciliğinde İç Değerlendirme (Tanker Management Self Assessment) programı tanker operatörlerinin kendi kendini değerlendirmesi, ölçmesi ve emniyet yönetim sistemlerini geliştirmesi için 2004 yılında ortaya çıktı. Bu uygulama operatörlerin kendi kendilerine düzenleme oluşturmada ve sürekli iyileştirmede teşvik edicidir ve kendi emniyetli yönetim sistemlerini geliştirmede

yardımcıdır. Bu program listelenen anahtar performans göstergelerine karşı kendi emniyetli yönetim sistemini değerlendirmek için teşvik edici ve emniyet performanslarında nasıl en uygun standartlara ulaşılacağına yönelik en iyi uygulama (best practice guidance) konusunda rehberlik eder. Tanker operatörleri uygulanabilir aşamalı iyileştirme planlarını geliştirmek için kendi öz değerlendirme sonuçlarını kullanmaları için desteklenir.

Emniyet standartlarını yukarı çıkarmada bir araç olarak, TMSA, bugün, hızla uluslararası kabul ve güvenilirlik toplamıştır. Büyük şirketlerde dahil olmak üzere dünya üzerindeki operatörlerin yaklaşık %90'ı bu programı kullanmaktadır.

TMSA programı bir tanker operatörünün emniyetli yönetim sisteminin değerlendirilmesi için standart bir çerçeve sunmaktadır. Bu çerçeve 12 yönetim uygulama unsurundan meydana gelmektedir. Bunların her biri, açık hedefler ile ilişkilidir ve bu unsurlar operatörlerin şirket içi emniyet seviyelerini değerlendirmede yardım sağlamaktadır. Bu 12 unsur aşağıda sıralanmıştır:

- 1- Yönetim, liderlik ve sorumluluk,
- 2- Gemi personeli istihdamı ve yönetimi,
- 3- Kıyı personeli istihdamı ve yönetimi,
- 4- Güvenilirlik ve bakım standartları,
- 5- Seyir emniyeti,
- 6- Yük, balast ve yanaşma operasyonları,
- 7- Değişim yönetimi,
- 8- Kaza soruşturma analizi,
- 9- Emniyetli yönetim,
- 10- Çevre yönetimi,
- 11- Acil durum hazırlığı ve acil durum planlaması,
- 12- Ölçme, analiz ve iyileştirme.

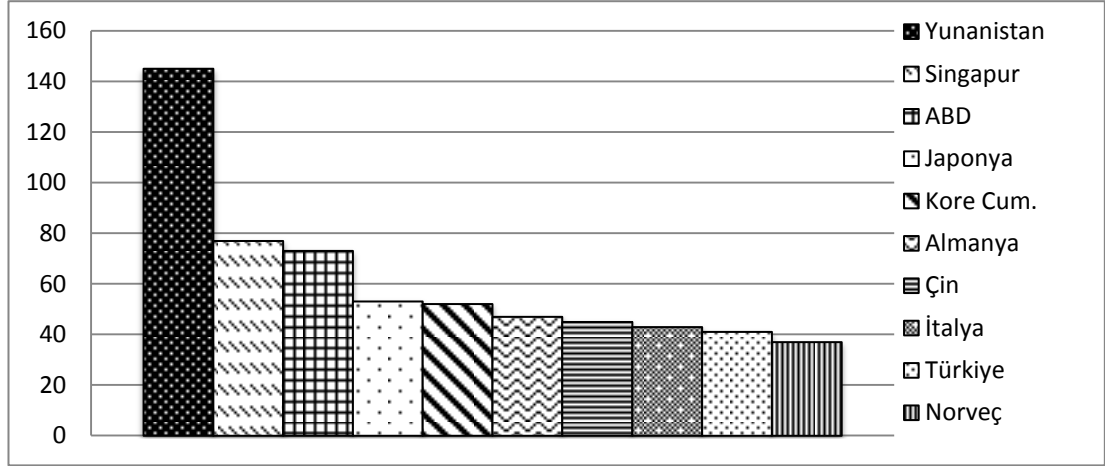
Her kategoride, TMSA belirlenen hedeflere ulaşılabilmesi için rehberler oluşturmuştur. Tanker operatörlerinin olabildiğince doğru ve bağımsız değerlendirme yapabilmeleri için bu 12 unsur ile çalışmalarını önerilir. Bu unsur ve aşamalar iyi bir performans geliştirme programı geliştirmek için kullanılabilir.

Tanker operatörleri düzenli olarak TMSA değerlendirmelerini OCIMF'in resmi web adresinden takip edebilmektedirler. Bu veritabanına ulaşmak için kullanıcı

ve şifre bilgileri ile sisteme giriş yapılması gerekmektedir. TMSA değerlendirmeleri bireysel ve özel değerlendirmeler içerdiği için açıkça yayınlanmamaktadır.

Operatörlerin sürekli iyileşme ve gelişim göstermeleri için yılda en az bir defa TMSA uygulamalarını gözden geçirmeleri ve güncellemeleri istenmektedir.

Şekil 17. TMSA Abonelerinin Coğrafi Dağılımı (ilk 10)



Kaynak: OCIMF, 2013.

TMSA uygulandığı şirketlere birçok fayda sağlamaktadır. Bunlar;

- Kazaları en aza indirmek için güvenlik yönetim sistemlerinin standartlarını arttırmada yardımcı olur,
- Emniyetli yönetim için sürekli gelişim yaklaşımını teşvik eder,
- Kaza riskini düşürür, şirketin itibarını artırır, emniyet ve çevre koruma açısından daha yüksek performans sergilemek için geri bildirim yapma şansı tanır,
- Yönetim sistemleri içine TMSA kurallarını dahil eden şirketlerin aktif bir değerlendirme süreci olduğu kabul edilir,
- Risklerin azalması sigorta maliyetlerinin düşmesine ve buna paralel kazancın artmasına imkan sağlar,
- Bu süreç operatörler için dışarıdan zorlama uygulatılan bir uygulama değildir. Operatörler tamamen kendi kendini yönetir ve elde edilen veriler kendi kontrolleri altında kalmaktadır (OCIMF, 2013).

TOTS (Tanker Officer Training Standards – Tanker Zabitleri Eğitim Standartları), tanker sektörüne tanker zabiti yeterliliği ile gemide ve karada eğitim ve değerlendirme konusunda açık bir standart kazandırmak ve ayrıca matris şartlarında oluşan problemleri ve zorlukları kolaylaştırmak için INTERTANKO tarafından tasarlanmış bir eğitim standardıdır.

Birçok petrol şirketlerinin “rütbe süresi” ve “şirketle çalışma süresi” olmak üzere iki unsur üzerine dayalı olan “zabit matris” koşulları vardır. Bu gereksinimler, tanker zabitlerinin rütbe tecrübeleri, şirket operasyonları ve ISM sistemlerine aşinalıkları ile ilgili bazı kiracıların beklentilerini karşılayamamasından dolayı ortaya çıkmıştır. Artan tanker kazalarının bu algının oluşmasına sebebiyet verdiği düşünülmektedir.

TOTS sistemi Intertanko üyeleri için, uyulması durumunda zabitlere genel gemi operasyonları ve ayrıca ham petrol, ürün ve kimyasal tankerleri gibi belirli tanker tipleri ile ilgili yeterlilik temin edecek ihtiyari Tanker Zabit Eğitim Standartları sağlayarak, çekirdek yeterlilik bazında yapısal bir cevap sunmaktadır. Sistem, bu standartların gerekli yeterliliğe sahip bir tanker zabiti standardı olarak kabul edilmesini ve “rütbe süresi” ve “şirketle çalışma süresi” yerine “denizde geçirilen süre” veya “takvim yılı” gibi alternatif ölçme araçlarının sağlanmasını amaçlamaktadır. TOTS sisteminin, zabitan matris şartları kullanan petrol şirketlerine kolaylık sağlayacağı ve bunlara uyumla ilgili zorlukları hafifleteceği beklenmektedir.

TOTS’un amacı, zabitan matris şartlarının yerini almak değil, yeterlilik eğitimini geliştirmek ve günümüz kural ve yönetmeliklerine uyumla ilgili hususların anlaşılmasını sağlamak amacıyla yapısal ve kontrollü bir süreç sunarak bu şartlara uyumu kolaylaştırmaktır. Intertanko, mevcut zabitan matris şartlarının herhangi birinde elde edilecek “uyum kolaylaştırma” miktarının muhtemelen belirli bir denizcilik şirketi ile petrol şirketi arasında birebir bazda olacağını öngörüyor. Bu, en azından TOTS standardının ve ilgili kontrol sürecinin denizcilik firması tarafından ne kadar sağlıklı uygulandığı gibi petrol şirketi tarafında değerlendirilecek ve belki de belirlenecek çeşitli faktörleri de kapsayacaktır.

TOTS sistemi Intertanko Konseyi tarafından tamamen onaylanmıştır ve Nisan, 2008 tarihinden itibaren uygulamaya sunulmuştur.

TOTS sisteminin başlıca hedefleri aşağıda sıralanmıştır;

- Tanker zabitleri için yeterlilik eğitimi ve doğrulama sağlamak,
- “Tecrübe” ile ilgili mevcut boşlukların nasıl doldurulacağını ve geliştirileceğini ve “zaman” kullanımı dışında ne gibi alternatif sistemlerin ölçüm sistemi olarak kullanılabilirliğini göstermek,
- Sistemin, doğrulama işleminin bir parçası olarak TMSA içinde nasıl kullanılacağını göstermek,
- Sistemin STCW’ nin üzerinde bir sistem olduğunu göstermek ve IMO tanker model kurs ve diğer kursların yerini almak gibi amacının olmadığı kanıtlamak,

Intertanko TOTS’ un ek bir değer sunacağına inanmaktadır. Var olan tecrübe boşluklarını doldurma ve her zabıt için tecrübe doğrulama sistemi sağlayacaktır. TOTS farklı rütbelerin belirli bir tecrübe edinmeleri için sistematik bir yöntem sağlar ve bu tecrübeyi doğrulama için de bir yöntem içerir.

TOTS sistemi zorunlu değil, isteğe bağlı olarak uygulanmaktadır. Şirketler kendileri hangi zabıtlarının bu sistem dahilinde eğitim almaları gerektiğine karar verirler. TOTS sistemi özellikle aşağıdaki amaçlar için uygulanmaktadır:

- Yeni zabıtlar (Junior Officers),
- Stajını bitiren stajyerlerin ilk zabıtlık görevlerine hazırlanması,
- Yeni zabıtların kıdemli zabıt (Senior Officers) olmalarına ilham vermek,
- Yeni terfi alanlar için ek eğitimler,
- Şirkette yeni olan zabıtlar,

Bazı şirketler kendi geliştirmiş olduğu eğitim standartlarını kullanmaktadırlar. Eğer bunlar TOTS gerekliliklerini karşılıyorsa kabul edilmektedir. Çünkü şirketlerin hali hazırda kullanmakta olduğu sistemi tamamen değiştirmesi göze alınamaz. Şirketin kullanılan eğitim sisteminin TOTS gerekliliklerini sağladığını göstermesi ve ispatlaması gerekmektedir. TOTS’un minimum standartlar ile oluşturulduğu kabul edilmektedir ki bu STCW gereksinimlerinin üzerindedir.

TOTS sistemi 4 bölümden oluşmaktadır:

Bu bölümlerin içinde geçen bazı ifadelerin tanımlamaları ise şu şekildedir.

“Aday (The Candidate)”: Eğitim alacak kişiyi ifade eder.

“Kontrol eden kişi (Authenticating Person)”: Bu kişi gemi kaptanı veya şirket eğitim görevlisi olmalıdır.

“Öğretimi yürüten” (Supervising Officer/Instructor)”: Gemideki kıdemli zabıt (senior officer) olmalıdır.

Bölüm 1. Rütbe süresi (Time in Rank): Bu bölüm 1A, 1B ve 1C olmak üzere 3 modülden oluşmaktadır. Her modülün eğitim kayıt defterleri vardır. Bunlar tankere özel ve tankere özel olmayan çeşitli unsurlar içermektedir. Her kayıt defteri her görevin tamamlanması sonucu kontrol eden kişi (Authenticating Person) tarafından imzalanacak şekilde dizayn edilmiştir. Bu görevler şirket tarafından kontrol edilmekte ve doğrulanmaktadır. Her kayıt defteri rütbe düzeylerine göre özel dizayn edilmiştir.

Bu üç eğitim kitabı şu şekildedir:

- 1A Yöneten Modülü: Kaptan ve 1. Zabıt
- 1B Kıdemli Makine Zabiti Modülü
- 1C Yeni Güverte ve Makine Zabıtları Modülü

Bu kayıt defterleri zabite özeldir ve şirket değiştirse dahi bu defter üzerinden eğitimlerine devam edecektir.

1A, 1B ve 1C eğitim kayıt defterleri genel gemi bölümleri, çevre emniyeti bölümleri, tanker operasyonu bölümü, seyir, mühendislik ve emniyet bölümlerini içermektedir. Her görevin iki kere değerlendirilmesi gerekmektedir. Eğer aday bütün görevleri tamamlar ve gerekli yetkinliğe ulaştığını ispat ederse öğretimi yürüten kişi (Supervising Officer/Instructor) görevin başarı ile tamamlandığını göstermek için gerekli yerleri imzalar ve ikinci bir kontrole gerek kalmaz. Ancak görev tamamlandıktan sonra öğretimi yürüten kişi (Supervising Officer/Instructor) adayı yeterli görmez ise eğitim tekrarlanması için gerekli olan yeri imzalar.

Bu eğitim kayıt defterleri 3 farklı tanker tipini içerir. Bunlar;

- Kimyasal Tanker
- Petrol Ürünleri Tankeri
- Ham Petrol Tankeri

Adaylar çalıştıkları veya çalışacak oldukları tanker tiplerinin gerekliliklerine yönelik olan eğitimleri tamamlamaları gerekmektedir.

Bölüm 1. Şirkette Geçen Süre (Time with Company): Bu bölüm Modül 1D adı altında tek modülden oluşmaktadır ve rütbe ayırımı yapmaksızın tüm zabıtları kapsamaktadır.

Bu eğitim kayıt defteri (1D) adayın aynı şirkette görev yaptığı süre boyunca geçerli olmaktadır. Eğer aday şirket değiştirir ise yeni bir “Şirkette Geçen Süre (Time with Company)” eğitim kayıt ve doğrulama sürecine girecektir. Modül 1D şirketin, adayın şirketi tamamı ile tanımış olduğundan emin olması için minimum gereksinimleri sağlar. Ancak her şirketin kendi özel şartlarının karşılanabilmesi için bu modülü geliştirmesi ve özelleştirmesi gerekmektedir.

Bölüm 2. Bilgisayar Destekli Değerlendirme (Computer Based Assessment – CBA): CBA, CD şeklinde dağıtılır ve her değerlendirme bu CD’ nin içinde yer almaktadır. Her kısım tamamlandığında bir çıktı alınır ve ilgili eğitimin tamamlandığının ispatı için “Kontrol eden kişi (Authenticating Person)” tarafından imzalanır. Bütün kısımların tamamlanıp değerlendirilmesinden sonra, aday son bir final değerlendirmesini tamamlamak zorundadır. Bu son değerlendirme şirket veya gemide sınav şartları altında yapılacaktır. Bu son değerlendirmenin yapılacağı sınavın bulunduğu CD kaptan veya şirkette bulunmaktadır.

Bölüm 3. Şirket Destekli Değerlendirme (Company Based Assessment): Modül 1D’ nin tamamlanmasından sonra şirket aday hakkında doğrulama ister. Eğitim kayıtları ve bireyin doğrulama işlemlerinin kayıtları şirkette denetim amacıyla saklanmaktadır. Modül 1D’ nin gerekli şekilde tamamlanması adayın şirketi tanımış olduğunu ve sıhhatli bir şekilde hizmet verebileceğini göstermektedir.

Bölüm 4. Simülatör Eğitimi ve Doğrulama: 6 simülatör modülü TOTS sisteminin içine dahil edilmiştir.

Bunlardan ilk üçü farklı tip tanker eğitim modülü 4A, 4C ve 4E’ dir. Bütün güverte bölümü zabitlerini kapsayan (kaptan dahil) bu modülün, adayların çalışacakları veya çalışmakta oldukları tanker tiplerine göre, harici denetlenebilir denizcilik eğitim merkezinde tamamlanması gerekmektedir. TOTS sisteminde 3 adet simülatör eğitim modülü vardır. Bunlar;

- 4A Kimyasal Tanker Simülatör Eğitimi
- 4C Petrol Ürünleri Tankeri Simülatör Eğitimi
- 4E Ham Petrol Tankeri Simülatör Eğitimi

Her modül, eğitim kayıt defterindeki tanker görevlerini tamamlayıcı özelliktedir ve adayın Bölüm 1 de kazandığı bilgilerin üzerine inşa etmesine yardımcı olur. Aday gerekli simülatör eğitimlerini tamamladıktan sonra, bir sonraki

aşamada yeterli bilgi ve beceriye sahip olduğunun doğrulanması için tanker tipine göre doğrulama eğitimlerini alması gerekmektedir.

Diğer üçü ise; farklı tip tanker doğrulama modülü 4B, 4D ve 4F'dir. Sadece kaptan dahil kıdemli zabıtlarını kapsayan (1A) bu modülün, adayların çalışacakları veya çalışmakta oldukları tanker tiplerine göre, harici denetlenebilir denizcilik eğitim merkezinde tamamlanması gerekmektedir. TOTS sisteminde 3 adet simülâtör doğrulama eğitimi modülü vardır. Bunlar;

- 4B Kimyasal Tanker Simülâtör Doğrulama Eğitimi
- 4D Petrol Ürünleri Tankeri Simülâtör Doğrulama Eğitimi
- 4F Ham Petrol Tankeri Simülâtör Doğrulama Eğitimi

Her modül, eğitim kayıt defterindeki tanker görevlerini tamamlayıcı özelliktedir ve adayın Bölüm 1A' da kazandığı bilgilerin üzerine inşa etmesine yardımcı olur (INTERTANKO, 2013).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖNDE GELEN PETROL ŞİRKETLERİNİN TANKER İŞLETEN GEMİ YÖNETİM FİRMALARININ PERSONEL SEÇİM ÖLÇÜTLERİNE ETKİLERİNİN ORTAYA ÇIKARILMASINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU

Bu çalışma, Türkiye’de tanker işletmesi yapan firmaların insan kaynakları seçim ölçütlerinin oluşmasında ve personel istihdam sürecinde önde gelen küresel petrol şirketlerinin (Major Oil Companies - MOC) etkilerinin analizi kapsamında yapılmıştır. Bu bölüm, önde gelen küresel petrol şirketlerinin tanker işleten firmaların insan kaynakları seçim süreçlerine etkilerinin keşfedilmesi ve analizine yönelik yapılan çalışmayı açıklamaktadır. Sırasıyla araştırmanın amacı, önemi, kısıtları, araştırmanın yöntemi, modeli, araştırmanın örnekleme, veri toplama araçları hakkında bilgiler verilmiş ve son bölümde ise, bulgular, değerlendirmeler ve sonuçlar paylaşılmıştır.

3.2. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmanın amacı, önde gelen küresel petrol şirketlerinin Türkiye genelinde tanker işletmesi yapan firmaların insan kaynakları seçim ölçütlerine ve seçim süreçlerine etkilerini ortaya çıkarmak ve tanker işletmesi yapan firmaların bu etkilerin sonucu nasıl uygulama ve yöntemler geliştirdiklerini analiz etmek olarak belirlenmiştir.

3.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Tanker işletmesi yapan firmalar deniz taşımacılığında faaliyet gösteren diğer sektörlere göre (kuru yük, konteyner vs.) daha çok dış çevre baskısı altındadır. Bu noktada önde gelen küresel petrol işletmeleri en büyük baskı ve etkiye sahip olan dış çevre aktörüdür. Buradan hareketle denizcilik sektöründe personel seçimi üzerine çeşitli araştırmalar olmasına rağmen, Türkiye’de tanker işletmesi yapan firmaların

personel seçimine ve özellikle bunlara önde gelen küresel petrol şirketlerinin etkilerini ortaya çıkarmaya yönelik herhangi bir çalışmanın yapılmamış olması bu çalışmanın önemini arttırmaktadır. Bu çerçevede, bu çalışma ve diğerlerinden elde edilecek bulguların, gerek Türkiye'deki tanker işletmelerinin uygulamalarına katkı sağlayacağı, gerekse daha sonra bu alanda yapılacak olan akademik çalışmalara kaynak teşkil edeceği beklenmektedir.

3.4. ARAŞTIRMANIN KISITLARI

Bu araştırma, denizcilik ve diğer alanlardaki gemiadamı seçim ölçütleri, petrol, enerji endüstrisi ve denizyolu petrol taşımacılığı ile ilgili ulusal ve uluslararası kaynaklardan elde edilen bilgiler ve 2013 yılında Türkiye'de tanker işletmesi olarak faaliyet gösteren 12 firmanın insan kaynakları bölümü yöneticileri ile yüz yüze yapılan görüşmelerden elde edilen verilerin yorumlanması ile gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamına, Türkiye'de faaliyet göstermekte olan tanker işletmeleri arasından en geniş filoya sahip olan 12 tanker işletmesi dahil edilmiştir.

3.5. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu çalışmada yüz yüze görüşme yöntemi kullanılmıştır. Araştırmalarda yaygın olarak kullanılan yöntemlerden olan yüz yüze görüşme yöntemi önceden hazırlanmış soruların sorulduğu ve karşıdaki kişiden veriler elde etmeye yönelik cevaplar alma amaçlı bir söyleşidir. (Kuş, 2003: 50).

Yüz yüze görüşmenin bir diğer tanımı ise, önceden belirlenmiş ve ciddi bir hedefe yönelik olan, karşısındaki soru sorma yöntemi ile cevaplar alan etkileşime dayalı bir iletişim sürecidir. Tanımda ifade edilen süreç, karşılıklı yapılacak olan iletişimin süregelen ve dinamik yapısını ifade eder. Bu dinamik yapı, karşılıklı bir etkileşime dayalı bir bağ kurmayı gerektirir. Görüşmenin planlı ve bir amaca yönelik olması, onu bir sohbetten farklı kılarak hedeflere yönelik planlanmış bir veri toplama çabası yapar. (Yıldırım & Şimşek, 2000: 119).

Yüz yüze görüşmelerde görüşmeyi yönetecek kişinin görüşmenin sağlıklı yürütülmesi için dikkat etmesi gereken bazı noktalar vardır. Görüşmelerde araştırmacı hem doğal ve nesnel olmalı hem de yargılamalardan kaçınmalıdır. Aynı

zamanda görüşme sırasında işbirliğini sağlamalı ve kendi fikirlerini görüşme süresince beyan etmemelidir. (Kuş, 2003: 54).

Bu araştırmada yukarıda bahsi geçen noktalara dikkat edilerek yapılan yüz yüze görüşme sağlıklı bir şekilde yürütülmeye çalışılmıştır.

3.5.1. Araştırmanın Modeli

Araştırma için öncelikle “personel seçim ölçütleri” konusunda ulusal ve uluslararası alanda yapılan çalışmalar taranmıştır. Daha sonra tanker işletmesi yapan işletmelerin insan kaynakları yönetimi faaliyetleri, politikaları ve insan kaynakları seçim ölçütleri incelenerek ve görüşmeler yapılarak görüşme soruları hazırlanmıştır.

Araştırmaya teşkil edecek hususların belirlenmesi amacıyla işletmelerin yazılı kaynaklarına başvurulmasının yanında, personel/insan kaynakları bölümü yöneticileri ile derinlemesine yüz yüze görüşmeler yapılmış ve ayrıntılı bilgiler alınmıştır. Nitel bir çalışma olan bu araştırmada, yapılan yazılı kaynak taraması ve yüz yüze görüşmeler sonucunda alınan bilgiler doğrultusunda, Türkiye’de tanker işletmesi yapan firmaların insan kaynakları seçim ölçütlerine ve süreçlerine önde gelen küresel petrol işletmelerinin etkileri saptanmaya çalışılmıştır.

Araştırmada öncelikle yazılı kaynaklar taranmıştır. Araştırmanın örneklemini oluşturan 12 işletmeden 7 tanesi, araştırma konusu ile ilgili belgelerini araştırmacı ile paylaşırken, diğer işletmelerden belge temini yapılamamıştır. Yapılan görüşmelerde, görüşme formundaki 9 adet soru görüşülenlere yöneltilmiş ve yanıtları araştırmacı tarafından kayıt edilmiştir. Görüşmeler süresince hem not tutulmuş hem de ses kaydı alınmıştır. 11 şirket ses kaydı yapılmasına izin verirken, 1 şirket buna müsaade etmemiştir. O şirket ile ilgili veriler, sadece not tutularak kayıt altına alınmıştır. 11 işletmede bir kişi soruları yanıtlarken, 1 işletmede “vetting” müdürü ile birlikte güverte enspektörü de görüşmeye katılmıştır. 5 şirkette personel/insan kaynakları müdürleri ile, 5 şirkette personel/insan kaynakları müdür yardımcıları ile, 1 şirkette gemi operasyon müdürü ile, 1 şirkette ise “vetting” müdürü ve güverte enspektörü ile birlikte görüşme yapılmıştır. Görüşmeler planlı olarak ve görüşülenlerden randevu alınarak gerçekleştirilmiştir. 6 şirkette görüşme ortamında sadece görüşülen bulunmuş, diğer 6 şirkette ise görüşülen diğer bir kişi ile odasını paylaştığından,

görüşme esnasında en az bir kişi daha görüşme ortamında bulunmuştur. Tüm görüşmeler görece sessiz, uygun sıcaklıkta ve aydınlık ortamlarda gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler, yapılır yapılmaz görüşme esnasında alınan veriler, zaman geçirilmeden düzenlenerek kayıt altına alınmıştır.

3.5.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini dünya üzerinde faaliyet gösteren tanker işletme firmaları oluşturmaktadır. Araştırmaya dahil edilecek işletmeler, ilgili literatür ve ampirik çalışmaların sonucunda elde edilen verilere göre, önde gelen küresel petrol şirketleri ile ticari ilişki yoğunluğu ve filo büyüklüğü göz önünde tutularak seçilmiştir. Bu kapsamda, filo büyüklüğüne bağlı olarak Türkiye'nin önde gelen tanker işletmesi yapan 12 tanker işletme firması araştırmaya evreni temsil etmesi için örneklem olarak seçilmiştir. Araştırma kapsamına alınan bu 12 firma aşağıda belirtilmektedir.

Atlantis Tanker (Armona):

2002 yılında kurulan Atlantis Tanker teknik işletme firması olarak faaliyetlerini sürdürmektedir. Toplam dwt kapasitesi 50,5 bin olan 10 adet tanker işleten şirketin bünyesinde izindekilerle beraber 210 deniz personeli bulunmaktadır. Şirketin tüm gemileri chem/oil özelliklidir ve sadece kimyasal ve yağ taşımacılığında faaliyet göstermektedir. Şirketin tüm gemileri Malta bayraklıdır.

Atlantik Denizcilik:

1984 yılında faaliyetlerine başlayan şirket, armatörlük yanında gemi yönetimi ve yeni inşa alanlarında da hizmet vermektedir. Şirketin işletmesi altında bulunan 8 tankerin toplam kapasitesi 113,5 bin dwt'dur. Sahip olduğu tankerlerin özelliği gereği sadece kimyasal ve petrol ürünleri taşımacılığı yapmaktadır. Toplamda izindekiler de dahil 300 tanker personeli olan şirket aynı zamanda kuru yük

sektöründe de hizmet vermektedir. Şirketin 2 gemisi Liberya, 6 gemisi ise, Malta bayraklıdır.

Beşiktaş Grup:

1960 yılında ilk olarak faaliyetlerine başlayan Beşiktaş Grup, armatörlük, gemi yönetimi ve tersanecilik alanlarında faaliyet göstermektedir. Toplamda 10 adet tanker sahibi olan şirket, sahibi olmadığı 3 tankeri de işletmesi altında tutmaktadır. Toplam 403 bin dwt büyüklüğü ile Türkiye'nin en büyük firmalarından olan Beşiktaş Grup, bünyesinde 1 adet de 2013 yapımı LPG tankeri bulunmaktadır. Aynı zamanda kuru yük gemileri de olan şirket, kimyasal, ham petrol, işlenmiş petrol ve LPG taşımacılığı alanlarında hizmet vermektedir.

Bluemar Shipping:

1994 yılında kurulan şirket, tanker ve konteyner sektörlerinde faaliyet göstermektedir. İşletmesi altında 10 adet tanker olan şirket kimyasal, petrol ürünleri ve ham petrol taşımacılığı yapmaktadır. İzindekilerle beraber 255 deniz personeli olan şirketin 9 adet de konteyner gemisi bulunmaktadır.

Chemfleet:

2006 yılında faaliyetlerine başlayan Chemfleet, gemi yönetim (Ship Management) hizmeti vermektedir. 26 parça tanker ve 250 bin dwt ile Türkiye'nin en büyük kimyasal tanker filosuna sahip olan şirket, sadece kimyasal ürünler taşımaktadır. Şirketin 3 gemisi Türk bayraklı iken 23 tanesi ise Malta bayraklı olarak hizmet vermektedir. Şirketin izindekilerle beraber 850 deniz çalışanı bulunmaktadır.

DİTAŞ:

1974 yılında faaliyetlerine başlayan DİTAŞ, armatörlük, gemi yönetimi, acentelik, kılavuzluk/römorkörcülük hizmetleri vermektedir. 5 adet gemisi bulunan

şirket, kimyasal, petrol ürünleri ve ham petrol taşımacılığı alanlarında hizmet vermektedir. İzindekilerle birlikte 170 deniz çalışanı olan şirketin tüm gemileri Türk bayraklı olarak faaliyet göstermektedir.

Güngen Denizcilik:

1990 yılında kurulan Güngen Denizcilik 4 adet Suezmax tanker sahibidir. Şirket sadece ham petrol taşımacılığı yapmaktadır. Bünyesinde izindekiler dahil 130 deniz çalışanı olan şirketin dwt kapasitesi 603 bin'dir. Şirketin tüm gemileri Türk bayraklıdır.

Kaptanoğlu Holding:

1940 yılında faaliyetlerine başlayan şirket, hali hazırda 8 adet tanker ile hizmet vermektedir. Kimyasal, petrol ürünleri ve ham petrol taşımacılığı yapan Kaptanoğlu Denizcilik izindekiler dahil olmak üzere toplam 275 deniz personeli istihdam etmektedir. Şirket aynı zamanda kuru yük taşımacılığı hizmeti de vermektedir. Deniz taşımacılığı yanında, enerji, dış ticaret, turizm, inşaat, tersane ve tekne inşa gibi alanlarda da faaliyet göstermektedir.

Şener Denizcilik:

1980 yılında faaliyetlerine İstanbul merkezli olarak başlayan şirket kimyasal, petrol ürünleri ve gaz taşımacılığı hizmeti vermektedir. Toplam 10 tanker ile faaliyet gösteren şirket, izindekiler dahil olmak üzere yaklaşık 250 deniz personeli istihdam etmektedir. Tersanecilik alanında da faaliyet gösteren şirketin tüm gemileri Türk bayraklıdır.

Transal Denizcilik:

2005 yılında faaliyetlerine başlayan Transal Denizcilik, toplam 5 adet tanker ile hizmet vermektedir. Kimyasal ve petrol ürünleri taşımacılığı yapan şirketin

gemilerinin toplam kapasitesi yaklaşık 70 bin dwt'dir. Şirketin tüm gemileri yabancı bayraklı olup izindekiler dahil yaklaşık 250 deniz personeli istihdam etmektedir. Gemilerinin yaş ortalaması 1,6 olan Transal Denizcilik, kendi gemileri dışında üçüncü parti gemi işletmeciliği hizmeti de vermektedir.

YASA Tanker:

1999 yılında hizmet vermeye başlayan Ya-Sa Tanker, toplam 12 adet tanker ile faaliyetlerini sürdürmektedir. Ham petrol, kimyasal ve petrol ürünleri taşımacılığı yapan şirket aynı zamanda dökme ve kuru yük alanında da hizmet vermektedir. İzindekiler dahil yaklaşık 450 deniz personeli istihdam eden şirket deniz taşımacılığı yanında, turizm, havacılık ve tekstil alanlarında da faaliyet göstermektedir.

Genel Denizcilik:

1975 yılında faaliyetlerine başlayan Genel Denizcilik sahip olduğu 32 adet tanker ile Türkiye'nin en büyük filolarından birine sahiptir. Çukurova Holding bünyesi altında hizmet veren firma izindekiler dahil yaklaşık 1100 deniz personeli istihdam etmektedir. Petrol ürünleri ve ham petrol taşımacılığı yapan firmanın gemileri yabancı bayraklıdır. Petrol taşımacılığı yanında kuru ve dökme yük taşımacılığı hizmeti de vermektedir.

Tablo 13. Araştırma Kapsamına Dahil Edilen Firmalar

Şirket Adı	Kuruluş Yılı	Tanker Sayısı	1000Dwt	Gemi Tipi
Atlantis Tanker	2002	10	50,5	Kimyasal
Atlantik Denizcilik	1984	8	113,5	Kimyasal Petrol ürünleri
Beşiktaş Group	1960	13	403	Kimyasal, ham petrol, işlenmiş petrol ve LPG
Bluemar Shipping	1994	10	160	Kimyasal, petrol ürünleri ve ham petrol
Chemfleet	2006	26	250	Kimyasal
DİTAŞ	1974	5	244	Kimyasal, petrol ürünleri ve ham petrol
Güngen Denizcilik	1990	4	603	Ham petrol
Kaptanoğlu Holding	1940	8	122,5	Kimyasal, petrol ürünleri ve ham petrol
Şener Denizcilik	1980	10	70	Kimyasal, petrol ürünleri ve LPG
Transal Denizcilik	2005	5	70	Kimyasal ve petrol ürünleri
YASA tanker	1999	12	1300	Ham petrol, kimyasal ve petrol ürünleri
Genel Denizcilik	1975	32	545	Petrol ürünleri ve ham petrol

3.5.3. Veri Toplama Araçları

İlk aşamada, ikinci el verilerden yararlanılarak, yayınlanmış olan raporlar, ulusal ve uluslararası yüksek lisans ve doktora tezleri ve internet veri tabanları incelenmiş ve bunların tümü “kaynakça” bölümünde ayrıntılı olarak gösterilmiştir. İkinci aşamada ise, veri toplama aracı tekniklerinden mülakat tekniği kullanılarak daha önce bu alanda uygulanan görüşme formları ve yapılan ön görüşmeler sonucunda oluşturulan yapılandırılmış görüşme formu tanker işleten firmaların yöneticilerine uygulanmıştır. Ek 3. bölümünde görüşme formu sunulmuştur.

3.6. BULGULAR ve DEĞERLENDİRME

Çalışma kapsamına dahil edilen şirketlerde görüşme yapılan katılımcıların profil bilgileri Tablo 14’te verilmiştir.

Araştırma kapsamında görüşme yapılan katılımcıların 6’sı “Uzakyol Kaptan”, 3’ü “Uzakyol Birinci Zabit”, 2’si “Uzakyol Vardiya Zabiti”, 2’si ise herhangi bir yeterliliğe sahip değildir. Katılımcıların 8’i fakülte ve yüksekokul, 4’ü meslek yüksekokulu, 1’i ise meslek lisesi düzeyinde eğitim almışlardır. Katılımcıların deniz ve tanker tecrübelerine bakıldığında ise, 11 katılımcı deniz tecrübesine sahip iken 2 katılımcının böyle bir tecrübesi yoktur. Deniz tecrübesine sahip 11 katılımcıdan sadece 5’i tanker tecrübesine sahiptir. Burada dikkat çeken bir diğer konu, genellikle bütün personel birimleri aynı görevi yerine getirme amacı ile faaliyet göstermekle beraber, bazılarının “personel” yerine “insan kaynakları” tabirini kullanması örgüt içinde insan unsuruna farklı bir bakış açısı ile yaklaştıkları anlaşılabilir. Fakat, personel biriminin isminde gerçekleştirilen değişikliğin personel hizmetlerine ne kadar yansıdığı sorusu bu araştırmanın kapsamı dışındadır.

Tablo 14. Mülakat Çalışması Katılımcı Profili

Katılımcı Kod Numarası	KATILIMCI PROFİL BİLGİLERİ									
	Yaşı	Yeterliliği	Mezuniyeti	Deniz Tecrübesi (Yıl)	Tanker Tecrübesi (Yıl)	Karada Sektör Tecrübesi	Pozisyon	Pozisyonda Çalışma Süresi (Yıl)		
K ₁	33	Uzakyol Vardiya Zabiti	Karamürsel	1	1	1	Personel Müdür Yardımcısı	2		
K ₂	35	Uzakyol Birinci Zabıt	İTÜ M.Y.O.	11	-	5	Personel Müdür Yardımcısı	5		
K ₃	38/28	Uzakyol Kaptan/ Uzakyol Birinci Zabıt	Tüdev/İTÜ	16/6	16/5	7/1,5	Vetting Müdürü/Güverte Enspektörü	3 / 1		
K ₄	27	İşletme Mühendisi	İ.Ü.	-	-	7	Personel Müdür Yardımcısı	0,5		
K ₅	35	Uzakyol Vardiya Zabiti	Karamürsel	2	-	11	Personel Müdür Yardımcısı	0,5		
K ₆	37	-	Akdeniz	-	-	4	İnsan Kaynakları Müdür Yardımcısı	1		
K ₇	33	Uzakyol Birinci Zabıt	İTÜ	4	-	8	Personel Müdürü	3		
K ₈	39	Uzakyol Kaptan	Meslek Lisesi	18	18	5	Personel Müdürü	1,5		
K ₉	35	Uzakyol Kaptan	İTÜ	7	-	6	İnsan Kaynakları Müdürü	2,5		
K ₁₀	38	Uzakyol Kaptan	İTÜ	8	8	8	Gemi Operasyon Müdürü	2		
K ₁₁	32	Uzakyol Kaptan	Yalova M.Y.O.	6	-	7	Personel Müdürü	4		
K ₁₂	56	Uzakyol Kaptan	İTÜ	25	1	7	Personel Müdürü	7		

Mülakatlar sonucunda elde edilen veriler zaman kaybetmeden gözden geçirilmeye başlanmıştır. Bunun sebebi ise, elde edilen verilerin araştırmacının zihninde taze iken gözden geçirme ve gerekli düzeltmeleri yapabilme imkanına sahip olmasıdır. Her bir araştırma sorusundan elde edilen cevapların önemli bölümleri alınarak kendi aralarında kodlanmıştır. Kodlama sırasında, her bir katılımcının verdiği ifadeler belirli kalıplara alınmaya çalışılmıştır. Bu kalıplara ifade edilme düzeyine göre ağırlık puanları verilmiştir. Bunu yapmadaki amaç, katılımcıların özellikle vurgulamak istedikleri ifadeler ile sıradan ifadelerinin ayrımının yapılmasını sağlamaktır. Kodlamada verilen ağırlık puanları Tablo 15’te gösterilmektedir. Tabloda kodlanmış olan veriler “örnek” sütununda belirtilmiştir (Yıldırım ve Şimşek, 2000: 178).

Tablo 15. İçerik Analizi Kodlarının Ağırlık Puanları

İfade Kodunun Tipi	Örnek	Ağırlık Puanı
<i>Normal İfade</i>	İşgören tedarikinde karar mekanizmasına etki eden ölçütler; referans ,,,,,,..... sıralanabilir.	1
<i>Önemli İfade</i>	Personel seçiminde referans konusu bizim için önemlidir.	2
<i>Çok Kuvvetli İfade</i>	İnsan kaynağı tedarikinde referans konusu en önemli etkindir.	3

Örnek olarak, Tablo 15’te kodlanan “referans” ifadesinin hangi ağırlıklarda ifade edildiği gösterilmektedir. Katılımcıların ifadelerinde özellikle vurgu yapmak istedikleri ile sıradan olan ifadelerinin kodlanmasında bu tip ağırlık puanı verilmesi sonuçların güvenilirliğini artırmaktadır.

Katılımcılara ilk olarak genel anlamda şirket insan kaynağı seçim ölçütlerinin ortaya çıkarılmasına yönelik “*Genel olarak şirket personel seçim ölçütleriniz nelerdir ve bu ölçütleri belirlerken neleri göz önünde tutuyorsunuz?*” sorusu yöneltilmiştir. Bu soruya ait elde edilen verilerin analizi Tablo 16’da gösterilmektedir. Analiz sonucunda tespit edilen kavramlar, ağırlık puanları (AP) ve ifade sıklıkları (frekans) Tablo 17’de özetlenmektedir.

Tablo 16. Mülakat Çalışması İçerik Analizi “Şirket Personel Seçim Ölçütleri ve Kriterler”

Kavramlar	AP	Katılımcıların Kodları ve İfade Puanları											
		K ₁	K ₂	K ₃	K ₄	K ₅	K ₆	K ₇	K ₈	K ₉	K ₁₀	K ₁₁	K ₁₂
Sertifika ve yeterlilik	12		1	1	2	2	2		2			1	1
Yabancı dil	15	1	3	2	2		1	3	1	1		1	
Referans	15	1	2	2	3	2	1			1		1	2
Tanker tecrübesi	22	3		3	2	3	2	3	3				3
Deniz tecrübesi	3						3						
Kimyasal tanker tecrübesi	5				3					2			
Ham petrol tecrübesi	2												2
Mülakat	12	2	1		3	1		2		1	2		
Mesleki sınav	8	1		2		1	1			1		1	1
Sağlık durumu	4						2					2	
Inspection tecrübesi	7	2					1			3		1	
Kişilik analizi testi	6	1			1		1			1	2		
Yaş profili	3											3	
Yüksekokul/fakülte mezunu	11							3		3	3	2	
Matris uygunluğu	3									2		1	
Mezun olma şartı	3										3		
Alkol ve uyuşturucu testi	2	1										1	

Tablo 17’de tanker işletmesi yapan firmaların insan kaynağı seçiminde göz önünde bulundurdıkları ölçütler ve uygulamalarının neler olduğu sorusuna verilen cevaplar sonucunda tespit edilen kavramlar, ağırlık puanları ve ifade sıklıkları gösterilmektedir. Burada en çok göz önünde bulundurulan ölçütün 22 ağırlık puanı ile “tanker tecrübesi” olduğu görülmektedir. “Referans” ve “Yabancı dil – İngilizce” ölçütleri ise 15 ağırlık puanı ile diğer önemli olan ölçütler olarak öne çıkmaktadır.

Tablo 17. “Şirket Personel Seçim Ölçütleri ve Kriterler” Özet İçerik Analizi.

Kavramlar	Ağırlık Puanı	İfade Sıklığı
Tanker tecrübesi	22	8
Yabancı dil	15	9
Referans	15	9
Sertifika ve yeterlilikler	12	8
Mülakat	12	7
Yüksekokul/fakülte mezunu	11	4

“Referanslara bakmıyoruz biz. Çünkü şirketler yanlış bilgi verebiliyor. Onun için referans almıyoruz kişilerden.”

Bu ifade firmaların referans konusunda yaşadıkları ikilem ve problemin temelini yansıtan bir ifadedir. Diğer firmaların personel ile ilgili yanlış bilgi vermesi referans ölçütünün güvenilirliğini kaybetmesine neden olmaktadır.

“Referanslar bizim için önemli. Piyasada, kimyasal için söylüyorum, bütün firmalar birbirini tanır. Referansı arar personel hakkında bilgi alırız. Siz burada ne kadar İngilizceyi ölçseniz, yeterlilikleri kontrol etseniz, tecrübelere, kişilik karakterlerine ne kadar dikkat etseniz bile kişinin teknik bilgisini %100 ölçemezsiniz. Bilmediğimiz bir personeli bilen birisine sormak, onların görüşlerini almak bizim için en önemlisidir.”

Buradaki ifade ise, referans ölçütünün bir firma için en önemli ölçüt olduğunu yansıtmaktadır. Bu ifadeyi veren firmanın, diğer firmaların yanlış bilgi ve referans vereceğine dair bir kaygı yaşamadığı anlaşılabilir.

Araştırma sorusu olarak sorulan ikinci soru ise, “Şirket personel seçim ölçütleri belirlenirken ve şirkete deniz personeli istihdamı sağlanırken kiracının (MOC) beklentileri ve bunun size etkileri nelerdir?” Bu soruya ait elde edilen verilerin analizi Tablo 18’de verilmiştir. Ayrıca, bu soruya ait verilerin genel

analizinde tespit edilen kavramlar, ağırlık puanları ve ifade sıklıkları Tablo 19’da özetlenmektedir.

Tablo 18. Mülakat Çalışması İçerik Analizi “Şirket Personel Seçim Ölçütleri Belirlenirken ve Şirkete Deniz Personeli İstihdamı Sağlanırken Kiracının (MOC) Beklentileri ve Etkileri”

Kavramlar	AP	Katılımcıların Kodları ve İfade Puanları											
		K ₁	K ₂	K ₃	K ₄	K ₅	K ₆	K ₇	K ₈	K ₉	K ₁₀	K ₁₁	K ₁₂
Direk MOC’ların etkisi altındadır	21	3	3		3		3	3	3			3	
Inspection tecrübesi	7	2			2					3			
Yabancı dil	4	1			1		1		1				
Cargo handling sertifikası	1								1				
Matris uygunluğu	7		2			3				2			
Retention rate	3		1			2							
Referans kontrolü	3	1					2						
Terfi prosedürlerine etkileri	2											2	
Devir teslim etkileri	5			3								2	
ECDIS & ERM & BRM	6				1				1		2	1	1
Eğitime katılım oranı	3												3

Tablo 19’da MOC’ların, tanker işletmesi yapan firmaların personel seçim ölçütleri üzerindeki etkilerinin neler olduğu sorusuna verilen cevaplar sonucunda tespit edilen kavramlar, ağırlık puanları ve ifade sıklıkları gösterilmektedir. Görüşülen firma temsilcilerinin %58,3’ü insan kaynağı seçim ölçütlerinin belirlenmesinde ve uygulanmasında MOC’ların direk etki sahibi olduğunu (21) ifade etmişlerdir. İşe alınacak personelin daha önceki “inspection tecrübesi” (7) ve bu denetimlerde gösterdiği performans göstergeleri MOC’ların etkisi sonucu ortaya çıkmış bir ölçüt olarak göze çarpmaktadır. Bunun yanında, aday personelin diğer çalışanlar ile “matris uygunluğu” (7) göz önünde bulundurulmuş bir diğer önemli ölçüttür.

Tablo 19. “Şirket Personel Seçim Ölçütleri Belirlenirken ve Şirkete Deniz Personeli İstihdamı Sağlanırken Kiracının (MOC) Beklentileri ve Etkileri” Özet İçerik Analizi

Kavramlar	Ağırlık Puanı	İfade Sıklığı
Direk MOC’ların etkisi altındadır	21	7
Inspection tecrübesi	7	3
Matris uygunluğu	7	3
ECDIS & ERM & BRM	6	5
Devir teslim etkileri	5	2

“MOC’lar olmadan bir personel seçim kriteri oluşturulamaz. Direk MOC’ların etkisi altındadır bu konuda. Çünkü personel seçimi hangi gereksinimlerden doğar? Tabi ki çalıştığınız piyasa gereksinimlerinden. Benim çalıştığım piyasa MOC. Yani bizim gibi kimyasal taşımacılığı yapan bütün firmalar etki altındadır.”

Bu ifade, görüşülen firmaların çoğunun savunduğu bir ifade olarak karşımıza çıkmaktadır. Personel seçim ölçütlerinin belirlenmesinde ve bunların uygulanmasında MOC’ların direkt etki sahibi olduğu çoğu şirketlerce savunulmaktadır.

“Öncelikle matris konusunda etkiliyorlar. Tabi bu değerler değişiyor kiracıya göre. Genelde istedikleri kaptan ve ikinci kaptan veya baş mühendis ve ikinci mühendis bu tip gemilerde toplam 30 ay çalışmış olması. Öncelikli hedefimiz bu. Bu değerleri tutturmaya çalışıyoruz ve buna paralel personel seçiyoruz şirkete.”

Bu ifade ile, firmaların personel seçmede göz önünde tuttıkları bir diğer önemli ölçüt olarak “matris değerlerini tutturma” öne çıkmaktadır. Firmaların bu değerlere uygun olan personeli seçme yoluna gittikleri görülmektedir.

“Mesela hiçbir vetting inspection’a girmemiş ya da girmiş ama iyi performans sergileyememiş bir adayın bizde işe girmesi zorlaşır.”

MOC'ların yapmış olduğu denetlemelerde iyi performans sergileyememiş ya da daha önce böyle bir denetlemeye girmemiş bir personelin istihdam edilmesinin zor olduğu bu ifade ile anlaşılmaktadır.

Araştırma sorusu olarak sorulan üçüncü soru ise, “Kontrat sürelerinin belirlenmesinde ve gemide bulundurulması gereken personel sayısına (ekstra zabıt veya gemici) kiracıların (MOC) bir etkisi oluyor mu?” Bu soruya ait elde edilen verilerin analizi Tablo 20’de verilmiştir. Ayrıca, bu soruya ait verilerin genel analizinde tespit edilen kavramlar, ağırlık puanları ve ifade sıklıkları Tablo 21’de özetlenmektedir.

Tablo 20. Mülakat Çalışması İçerik Analizi “Kiracıların (MOC) Personel Kontrat Sürelerine ve Gemide Bulundurulması Gereken Personel Sayısına (ekstra zabıt veya gemici) Etkileri”

Kavramlar	AP	Katılımcıların Kodları ve İfade Puanları											
		K ₁	K ₂	K ₃	K ₄	K ₅	K ₆	K ₇	K ₈	K ₉	K ₁₀	K ₁₁	K ₁₂
Dolaylı olarak kontrat sürelerine etkileri mevcut	11			2	3	3		3					
Yüke göre fazla personel	13				3	3				3	2	2	
Sefere göre fazla personel	3							2	1				
Kontrat sürelerine etkileri yok	22	3	3				3		3	3	1	3	3
Zaman zaman fazla personel istiyorlar	19			3	2	1	3	1	1	1	3	3	1
Personel sayısına etkileri yok	6	3	3										
Safe Manning’e bakar	6	2	2										2
Operasyon çeşidine göre fazla personel	8							3	2				3

Tablo 21’de MOC’ların, tanker işletmesi yapan firmaların personel kontrat sürelerine ve gemide bulundurulması gereken personel sayısına etkilerinin olup olmadığına yönelik sorulan soruya verilen cevaplar sonucunda tespit edilen kavramlar, ağırlık puanları ve ifade sıklıkları gösterilmektedir. Görüşülen firma temsilcilerinin %66,6’sı MOC’ların gemide bulunan personelin kontrat sürelerine

etkisi olmadığını (22) savunurken, %33,3'ü ise dolaylı olarak kontrat sürelerini etkilediklerini (11) ifade etmişlerdir. Gemide bulundurulması gereken personel sayısı açısından ise, görüşülen firma temsilcilerinin %83,3'ü zaman zaman fazla personel istediklerini (19) ve bu bakımdan personel sayısına etkileri olduğunu ifade ederlerken, %16,6'sı da personel sayısına herhangi bir etkisi olmadığını (6) savunmuşlardır. Personel sayısına etki nedenleri olarak, yüke göre fazla personel (13), operasyon çeşidine göre fazla personel (STS operasyonları vb.) (8) ve sefere göre fazla personel (3) sıralanmaktadır.

Tablo 21. “Kiracıların (MOC) Personel Kontrat Sürelerine ve Gemide Bulundurulması Gereken Personel Sayısına (ekstra zabıt veya gemici) Etkileri” Özet İçerik Analizi

Kavramlar	Ağırlık Puanı	İfade Sıklığı
Kontrat sürelerine etkilerinin olmayışı	22	8
Zaman zaman fazla personel isteği	19	10
Yüke göre fazla personel isteği	13	5
Dolaylı olarak kontrat sürelerine etki	11	4
Operasyon çeşidine göre fazla personel isteği	8	3
Safe Manning	6	3
Personel sayısına etkilerinin olmayışı	6	2
Sefere göre fazla personel isteği	3	2

“Doğrudan değil ama dolaylı olarak kontrat sürelerine etkileri var. Uzun süre denizde çalışmış bir insan yorulur. Ne olur. Bu denet performansına yansır. O noktada şunu sorabilir. 6 aydır bu adam gemide, neden değiştirmiyorsunuz. Yorulmuş bak adam, odaklanma sorunu yaşayabilir diyebilir. Onun için dolaylı bir etkisi olduğu düşünülebilir.”

Bu ifade, uzun süre gemide kalmış bir personelin performansının düşebileceğini ve bu sebepten dolayı MOC'ların performansı düşük bir personelin gemide kalmasına sıcak bakmamasından dolayı gemiden indirilmesi gerektiğini göstermektedir. Bu sebepten dolayı firmalar, MOC'ların dolaylı olarak personelin gemide kalış süresini etkilemekte olduğunu ifade etmektedirler.

Araştırma sorusu olarak sorulan bir diğer soru, “*Gemilerinizde yabancı personel çalışıyor mu? Eğer çalışıyorsa bunu seçme nedenleriniz nelerdir? Matris değerlerini tutturma amacı bu nedenlerin içinde bulunuyor mu?*” Bu soruya ait elde edilen verilerin analizi Tablo 22’de verilmiştir. Ayrıca, bu soruya ait verilerin genel analizinde tespit edilen kavramlar, ağırlık puanları ve ifade sıklıkları Tablo 23’te özetlenmektedir.

Tablo 22. Mülakat Çalışması İçerik Analizi “*Yabancı Personel Seçme Nedenleri İçinde Matris Değerlerini Tutturma Amacı*”

Kavramlar	AP	Katılımcıların Kodları ve İfade Puanları											
		K ₁	K ₂	K ₃	K ₄	K ₅	K ₆	K ₇	K ₈	K ₉	K ₁₀	K ₁₁	K ₁₂
Yabancı personel çalışmıyor	9	1		1	1	1	1		1		1	1	1
Yabancı personel çalışıyor	3		1					1		1			
Mevcut Türk personelimiz matrisleri sağlıyor	3				3								
Matris tuturmada rahatlık sağlıyor	5		2					3					
Matris tuturmak için yabancı personel gönderebiliriz	2				2								
Farklı milletlerden personel çalıştırmak şirket politikası	2		2										

Tablo 23’te firmalar gemilerinde yabancı personel çalıştırıyor mu? Eğer çalıştırılıyorsa bunun nedenleri ve bu nedenlerin içinde matris değerlerini tutturma amacı var mı? sorularına verilen cevaplar sonucunda tespit edilen kavramlar, ağırlık puanları ve ifade sıklıkları gösterilmektedir. Görüşülen firmaların %75’i yabancı personel çalıştırmadıklarını (9) ifade etmişlerdir. İki firma yabancı personel çalıştırmanın “matris değerlerini tuturmada rahatlık sağladığını” (5) ifade ederken, bir şirket yabancı personel çalıştırmanın şirket politikası (2) olduğunu, bir şirket ise,

matris değerlerini tutturma amaçlı yabancı personel gönderebileceklerini (2) ifade etmiştir.

Tablo 23. “Yabancı Personel Seçme Nedenleri İçinde Matris Değerlerini Tutturma Amacı”
Özet İçerik Analizi

Kavramlar	Ağırlık Puanı	İfade Sıklığı
Yabancı personel alışmıyor	9	9
Matris tuturmada rahatlık sağlıyor	5	2
Mevcut Türk personelimiz matrisleri sağlıyor	3	1
Yabancı personel alışıyor	3	3
Matris tutturmak için yabancı personel gönderebiliriz	2	1
Farklı milletlerden personel çalıştırmak şirket politikasıdır	2	1

“Tabi, bunu da bir sebep olarak gösterebiliriz. Dediğim gibi tanker konusunda çok fazla tecrübeli Türk zabiti olmadığı için biz bunu yabancı ile sağladık ve matris değerlerini tuturmada bu bize rahatlık sağladı.”

Bu ifade, firmaların matris değerlerini tuturmada rahatlık sağlayabilmek için yabancı personel istihdam etme yoluna da gittiklerini göstermektedir.

Araştırma sorusu olarak sorulan bir diğer soru, “Tanker işleten firmaların gemiye göndereceği personeli belirlerken matris değerlerini tuturmada sıkıntı yaşadıkları bilinmektedir. Siz bu değerleri tuturmada herhangi bir sıkıntı yaşıyor musunuz? Bu sıkıntıların çözümünü nasıl sağlıyorsunuz?” Bu soruya ait elde edilen verilerin analizi Tablo 24’te verilmiştir. Ayrıca, bu soruya ait verilerin genel analizinde tespit edilen kavramlar, ağırlık puanları ve ifade sıklıkları Tablo 25’te özetlenmektedir.

Tablo 24. Mülakat Çalışması İçerik Analizi “*Matris Değerlerini Tutturmada Yaşanan Sıkıntılar ve Bu Sıkıntıların Çözümüne Yönelik Uygulamalar*”

Kavramlar	AP	Katılımcıların Kodları ve İfade Puanları											
		K ₁	K ₂	K ₃	K ₄	K ₅	K ₆	K ₇	K ₈	K ₉	K ₁₀	K ₁₁	K ₁₂
Matris planlama işidir	6	3			3								
Zaman zaman sıkıntı yaşıyor	20	1			2	3	3	3		3	3	2	
Pek sıkıntı yaşanmıyor	10		3	2					2				3
Terfi alanlar ve yeni personel	8	2				2	2				2		
Bir üst veya bir alttaki ile dengelenmeye çalışılıyor	5	2				2	1						
Stajyer politikası mevcut	2						2						
Direk bir üst yeterlilik verilmiyor	2						2						
Farklı milletlerden personel istihdamı	4		2					2					
Sefere mahsus personel gönderiliyor	11	2						2	2	2		3	
Personel değişimi iptali	8	2						2		2		2	
Dışarıdan tecrübeli personel transferi	4							2			2		
Gemiler arası personel kaydırma	2									2			

Tablo 25’te firmaların gemiye gönderecekleri personeli belirlerken matris değerlerini tutturmada sıkıntı yaşayıp yaşamadıkları ve bu sıkıntıları nasıl çözdüklerine yönelik sorulan soruya verilen cevaplar sonucunda tespit edilen kavramlar, ağırlık puanları ve ifade sıklıkları gösterilmektedir. Görüşülen firmaların %66,6’sı gemiye personel göndermede matris değerleri açısından sıkıntı yaşadıklarını ifade ederlerken (20), %33,3’ü böyle bir sıkıntı yaşamadıklarını (10) ifade etmişlerdir. Firmaların %33,3’ü matris değerleri açısından en çok yeni personeli ve terfi almış personeli gemiye göndermede sıkıntı çektiklerini ifade

etmişlerdir. Görüşülen firmalar, sefere mahsus personel göndererek (11), personel değişimini iptal ederek (8), matris planlaması yaparak (6) bir üst veya bir alttaki ile dengeleyerek (5), dışarıdan tecrübeli personel transfer ederek (4), farklı milletlerden personel istihdam ederek (4), stajyer politikası geliştirerek (2), direk üst yeterliliği vermeyerek (2) ve gemiler arası personel kaydırarak (2) bu sıkıntıları çözmeye çalıştıklarını ifade etmişlerdir.

Tablo 25. “*Matris Değerlerini Tutturmada Yaşanan Sıkıntılar ve Bu Sıkıntıların Çözümüne Yönelik Uygulamalar*” Özet İçerik Analizi

Kavramlar	Ağırlık Puanı	İfade Sıklığı
Zaman zaman sıkıntı yaşıyor	20	8
Sefere mahsus personel gönderiliyor	11	5
Pek sıkıntı yaşanmıyor	10	4
Terfi alanlar ve yeni personel	8	4
Personel değişimi iptali	8	4
Matris planlama işidir	6	2
Bir üst veya bir alttaki ile dengelenmeye çalışılıyor	5	3
Farklı milletlerden personel istihdamı	4	2
Dışarıdan tecrübeli personel transferi	4	2
Stajyer politikası mevcut	2	1
Direk bir üst yeterlilik verilmiyor	2	1
Gemiler arası personel kaydırma	2	1

“Bu bir sıkıntı işte. Deniz hizmet süreleri çok kısa, gerçi şu an 36 aya kadar çıktı ama yine de az. Yani 24 ayda bir zabıt sınavına girip bir an önce 2. Kpt’lik almak istiyor. Aldığı ehliyet ile çalışmak istiyor.”

Bu ifade, kısa sürede hizmet tamamlayıp aldığı yeterlilik ile çalışmak isteyen personelin matris değerlerinde sıkıntı oluşturduğunu gösteren bir ifadedir. Deniz hizmet sürelerinin 36 aya çıkması bu konuda firmaları biraz rahatlatacaktır.

Araştırma sorusu olarak sorulan bir diğer soru, “*Matris değerlerinin oluşumunda şirkette çalışmışlık süresi (time with company) önemli değişkenlerden biri. Buna bağlı olarak, şirkette çalışmışlık süresi fazla olan personeli elde tutmaya yönelik özel bir uygulamanız var mı?*” Bu soruya ait elde edilen verilerin analizi

Tablo 26’da verilmiştir. Ayrıca, bu soruya ait verilerin genel analizinde tespit edilen kavramlar, ağırlık puanları ve ifade sıklıkları Tablo 27’de özetlenmektedir.

Tablo 26. Mülakat Çalışması İçerik Analizi “Şirkette Çalışmışlık Süresi Fazla Olan Personeli Elde Tutmaya Yönelik Uygulamalar”

Kavramlar	AP	Katılımcıların Kodları ve İfade Puanları											
		K ₁	K ₂	K ₃	K ₄	K ₅	K ₆	K ₇	K ₈	K ₉	K ₁₀	K ₁₁	K ₁₂
Seniority	20	1	2	2	2	2	2	1	2	2		2	2
Şirket içi ilişki ve iletişimin iyi olması	7				2					3	2		
Maaşın zamanında yatması	17	2	2	3	2				3	2		3	
Öncelik sahibi	6				3	3							
Kariyer planlaması yapılıyor	6		3				3						
Ara maaş uygulaması	2		2										
Ekstra bir uygulama yok	1										1		
Performansa göre bonus	2	2											
Maaşlarda kur sabitleme yok	1	1											
Personel gemiden zamanında çekiliyor	3	3											
Özel sağlık sigortası	2								2				
On yılı doldurana ikramiye	2								2				
Gemilerin sosyal ortamı	4			2				2					
Maaşlar piyasa ortalamasının üzerinde	3							3					
Şirket karizması	2							2					

Tablo 27’de firmaların şirkette uzun süre çalışmış olan personeli elinde tutmaya yönelik uygulamalarının ne olduğu sorusuna verilen cevaplar sonucunda tespit edilen kavramlar, ağırlık puanları ve ifade sıklıkları gösterilmektedir. Görüşülen firmaların %91,6’sı “seniority” (20) uygularken, %58,3’ü maaşların zamanında yatmasını (17) personeli şirkette tutma uygulaması olarak görmektedirler.

Şirket içi iletişim ve ilişkilerin iyi olması (7), şirkette uzun süre çalışmış personelin öncelik sahibi olması (6), her personele kariyer planlaması yapılması (6), gemilerde sosyal ortamın iyi olması (4), personelin gemiden zamanında çekilmesi (3), maaşların piyasa ortalamasının üzerinde olması (3), ara maaş uygulamaları (2), performansa bağlı bonus uygulaması (2), özel sağlık uygulaması (2), on yılı dolduran personele ikramiye (2), ve maaşlarda kur sabitleme olmaması (1) personeli elde tutmaya yönelik geliştirilmiş diğer uygulamalardır. Görüşülen bir şirket ise, ekstra bir uygulamalarının olmadığını (1) bildirmiştir.

Tablo 27. “Şirkette Çalışmışlık Süresi Fazla Olan Personeli Elde Tutmaya Yönelik Uygulamalar” Özet İçerik Analizi

Kavramlar	Ağırlık Puanı	İfade Sıklığı
Seniority	20	11
Maaşın zamanında yatması	17	7
Şirket içi ilişki ve iletişimin iyi olması	7	3
Öncelik sahibi	6	2
Kariyer planlaması yapılıyor	6	2
Gemilerin sosyal ortamı	4	2
Personel gemiden zamanında çekiliyor	3	1
Maaşlar piyasa ortalamasının üzerinde	3	1
Ara maaş uygulaması	2	1
Performansa göre bonus	2	1
Özel sağlık sigortası	2	1
On yılı doldurana ikramiye	2	1
Şirket karizması	2	1
Maaşlarda kur sabitleme yok	1	1
Ekstra bir uygulama yok	1	1

“Günümüz şartlarında artık maaşlar zamanında yatırılmıyor. Bu sebeple siz maaşlarınızı zamanında yatırırsanız personelinizi elde tutmaya yönelik bir uygulama yapmış olursunuz.”

Bu ifade, zamanında yatan maaşların, gereklilikten çıkarak personeli şirket bünyesinde tutmaya yönelik ekstra bir uygulama olarak görüldüğünü göstermektedir.

Araştırma sorusu olarak sorulan bir diğer soru, “*matris değerlerinin oluşumunda rütbesinde çalışma süresi de (time in rank) önemli değişkenlerden bir*

diğeridir. Bu konu ile ilgili uygulamalarınız var mı? Ehliyet olarak bir üst yeterliliğini almış personele yönelik nasıl bir süreç işlemektedir?” Bu soruya ait elde edilen verilerin analizi Tablo 28’de verilmiştir. Ayrıca, bu soruya ait verilerin genel analizinde tespit edilen kavramlar, ağırlık puanları ve ifade sıklıkları Tablo 29’da özetlenmektedir.

Tablo 28. Mülakat Çalışması İçerik Analizi “Bir Üst Yeterliliğini Almış Personele Yönelik Terfi Uygulamaları”

Kavramlar	AP	Katılımcıların Kodları ve İfade Puanları											
		K ₁	K ₂	K ₃	K ₄	K ₅	K ₆	K ₇	K ₈	K ₉	K ₁₀	K ₁₁	K ₁₂
Alt yeterlilikte en az iki kontrat çalışır	8	2			3		3						
Matrisler izin verirse güvenilen personel direk gönderilebiliyor.	14	3		2	2		2			2	3		
Alt yeterlilikte en az bir kontrat çalışır	8			2		3		3					
Üst göreve özel sınav uygulanır	2					2							
Vetting performansları kontrol edilir	2					2							
Alt yeterlilikte en az 12 ay çalışır	12		3						3			3	3
En az bir kaptandan olumlu rapor	14		2	3				2		3	2		2
Tecrübeli bir kaptanla en az 1 sefer	4								2				2

Tablo 29’da firmaların ehliyetlerinde bir üst yeterliliğini almış personele yönelik uygulamalarının ne olduğu sorusuna verilen cevaplar sonucunda tespit edilen kavramlar, ağırlık puanları ve ifade sıklıkları gösterilmektedir. Görüşülen firmaların %50’si matris değerlerinin izin vermesi durumunda güvenilen personelin direkt gönderilebileceğini (14) ifade etmektedir. En az bir kaptandan olumlu rapor (14), alt yeterlilikte en az 12 ay hizmet (12), alt yeterlilikte en az 2 kontrat hizmet (8), alt yeterlilikte en az 1 kontrat hizmet (8), kaptanlığa geçecekler için tecrübeli bir

kaptanla en az 1 sefer (4), üst göreve özel sınav (2) ve vetting performans değerlerinin yüksek olması (2) personelin üst yeterlilikte istihdam edilebilmesi için gerekli olan uygulamalardır.

Tablo 29. “Bir Üst Yeterliliğini Almış Personele Yönelik Terfi Uygulamaları” Özet İçerik Analizi

Kavramlar	Ağırlık Puanı	İfade Sıklığı
Matrisler izin verirse güvenilen personel direk gönderilebiliyor.	14	6
En az bir kaptandan olumlu rapor	14	6
Alt yeterlilikte en az 12 ay çalışır	12	4
Alt yeterlilikte en az iki kontrat çalışır	8	3
Alt yeterlilikte en az bir kontrat çalışır	8	3
Tecrübeli bir kaptanla en az 1 sefer	4	2
Üst göreve özel sınav uygulanır	2	1
Vetting performansları kontrol edilir	2	1

Araştırma sorusu olarak sorulan bir diğer soru, “*şirketinizde TOTS (Tanker Officer Training Standart) eğitim standartı olarak kullanılıyor mu? Şirketinizde çalışmakta olan personele ne tür eğitimler uyguluyorsunuz?*” Bu soruya ait elde edilen verilerin analizi Tablo 30’da verilmiştir. Ayrıca, bu soruya ait verilerin genel analizinde tespit edilen kavramlar, ağırlık puanları ve ifade sıklıkları Tablo 31’de özetlenmektedir.

Tablo 30. Mülakat Çalışması İçerik Analizi “TOTS Uygulamaları ve Şirket Personeline Verilen Eğitimler”

Kavramlar	AP	Katılımcıların Kodları ve İfade Puanları											
		K ₁	K ₂	K ₃	K ₄	K ₅	K ₆	K ₇	K ₈	K ₉	K ₁₀	K ₁₁	K ₁₂
Yakın zamanda uygulanmaya başlanacak	14			2	2	2	2	2	2	2			
ISM sistemleri eğitimi	6	1			1	1		1		1		1	
Teknik eğitimler	1				1								
Ship handling	5	1					1	1		1			1
Cargo handling	7	1			1		1	1	1	1			1
BRM & ERM	5				1				1		1	1	1
Videotell	7	1		1	1			1		1	1		1
Gemi tanıtımı	4		1			1					1	1	
Seagull	4			1		1		1		1			
TOTS'a benzer eğitim sistemi mevcut	10						2	2	2	2			2
TOTS uygulanmıyor	24	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Risk değerlendirme eğitimi	1											1	
İngilizce eğitimi	1								1				

Tablo 31’de firmaların, TOTS eğitim standardını kullanıp kullanmadıklarını ve personellerine ne tür eğitimler uyguladıklarına yönelik soruya verilen cevaplar sonucunda tespit edilen kavramlar, ağırlık puanları ve ifade sıklıkları gösterilmektedir. Görüşülen firmaların hepsi TOTS eğitim standartını uygulamadıklarını (24), %41,6’sını ise TOTS’a benzer eğitim sistemi (10) kullandıklarını ifade etmişlerdir. Firmaların %58,3’ü yakın zamanda tam anlamıyla TOTS uygulamasını başlatacaklarını (14) bildirmişlerdir. Firmalar tarafından kullanılan eğitimler ise; cargo handling (7), videotell (7), ISM sistemleri eğitimi (6), ship handling (5), BRM & ERM (5), gemi tanıtımı (4), Seagull (4), teknik eğitimler (1), risk değerlendirme eğitimi (1) ve İngilizce eğitimi (1) olarak sıralanmaktadır.

Tablo 31. “TOTS Uygulamaları ve Şirket Personeline Verilen Eğitimler” Özet İçerik Analizi

Kavramlar	Ağırlık Puanı	İfade Sıklığı
TOTS uygulanmıyor	24	12
Yakın zamanda uygulanmaya başlanacak	14	7
TOTS'a benzer eğitim sistemi mevcut	10	5
Videotell	7	7
Cargo handling	7	7
ISM sistemleri eğitimi	6	6
Ship handling	5	5
BRM & ERM	5	5
Gemi tanıtımı	4	4
Seagull	4	4
Teknik eğitimler	1	1
Risk değerlendirme eğitimi	1	1
İngilizce eğitimi	1	1

Araştırma sorusu olarak sorulan bir diğer soru, “kiracıların (MOC) personel eğitimi ile ilgili talep ve beklentileri nelerdir? Şirket içi eğitim standartlarınızı belirlemede bu beklenti ve taleplerin etkisi ne ölçüde oluyor?” Bu soruya ait elde edilen verilerin analizi Tablo 32’de verilmiştir. Ayrıca, bu soruya ait verilerin genel analizinde tespit edilen kavramlar, ağırlık puanları ve ifade sıklıkları Tablo 33’te özetlenmektedir.

Tablo 32. Mülakat Çalışması İçerik Analizi “Kiracıların (MOC,) Şirket İçi Eğitim Standartlarının Belirlenmesinde Beklenti ve Taleplerinin Etkileri”

Kavramlar	AP	Katılımcıların Kodları ve İfade Puanları											
		K ₁	K ₂	K ₃	K ₄	K ₅	K ₆	K ₇	K ₈	K ₉	K ₁₀	K ₁₁	K ₁₂
Eksik gördüğü her konuda eğitim talep eder	3				3								
Talepleri doğrultusunda eğitim standartları oluşuyor	20	3			2	3		3	3	3		3	
İce Navigation	4							1	1	1		1	
Cargo handling	8	1			1		1	1	1	1		1	1
ECDIS&BR M&ERM	5				1				1		1	1	1
Ship handling	6	1					1	1		1		1	1
İşin eğitim tarafı ile ilgilenmezler sadece vetting sonuçlarına bakarlar	3			3									

Tablo 33’te firmalara yöneltilen, kiracıların (MOC) personel eğitimi ile ilgili taleplerinin ne olduğu ve şirket içi eğitim standartlarının belirlenmesinde bu taleplerin etkisinin ortaya çıkarılmasına yönelik soruya verilen cevaplar sonucunda tespit edilen kavramlar, ağırlık puanları ve ifade sıklıkları gösterilmektedir. Görüşülen firmaların %58,3’ü personel eğitim standartlarını MOC’ların talepleri doğrultusunda oluşturduklarını (20) ifade etmiştir. MOC’ların talepleri doğrultusunda verilen eğitimler ise, cargo handling (8), ship handling (6), ECDIS & BRM & ERM (5), ice navigation (4), olarak sıralanmaktadır. Görüşülen şirketlerden biri MOC’ların işin eğitim tarafı ile ilgilenmedikleri, onların sadece kontrol ve denetleme yaptıklarını (3), bir diğeri ise, MOC’ların eksik gördüğü her konu hakkında eğitim talep ettiğini (3) ifade etmiştir.

Tablo 33. “Kiracıların (MOC,) Şirket İçi Eğitim Standartlarının Belirlenmesinde Beklenti ve Taleplerinin Etkileri” Özet İçerik Analizi

Kavramlar	Ağırlık Puanı	İfade Sıklığı
Talepleri doğrultusunda eğitim standartları oluşuyor	20	7
Cargo handling	8	8
Ship handling	6	6
ECDIS & BRM & ERM	5	5
Ice Navigation	4	4
Eksik gördüğü her konuda eğitim talep eder	3	1
İşin eğitim tarafı ile ilgilenmezler sadece vetting sonuçlarına bakarlar	3	1

SONUÇ

Bu bölümde araştırma sonucunda elde edilen verilerin genel bir değerlendirmesi yer almaktadır. Bunun yanında, araştırmanın konusunun derinleştirilerek ilerletilmesi konusunda ileride yapılacak olan çalışmalara öneriler sunulmuştur.

Araştırmaya konu olan “MOC’ların tanker işleten firmaların personel faaliyetleri üzerindeki etkileri” ile ilgili yapılan literatür taraması sonucu Türkiye’de herhangi bir çalışmaya rastlanmaması nedeniyle bu çalışma önem arz etmektedir. Bunun yanında, uluslararası kaynakların taranması sonucunda da bu tip bir çalışmaya rastlanmaması uluslararası düzeyde de bu çalışmaya ayrı bir önem katmaktadır.

Araştırmada kullanılan veriler, literatür çalışması ve uzman kişilerden alınan bilgiler doğrultusunda hazırlanmış olan yapılandırılmış mülakat formu yardımıyla tanker işletmesi yapan firmaların yöneticileri ile yapılan görüşmelerden elde edilmiştir.

Firma yöneticileri ile yapılan görüşmeler sonucu elde edilen veriler içerik analiz yöntemi ile analiz edilmiş ve MOC’ların tanker işletmesi yapan firmaların personel faaliyetleri üzerindeki etkilerine yönelik önemli bilgi ve verilere ulaşılmıştır.

Araştırma kapsamında ilk olarak işletmelerin profil bilgileri analiz edilmiştir. Bu kapsamda araştırmaya konu olan firmaların yönetimi altında bulunan toplam tanker sayısı 143 olarak tespit edilmiştir. Gemi işletmelerinin profiline ilişkin bir diğer önemli veri ise, bu firmalarda çalışmakta olan izindekilerle birlikte toplam gemi adamı sayısıdır. 12 gemi işletmesinin tüm gemi tipleri dahil istihdam ettikleri toplam gemiadamı sayısı 8590 olarak tespit edilmiştir.

Tanker işleten firmaların personel seçerken genel anlamda hangi ölçütleri göz önünde tuttukları incelendiğinde, “tanker tecrübesi” en önemli ölçüt olarak tespit edilmiştir. Buradan tanker işleten firmaların tanker tecrübesi olmayan bir personeli istihdam etme olasılığının düşük olduğu anlaşılmaktadır. Sırasıyla yabancı dil, referans, mülakat ve yüksekokul/fakülte mezunu olma gibi ölçütler de bir personelin istihdam edilmesinde öne çıkan ölçütler olarak tespit edilmiştir. Firmaların yabancı dil ve yüksekokul / fakülte mezunu olma gibi ölçütlere önem vermesi kalifiye

personel aradıklarının bir göstergesi olarak algılanmaktadır. Öne çıkan bir diğer ölçüt “referans” ölçütü olmasına rağmen bir firmanın şirketlerin yanlış bilgi verdiklerini ve bu sebepten dolayı referanslara bakmadıklarını ifade etmesi, bu ölçütün bazı firmalar tarafından inandırıcı bulunmadığının göstergesi olarak kabul edilmiştir.

Firmaların personel seçim faaliyetlerine MOC’ların etkilerin olup olmadığının açığa çıkarılmasına yönelik elde edilen veriler incelendiğinde, görüşülen firmaların %58,3’ünün doğrudan etki altında olduğu tespit edilmiştir. İşe alınacak personelin daha önceki “inspection tecrübesi” ve bu denetimlerde gösterdiği performans göstergeleri MOC’ların etkisi sonucu ortaya çıkmış bir ölçüt olarak tespit edilmiştir. Bunun yanında, aday personelin diğer çalışanlar ile “matris uygunluğu” göz önünde bulundurulmuş bir diğer önemli ölçüt olduğu da tespit edilmiştir. Personelin ECDIS & BRM & ERM gibi eğitimleri alma gerekliliği, personelin devir teslimi, şirket içi terfi prosedürleri gibi birçok konuda da MOC’ların firmalar üzerinde etki sahibi olduğu sonucuna varılmıştır.

Bir diğer araştırma sorusu, MOC’ların personel kontrat sürelerine ve gemide bulundurulması gereken personel sayısına etkilerinin olup olmadığıdır. Görüşülen firmaların %66,6’sı kontrat sürelerine ve personelin gemide kalma sürelerine bir etkilerinin olmadığını savunurken, %33,3’ü ise dolaylı olarak kontrat sürelerini etkilediklerini ifade etmişlerdir. Buradan hareketle genel olarak doğrudan kontrat ve gemide kalış sürelerine belirgin bir etkilerin olmadığı sonucu çıkarılabilir. Bu noktada, uzun süre gemide kalmış bir personelin performans açısından yeterli olamayacağı düşünülerek, gemide daha fazla tutulmaması gerektiği MOC’lar tarafından tavsiye edilebileceği ve bu durumda dolaylı olarak personelin gemide kalış süresini etkilediği sonucuna varılmıştır. Gemide bulundurulması gereken personel sayısı açısından bakıldığında ise, görüşülen firma temsilcilerinin %83,3’ü zaman zaman fazla personel talebinde bulduklarını ve bu bakımdan gemide bulundurulması gereken personel sayısına etkilerinin olduğunu ifade ederken %16,6’sı da personel sayısına herhangi bir etkilerinin olmadığını savunmuştur. Personel sayısına etki nedenleri, “yüke göre fazla personel”, “operasyon çeşidine göre fazla personel (STS operasyonları vb.)” ve “sefere göre fazla personel” talebi olarak sıralanmıştır.

Diğer bir araştırma sorusu firmaların yabancı personel istihdam edip etmedikleri, eğer ediyorlar ise bunu seçme nedenleri ve bu nedenlerin içinde matris değerlerini tutturma amacı olup olmadığıdır. Görüşülen firmaların %75'inin yabancı personel istihdam etmediği tespit edilmiştir. Sadece matris değerlerini tutturmak amacıyla yabancı personel çalıştırdığını ifade eden bir firma olmamıştır. Fakat, yabancı personel çalıştıran iki firma, yabancı personel çalıştırmayan bir firma ise, gerekli olması durumunda sırf matris değerlerini tutturmak için dışarıdan yabancı personel transfer edebileceklerini ifade etmiştir. Bu soruda, firmaların sadece matris değerlerini tutturma amaçlı yabancı personel istihdam etmedikleri, ancak gerekmesi durumunda ise bunu sağlamak için dışarıdan yabancı personel alabilecekleri ve bunun matris değerlerinde rahatlık sağlayacağı sonucuna varılmıştır.

Araştırma kapsamında sorulan diğer bir soru ise firmaların matris değerlerini tuturmada sıkıntı yaşayıp yaşamadıkları ve eğer yaşıyorlarsa bunları nasıl çözdükleridir. Firmaların %66,6'sının gemiye personel göndermede sıkıntı yaşadıkları, %33,3'ünün ise böyle bir sıkıntı yaşamadıkları tespit edilmiştir. En çok sıkıntı yaşadıkları durumlar ise, firmaya yeni girmiş olan personeli ve yeni terfi almış personeli gemiye gönderme olduğu tespit edilmiştir. Matris değerlerini tuturmada sıkıntı yaşadıklarında, sefere mahsus personel göndererek, personel değişimini iptal ederek, bir üst veya bir alttaki ile dengeleyerek, dışarıdan tecrübeli personel transfer ederek, farklı milletlerden personel istihdam ederek, hemen üst yeterliliği vermeyerek ve gemiler arası personel kaydırarak çözüm yolu bulmaya çalıştıkları tespit edilmiştir. Bu noktada hizmet sürelerinin yeni karar ile 24 aydan 36 aya çıkmış olması firmaları matris konusunda rahatlatıcak gibi görünmektedir.

Katılımcılara yöneltilen bir diğer soru ise, matris değerlerini tuturmada önemli değişkenlerden biri olan şirkette çalışmışlık süresine (time with company) bağlı olarak şirkette çalışmışlık süresi fazla olan personeli elde tutmaya yönelik uygulamalarının neler olduğudur. Sadece bir firmanın herhangi bir uygulamasının olmadığı, diğer tüm firmaların buna yönelik uygulamalarda buldukları tespit edilmiştir. Görüşülen firmaların sadece biri dışında hepsinin "seniority" uyguladıkları tespit edilmiştir. Burada ilginç olan bir diğer tespit de firmaların maaşların zamanında yatmasını personeli elde tutmaya yönelik bir uygulama olarak

görmeleridir. Firmaların %58,3'ü bunu ifade etmişlerdir. Halbuki “maaşların zamanında yatması” olması gereken bir “gereklilik”dir. Fakat bu piyasa şartlarında, zamanında yatan maaş da personelin şirkete bağlılığı için firma temsilcilerince belirtilen bir ölçüt olmuştur. “Şirket içi iletişim ve ilişkilerin iyi olması”, “şirkette uzun süre çalışmış personelin öncelik sahibi olması”, “her personele kariyer planlaması yapılması”, “gemilerde sosyal ortamın iyileştirilmeye çalışılması”, “personelin gemiden zamanında çekilmesi”, “maaşların piyasa ortalamasının üzerinde olması”, “ara maaş uygulamaları”, “performansa bağlı bonus uygulaması”, “özel sağlık sigortası uygulaması”, “10 yılı dolduran personele ikramiye” ve “maaşlarda kur sabitleme olmaması” personeli elde tutmaya yönelik geliştirilmiş diğer uygulamalar olduğu tespit edilmiştir.

Araştırma kapsamında yöneltilen bir diğer soru, matris değerlerini tutturmada önemli değişkenlerden bir diğeri olan rütbesinde çalışma süresine (time in rank) bağlı olarak, üst yeterlilik için ehliyet almış personele yönelik nasıl bir süreç işlediğine yöneliktir. Görüşülen firmaların yarısının matris değerlerinin izin vermesi ve personele güvenilmesi durumunda yeni yeterliliğinde gemiye gönderebileceklerini ifade etmişlerdir. Diğer durumda ise, daha önceki birlikte çalışmış olduğu kaptanlardan olumlu rapor, alt yeterlilikte en az 12 ay veya bazı şirketlere göre en az 1 ya da 2 kontrat hizmet, kaptanlık alacaklar için tecrübeli bir kaptanla en az 1 sefer ve vetting performans değerlerinin yüksek olması personelin üst yeterlilikte istihdam edilebilmesi için gerekli olan uygulamalar olduğu tespit edilmiştir. Burada ilk önemli olan personele karşı duyulan güvenin olduğu anlaşılmaktadır. Eğer firmalar personelinin yetkinlik ve becerisine güveniyorlarsa, şartların uygun olması durumunda personeli yeni yeterliliklerinde görevlendirdikleri anlaşılmaktadır. Bunu göremediklerinde ve matris değerlerinin uygun olmadığı durumlarda ise yukarıda bahsedilen uygulamaları devreye soktukları tespit edilmiştir.

Firmaların TOTS'u (Tanker Officer Training Standart) eğitim eğitim standardı olarak kullanıp kullanmadıklarına ve çalışanlarına ne tür eğitimler uyguladıklarına yönelik yöneltilen soruya verdikleri cevaplar sonucunda elde edilen verilere göre, görüşülen firmaların içinde TOTS'u uygulayan bir firma olmadığı tespit edilmiştir. Fakat, bu firmalardan %41,6'sının TOTS'a benzer bir eğitim standardı uyguladığı sonucuna varılmıştır. Görüşülen firmaların %58,3'ünün yakın

zamanda tam anlamıyla TOTS uygulamasını başlatacakları tespit edilmiştir. Firmalar tarafından uygulanan eğitimler ise, cargo handling, ISM sistemleri, ship handling, BRM & ERM, gemi tanıtımı, risk değerlendirme eğitimi ve İngilizce eğitimi gibi eğitimler olduğu tespit edilmiştir.

Bir diğer soru ise, şirket içi eğitim standartları belirlenirken MOC'ların bunlara etkilerinin ve beklentilerinin ne olduğudur. Görüşülen firmaların %58,3'ünün eğitim standartlarını MOC'ların etki ve taleplerine göre oluşturdukları tespit edilmiştir. MOC'ların talep ve beklentileri sonucunda ortaya çıkmış olan eğitimlerin ise, Cargo handling, ship handling, ECDIS & BRM & ERM, Ice navigation (Buzda seyir) olduğu tespit edilmiştir. Görüşülen şirketlerden biri MOC'ların işin eğitim tarafı ile ilgilenmedikleri, onların sadece kontrol ve denetleme yaptıklarını, bir diğeri ise, MOC'ların eksik gördüğü her konu hakkında eğitim talep ettiğini ifade etmiştir.

Petrol, kimyasal ve gaz taşımacılığı endüstrisi, taşıdığı yüklerin özelliklerinden dolayı büyük riskler içerdiği için, yaptırım ve uygulamaları da buna paralel geniş ve kapsamlı olması gerekmektedir. Bu bakımdan, petrol ve kimyasal endüstrisinin temel aktörlerinden olan MOC'ların (Major Oil Companies – önde gelen küresel petrol şirketleri) yüklerini taşıyan ve kiracısı oldukları tanker firmaları üzerinde bir takım yaptırım ve uygulamalar geliştirmektedir. Deniz taşımacılığında en önemli unsur olan insan faktörüne yönelik uygulamalara getirmiş oldukları yaptırımlar sonucu matris değerlerini ortaya atarak bir bakıma kiracısı oldukları gemilerin risk değerlerini düşürmüşlerdir. Sonuç olarak, MOC'ların tanker işletmesi yapan firmaların personel seçim sürecinde ve faaliyetlerinde etki sahibi oldukları düşünülmektedir.

Genel olarak elde edilen sonuçlara bakıldığında MOC'ların etkileri aşağıda sıralanmıştır:

- “Vetting Inspection” performans değerleri personel seçim ölçütü olarak değerlendirilmektedir.
- Firmaya yeni alınacak personelin rütbesinde çalışmışlık süresi dikkate alınmaktadır.

- Şirket terfi prosedürlerine etkileri vardır. Bu sebeple tanker firmaları bir üst yeterliliğini yeni almış bir personelin terfisi ile ilgili uygulamalar geliştirmektedir.
- Personelin gemide devir teslimi konusunda etkileri vardır.
- Kontrat sürelerin dolaylı olarak etkileri vardır. Uzun süre gemide kalmış bir personele sıcak bakmadıkları için bu sebeple firmalar çalışanlarını gemiden zamanında çekme eğilimi göstermektedirler.
- Gemide bulundurulması gereken personel sayısına zaman zaman etkileri vardır.
- Sefer bölgelerine ve seferin yoğunluğuna göre zaman zaman ekstra zabıt veya gemici istemektedirler.
- Taşınacak yükün özelliğine göre zaman zaman ekstra zabıt veya gemici istemektedirler.
- Operasyon çeşidine göre zaman zaman ekstra zabıt veya gemici istemektedirler.
- Tanker işleten firmaların matris değerlerini tutturmada gerekirse yabancı personel istihdam edebilecekleri söz konusu olduğundan, gemilerde farklı milletlerden personelin bulunmasına da etkileri olduğu söylenebilir.
- Firmaları, şirkette çalışmışlık süresi uzun olan personeli elde tutmaya yönelik uygulama geliştirmeye yöneltmiştir.
- MOC'ların beklenti ve talepleri doğrultusunda verilen eğitimler: Cargo handling, Ship handling, BRM, ERM, ECDIS, Ice Navigation
- MOC'lar bu eğitimlerin dışında eksik gördüğü her konu hakkında eğitim talep etmektedir.

Bu çalışmaya paralel ileride yapılabilecek çalışmalara verilebilecek öneriler ise;

- Daha fazla sayıda tanker firması örnekleme dahil edilerek araştırma kapsamı geniş tutulabilir. Ayrıca, görüşme sonucu elde edilen kavramlar ile anket formu hazırlanarak araştırmanın kapsamına firma yöneticilerinin yanında gemiadamları da dahil edilerek yeni bir çalışma uygulanabilir.

- Yabancı firmalar da örneklem kapsamına dahil edilerek uluslararası anlamda bir araştırma yapılabilir.
- Farklı araştırma yöntemleri kullanılarak elde edilen sonuçlar bu çalışma sonuçları ile karşılaştırılabilir.

KAYNAKÇA

Acar, A.C. ve Kaynak, T. (2002). *İnsan Kaynakları Temin ve Seçimi*, İstanbul. Dönence Yayın.

Akaki, T. (2005). *The Transportation of Oil by Sea*. Bloomington. iUniverse.

Akdoğan, R. (1999). *Deniz Ticareti*. İstanbul: Kitap Matbaacılık.

Akyüz, Ö. (2001). *Dünya Rüzgarlarında stratejik İnsan Kaynakları Planlaması*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Aldemir, C., Ataol, A. ve Budak G. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İzmir: Şafak Matbaacılık

Alibaba.(01.06.2010). *Iran's NITC to Receive New LNG Vessels from 2014*.
<http://news.alibaba.com/article/detail/energy/100315656-1-iran%2527s-nitc-receive-new-lng.html>, (29.04.2013).

Alkin, K. ve Atman, S. (2006). *Küresel Petrol Stratejilerinin Jeopolitik Açından Dünya ve Türkiye Üzerindeki Etkileri*. İstanbul: Mega Ajans Matbaacılık.

Andersen, A. (2000). Eleman Seçme ve İşe alma Yöntemleri. *Human Resource Dergisi*, 9: 7-12.

Arabe, K. C. (17.01.2003). *How Oil Refining Transformed U.S. History & Way of Life*.
http://news.thomasnet.com/IMT/2003/01/17/how_oil_refinin/, (07.03.2013).

Arnsdorf, I. (2011). *LNG Carrier Rates Rise to Record \$150.000 a Day as Vessel Shortage Worsens*.

<http://www.bloomberg.com/news/2011-12-16/lng-carrier-rates-rise-to-record-150-000-a-day-as-vessel-shortage-worsens.html>, (12.03.2013).

Aşkun, İ.C. (1982). *İşgören*. İstanbul: Bayteş Yayıncılık.

Avşaroğlu N. (12.05.2012). *Yedi Kız Kardeş*.

<http://www.anafikir.gen.tr/nadir-avsaroglu/283-yedi-kizkardes-madencilik-raporu-nadir-avsaroglu.html>, (20.04.2013).

Aygündüz, E. (2003). *Personel Temin ve Seçim Sürecinde Kişisel ve Örgütsel Değerlerin Uyumunun Sağlanması ve K.K.K'lığında Çalışan Subaylar Üzerine Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Bg-Group (2013). *LNG Shipping & Marketing: 2012 Key Events*.

<http://www.bggroup.com/OurBusiness/BusinessSegments/Pages/LNGShippingandMarketing.aspx>, (10.03.2013).

Bingöl, D. (2010). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Blume, K. J. (1948). *U.S. Maritime Industry*. Plymouth: Scarecrow Press.

Boncourt, M. (2013). *The European Refining Crisis: What is at Stake for Europe?* InstitutFrançais Des Relations Internationales.

British Petroleum - BP (2011). *Energy Outlook 2030*.

British Petroleum - BP (2012). *Statistical Review of World Energy, 2012*.

British Petroleum - BP (2013). The Application Process.

<http://www.bp.com/sectiongenericarticle.do?categoryId=9031578&contentId=7057906>, (07.05.2013).

Bryant, D. (06.04.2012). *SS Gluckauf*.

<http://www.maritimeprofessional.com/Blogs/Maritime-Musings/April-2012/SS-Gluckauf.aspx>, (12.02.2013).

Budak, G. (2008). *Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi*. İzmir: Meta Basım Matbaacılık.

Chan, C. (2011). *Vls shouldn't rely on China for extra demand*. Fairplay. http://www.fairplay.co.uk/login.aspx?reason=denied_bad_password&script_name=/secure/displayMagArticles.aspx&path_info=/secure/displayMagArticles.aspx&path_info=/secure/displayMagArticles.aspx&articlename=fpmk20110915008mk, (03.03.2013).

Çiftçi, D.Ö. (2004). *Personel Seçim Süreci ve Bu Sürecin Hizmet ve Üretim Sektörü İşletmelerinde Karşılaştırılmasına Yönelik Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Trabzon: Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Danish Ship Finance – DSF. (2012). *Liquefied Petroleum Gas (LPG) Tankers*.

<http://www.shipfinance.dk/en/SHIPPING-RESEARCH/Tankskibe/LPG-Tankskibe>, (22.02.2013).

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

Derindere, S. (2006). *Uluslararası Piyasalarda Tanker Navlun Fiyatlarını Etkileyen Etmenler Üzerine Ampirik Bir Çalışma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Dünya Enerji Konseyi Türk Milli Komitesi (2011). *Enerji Raporu, 2011*.

DVB (2012). *Annual Report 2011- Shipping Finance*.

<http://www.dvbbank-annualreport.com/2011/index.php?inhalt=konzernlagebericht.shipping-finance>, (24.03.2013).

Energy Business Review – EBR. (11.03.2013). Bp Estimates Heavy Compensation for Gulf Deepwater Horizon Accident. Oil & Gas.

<http://explorationanddevelopment.energy-business-review.com/news/bp-estimates-heavy-compensation-for-gulf-deepwater-horizon-accident-110313>, (25.04.2013).

Erdoğan, İ. (1990). *Kişi değerlemede Psikoteknik*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.

Erdoğan, M. (2012). *Denizde 'AltınÇağ' LNG' de Yaşanıyor*.

<http://www.persemerotasi.com/2012/04/denizde-%E2%80%98altin-cag%E2%80%99-Ing%E2%80%99de-yasaniyor/>, (11.03.2013).

Erdoğan, E. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Seçimi ve Psikoteknik Testlerin Önemi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara: Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Eren, E. (1984). *Yönetim Psikolojisi*. İstanbul. İ.Ü.İ.F Yayını.

Eren, E. (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları.

Eroğlu, M.K. (2012). İş Görüşmeniz Var mı?

http://makinecim.com/bilgi_3931_Is-Gorusmeniz-Mi-Var, (04.05.2013).

Euronav. (2013). *About Euronav and Fleet*.

<http://www.euronav.com/page.aspx?id=1>, (29.04.2013).

Exxonmobil (2013). Careers: Recruitment.

http://www.exxonmobil.com/English/HR/careers_recruitment.aspx, (08.05.2013).

Fessler, D. (2011). *What Really Drives Crude Oil Prices?*

<http://www.investmentu.com/2011/August/what-drives-crude-oil-prices.html>,
(07.03.2013).

Frontline Group. (2013a). *Annual Report 2012*.

Frontline Group. (2013b). *Company Facts: Operations and History*.

<http://frontline.bm/company/operations.shtml>,(27.04.2013)

<http://frontline.bm/company/history.shtml>, (27.04.2013).

Galic, S., Lusic, Z., ve Pusic, D. (2012). Seafarers Market. *International Journal of New Trends in Arts, Sports & Science Education*. 1(3): 33-39.

Geylan, R. (1992). *Personel Yönetimi*. Eskişehir: Met Yayınları.

Ghosh, A. (05.11.2012). *World's First Oil Tanker, Built by Nobel Bros., was called 'Zoroaster'*.

<http://amitavghosh.com/blog/?p=3615>, (19.03.2013).

Global Security. (07.07.2011). *Tanker History*.

<http://www.globalsecurity.org/military/systems/ship/tanker-history.htm>,(14.03.2013).

Gümüş, Ş., Arı, M. ve Bakırtaş, H. (2010). *Otel İşletmelerinde Personel Seçimi: Bursa İlinde Bir Uygulama*. Düzce: Ulusal Meslek Yüksekokulları Öğrenci Sempozyumu.

Gürer, A. (2004). *Personel Seçim Sisteminde Psikoteknik Yöntem*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Hanhan, U. (2006). *Uluslararası Denizcilikte Donatan İşletmelerinin Personel Seçim Ölçütleri: İzmir Bölge Analizi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Hoch, M. (02.08.2010). New Estimate Puts Gulf oil Leak at 205 Million Gallons. <http://www.pbs.org/newshour/rundown/2010/08/new-estimate-puts-oil-leak-at-49-million-barrels.html>, (25.04.2013).

Hoyos, C. (12.03.2007). *The New Seven Sister: Oil and Gas Giants Dwarf Western Rivals*. <http://www.ft.com/intl/cms/s/2/471ae1b8-d001-11db-94cb000b5df10621.html#axzz2Cp3h9iF>, (20.04.2013).

Institute of Shipping Economics and Logistics – ISL (2012). Shipping Statistics and Market Review. ISL Statistical Publications. 56(3): 3-42.

International Association of Independent Tanker Owners – INTERTANKO. (2000). *Mission Statement*. <http://www.intertanko.com/About-Us/Mission-Statement/>, (30.04.2013).

International Association of Independent Tanker Owners – INTERTANKO. (2006). *About us*. <http://www.intertanko.com/About-Us/>, (30.04.2013).

International Association of Independent Tanker Owners – INTERTANKO. (2011). *Intertanko Membership Criteria*.

International Association of Independent Tanker Owners – INTERTANKO. (2013). Tanker Officer Training Standards (TOTS). http://www.marlins.co.uk/downloads/tots/tots_faq.pdf, (18.05.2013).

International Energy Agency - IEA (2011). *Medium-Term Oil and Gas Markets 2011*.

International Energy Agency -IEA (2011). *World Energy Outlook 2011*.

International Energy Agency – IEA. (2011). *World Energy Outlook 2011- Special Report: Are We Entering a Golden Age of Gas?*

<http://www.worldenergyoutlook.org/goldenageofgas/>, (11.03.2013).

International Energy Agency - IEA (2012). *IEA Statistics: Oil Information 2011*.

International Maritime Organization – IMO (2013). *International Convention on Standards of Training, Certification and Watchkeeping for Seafarers (STCW)*.

[http://www.imo.org/About/Conventions/ListOfConventions/Pages/International-Convention-on-Standards-of-Training,-Certification-and-Watchkeeping-for-Seafarers-\(STCW\).aspx](http://www.imo.org/About/Conventions/ListOfConventions/Pages/International-Convention-on-Standards-of-Training,-Certification-and-Watchkeeping-for-Seafarers-(STCW).aspx), (12.05.2013).

International Maritime Organization – IMO. (2013). *Introduction to IMO*.

<http://www.imo.org/About/Pages/Default.aspx>, (30.04.2013).

International Maritime Organization – IMO. *Tanker safety - preventing accidental pollution*.

http://www.imo.org/blast/mainframe.asp?topic_id=155#double, (20.03.2013).

International Middle East Peace Research Center – IMPR. (2012). *İran'a Yaptırımlar ve Hürmüz Krizi*.

<http://www.impr.org.tr/irana-yaptirimlar-ve-hurmuz-krizi/#.UWVXxxhrOB9>, (08.03.2013).

Isır, T. (2006). *Örgütlerde Personel Seçim Süreci: Bir Kamu Kuruluşundaki Yönetici Personelin Kişilik Özelliklerinin Tespit Edilerek Personel Seçim Sürecinin İyileştirilmesi Üzerine Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kahn, C. W. (2007). *Identification of Compounds in Crude Oil those are Chronically Toxic to the Early Life Stages of Fish*. Canada: Heritage Branch.

Karatepe, Ö. (2012). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara. TOBB.

Kay, J. (2012). *The Future of the European Refining Industry: This Time It's Bad and It Could Stay That Way*. KPMG Global Energy Institute.

Keenan, K. (1996). *Yöneticinin Kılavuzu: İnsan Seçme*. İstanbul: Remzi Kitabevi.

Khanti, A. S. (1991). *Essays on the economic analysis of oil tanker transportation*. (Unpublished Doctoral Dissertation). Texas A&M University.

Kızılkaya, E. ve Engin, C. (2004). Enerjinin Jeopolitiği: Dünya Üzerindeki Jeo-Ekonomik Mücadele. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 5(9): 197-204.

Koçak, İ. H. (2012). *Dünyada ve Türkiye'de Ekonomik Gelişmeler ve Deniz Ticaretine Yansımaları*. Ankara: Neyir Matbaacılık.

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

Lambert, M. (2012). *The Demise of European Refineries*. EU Energy Policy, <http://www.energypolicyblog.com/2012/05/06/the-demise-of-european-refineries/>, (10.03.2013).

Maersk Tanker (2013). *Activities and about US*.

<http://www.maersktankers.com/AboutUS/Pages/ShortStories.aspx?SSItemId=2>, (28.04.2013).

Margulies, P. (2003). *The Exxon Valdez Oil Spill*. New York: The Rosen Publishing Group.

Maritime Connector (2007). *Merchant Vessels: Types of Merchant Vessels*.
<http://maritime-connector.com/wiki/merchant-vessels/>, (20.03.2013).

Maugeri, L. (2006). *The Age of Oil: The Mythology, History, and Future of the World's Most Controversial Resource*. Connecticut: Greenwood Publishing Group.
Mevlana Kalkınma Ajansı (2011). *2023 Vizyon Raporu – Enerji Sektörü*.

MISC Berhad. (2013a). *Financial Reports 2012*.
<http://ir.chartnexus.com/misc/financials.php>, (28.04.2013).

MISC Berhad. (2013b). *Our Fleet*.
<http://www.misc.com.my/fleet.php>, (28.04.2013).

Mitsui O.S.K. Lines – M.O.L. (2012). *Annual Report 2012: Rising Above Adversity*.
Japan. Forest Stewardship Council.

Mitsui O.S.K. Lines – M.O.L. (2013). *History*.
<http://www.mol.co.jp/en/corporate/history/index.html>, (28.04.2013).

Mondy, R.W., Noe, R.M., Premeaux, S.R. (2002). *Human Resource Management*.
Prentice Hall, Eight Edition: New Jersey.

Moniz, J.E. ve Kenderdine, M. A. (2002). Meeting Energy Challenges: Technology and Policy. *Physics Today*. 55(4): 40-46.

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

Mühlberger, M. (2012). *Sub-Saharan Africa: the Continent of the 21st Century*.
Deutsche Bank. Germany.

National Iranian Oil Company – NIOC. (2009). *National Iranian Tanker Company*.
<http://www.nioc.ir/Portal/Home/ShowPage.aspx?Object=WEBSITE&ID=e03dffb-7e18-4d16-a3a7-78fc681f15bd&CategoryID=f398bd54-e170-44e9-a841710c6c92b3a0&LayoutID=5a194319-5aa7-43d2-8e04-a9ea74cda7ad>, (30.04.2013).

Nippon Yusen Kaisha – NYK. (2013). *Annual Report 2012*.
<http://www.nyk.com/english/ir/library/annual/pdf/2012.pdf>, (28.04.2013).

Odell, Peter R. (1979). *Oil and World Power*, New York. Penguin Books.

Oil Companies International Marine Forum – OCIMF. (2010). *Introduction*.
<http://www.ocimf.com/Organisation/Introduction>, (30.04.2013).

Oil Companies International Marine Forum – OCIMF. (2013). *Tanker Management and Self Assessment – TMSA*.
<http://www.ocimf.com/Search/View-Document/2291931a-b953-48e8-9a55-f996b9039912?OriginalSearchTerm=TMSA>, (14.05.2013).

Oil Region Alliance (2009). *Early Oil Transportation: A Brief History*.
<http://www.oil150.com/assets/early-oil-transportation-a-brief-history.pdf>,
(14.03.2013).

Organization of the Petroleum Exporting Countries – OPEC. *Brief History*.
http://www.opec.org/opec_web/en/about_us/24.html, (25.01.2013).

Organization of the Petroleum Exporting Countries – OPEC. *Crude Oil*.
http://www.opec.org/opec_web/en/press_room/180.html, (03.03.2013).

Organization of the Petroleum Exporting Countries – OPEC. (2012). *Annual Statistical Bulletin 2012*. Vienna. Diana Golpashin.

Overseas Shipping Group – OSG. (31.03.2013). *Fleet*.
<http://www.osg.com/index.cfm?pageid=20>, (29.04.2013).

Öktem, E. ve Demirkul, Z. (2011). *Petrol Fiyatının Dinamikleri ve Geleceği*. Enerji Kongresi, 2011

Özdoğan, E. (2005). *İşe Alma ve Yerleştirmede Dış Kaynak Kullanımının Çözümlemesi: Danışmanlık Firmaları Üzerine Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Özev, M. H. (2010). *Petrol Sermayesi ve Uluslararası İlişkiler: 1973 Sonrası Körfez Ülkeleri Örneği*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İstanbul: Marmara Üniversitesi Ortadoğu Araştırmaları Enstitüsü.

Öztürk, İ. ve Karbuz, S. (2006). *MÜSİAD, Araştırma Raporları, Türkiye'nin Enerji Ekonomisi ve Petrolün Geleceği*. İstanbul: Tavaslı Matbaacılık.

Palmer, M. ve Winters, T.K. (1993). *İnsan Kaynakları*. İstanbul: Rota Yayın.

Partlett, D. F. & Weaver, R. L. (2011). Bp Oil Spill: Compensation, Agency Cost, and Restitution. Washington. Washington and Lee University Library Review. 68: 1341-1375.

Payvand. (24.01.2011). *Iran's NITC to be World's Third Biggest Tanker Company by 2013*.

<http://www.payvand.com/news/11/jan/1237.html>, (29.04.2013).

Petrol İşleri Genel Müdürlüğü. Dünya'da Petrol.

http://www.pigm.gov.tr/dunyada_petrol.php, (03.03.2013).

Petrol Mühendisleri Odası. *Petrol Nedir?*

http://www.pmo.org.tr/veri.php?git=icerik&pa=sayfa_goster&pid=23&cid=28&gcid=21, (17.12.2012).

PetroStrategies, Inc. (2006). *Oil Transportation*.

http://www.petrostrategies.org/Learning_Center/oil_transportation.htm#Waterborne Transportation, (27.03.2013).

Rodrigue, J.P. (2004). Straits, Passages and Chokepoints A Maritime Geostrategy of Petroleum Distribution. *Cahiers de Géographie du Québec*. 48(135): 357-374.

Rodrigue, J.P. (2013). Tanker Size. *The Geography of Transport Systems*.

<http://people.hofstra.edu/geotrans/eng/ch5en/appl5en/tankers.html>, (11.01.2013).

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

Sağlam, H., Brandt, U. ve Wodecki, B. (2012). *LNG Carriers*.

<http://129.16.218.54/MSE/Assignment/LNG%20Carriers.pdf>, (22.02.2013).

Samsung Heavy Industries (2013). *Types of Ships*.

<http://www.shi.samsung.co.kr/Eng/Pr/shipstory0201.aspx>, (15.02.2013).

Sayın, E. ve Krauss, W. (1995). A Numerical Study of The Water Exchange Through the Danish Straits. *TELLUS*. 48(A): 324-341.

Shell Global (2013). *Application Process*.

http://www.shell.com/global/aboutshell/careers/professionals/how-to-apply.html#textwithimage_6, (09.05.2013).

Singer, M.G. (1990). *Human Resource Management*, Boston: Pws-Kent Publishing Company.

Skeet, I. (1988). *OPEC-Twenty-Five Years of Prices and Politics*. New York: Press Syndicate of the University of Cambridge.

Sovcomflot – SCF. (2013). *History of the Company – Our Fleet*.
<http://www.scf-group.com/pages.aspx?cs=1&cid=147&cs2=1>, (28.04.2013).

Sözen, U. (1973). *Yönetici Değerlemesinde Personel Seçiminin Bir Faktör Olarak Kullanılması*, Ankara: Ankara İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları.

Steven, C.D. ve Ash, R.A. (2001). Selecting Employee for fit: Personality and Preferred Managerial Style. *Journal of Managerial Issues*. 13(4): 9-20.

Stopford, M. (18.11.2011). *150 Years of Oil Transport by Sea*.
http://www.clarksons.net/sin2010/markets/Feature.aspx?news_id=32042,
(14.03.2013).

Stopford, M. (2003). *Maritime Economics*. New York: Taylor & Francis Group.

TankerOperator. (2012). *TankerOperator March 2012 Annual Review*. London: Karl Jeffery.

Tanzer, M. (1974). *The Energy Crises: World Struggle for Power and Wealth*, New York, Monthly Review Press.

Taşman, C.E. (1949). Petrolün Tarihi. *Maden Tetkik ve Arama Dergisi*. 39: 9-13.

Taverne, B. (2008). *Petroleum, Industry and Governments*. Holland. Kluwer law International.

Teekay Corporation. (08.06.2012). *Teekay Corporation Fact Sheet*.
http://www.teekay.com/files/doc_downloads/TK_Fact_Sheet.pdf, (28.04.2013).

Thursone, L.L. (1948). *Primary Mental Abilities*. The Psychometric Laboratory. The University of Chicago.

Total (2012). *A Golden Age for LNG?*

http://www.total.com/MEDIAS/MEDIAS_INFOS/5950/FR/afaq3-english.pdf, (11.03.2013).

Total (2013). Total Recruitment Process.

http://careers.total.com/front/fr_FR/c/document_library/get_file?uuid=2e24cced-58d3-4ffb-a089-36cb1608cf4d&groupId=10129, (10.05.2013).

Türkiye Petrolleri Anonim Ortaklığı – TPAO (2012). *2011 Yılı Ham Petrol ve Doğal Gaz Sektör Raporu*. Ankara.

Türkiye Petrolleri Anonim Ortaklığı– TPAO. *Petrole Dair Merak Edilenler*.

<http://www.tpao.gov.tr/tpfiles/userfiles/files/petrolmerak.pdf>, (03.03.2013).

United Nations Conference on Trade and Development – UNCTAD (2012). *Review of Maritime Transport 2012*.

Upton, H.F. (2011). *The Deepwater Horizon Oil Spill and the Gulf of Mexico Fishing Industry*. Congressional Research Service.

U.S. Energy Information Administration – EIA. (22.08.2012). *World Oil Transit Chokepoints*.

<http://www.eia.gov/countries/regions-topics.cfm?fips=wotc&trk=p3>, (26.03.2013).

U.S. Energy Information Administration – EIA (2013). *Turkey Oil Overview*.

<http://www.eia.gov/countries/cab.cfm?fips=TU>, (08.03.2013).

U.S. Energy Information Administration – EIA (2013). *What Drives Crude Oil Prices?*

<http://www.eia.gov/finance/markets/>, (07.03.2013).

Ülgen, D. (2007). *Madencilik Yatırımlarında Risk Analizi ve Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.

White & Case (2013). *Liquefied Natural Gas (LNG)*.

<http://www.whitecase.com/liquefiednaturalgas/#.UWmyDKIqyE4>, (10.03.2013).

Worldscale (2000). Introduction to Worldscale Freight Rate Schedules.

<http://www.worldscale.co.uk/>, (23.03.2013).

www.ekodialog.com. Ekonomi Kurumları. *Petrol İhraç Eden Ülkeler Örgütü – OPEC*.

http://www.ekodialog.com/ekonomi_kurumlari/petrol_ihrac_eden_ulkeler_opec.html, (24.01.2013).

Yamani, A.Z. (1974). Oil: Towards a New Producer-Consumer Relationship. *The World Today*. 30: 479-486.

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

Yıldırım, S. (2003). *Dünyada ve Türkiyede Petrol*. Düzenleyen T.C. Başbakanlık Dış Ticaret Müsteşarlığı Ekonomik Araştırmalar ve Değerlendirme Genel Müdürlüğü. Ankara.

EKLER

EK 1: Önde Gelen Küresel Petrol Şirketlerinin Başlıca Faaliyetleri

	2007	2008	2009	2010	2011
BP					
Ham petrol kaynakları ¹	5,492	5,665	5,658	5,559	5,153
Doğal gaz kaynakları ²	41,130	40,005	40,388	37,809	36,381
Ham petrol üretimi	2,414	2,401	2,535	2,374	2,157
İşlenen ham petrol	2,127	2,155	2,287	2,426	2,352
Satılan petrol ürünleri	5,624	5,698	5,887	5,927	5,776
Satılan doğal gaz ³	8,143	8,334	8,485	8,401	7,518
ExxonMobil					
Ham petrol kaynakları ¹	11,074	12,006	11,651	11,673	12,228
Doğal gaz kaynakları ²	68,262	65,879	68,007	78,815	76,222
Ham petrol üretimi	2,616	2,405	2,387	2,422	2,312
İşlenen ham petrol	5,571	5,416	5,350	5,253	5,214
Satılan petrol ürünleri	7,099	6,761	6,428	6,414	6,413
Satılan doğal gaz ³	9,384	9,095	9,273	12,148	13,162
Total					
Ham petrol kaynakları ¹	5,778	5,695	5,689	5,987	5,784
Doğal gaz kaynakları ²	25,730	26,218	26,318	25,788	30,717
Ham petrol üretimi	1,509	1,456	1,381	1,340	1,226
İşlenen ham petrol	2,413	2,362	2,151	2,009	1,863
Satılan petrol ürünleri	3,774	3,658	3,616	3,776	3,639
Satılan doğal gaz ³	4,839	4,837	4,923	5,648	6,098
Royal Dutch/Shell					
Ham petrol kaynakları ¹	2,751	2,620	4,693	5,179	5,098
Doğal gaz kaynakları ²	22,825	25,927	29,961	28,983	30,286
Ham petrol üretimi	1,818	1,693	1,581	1,619	1,536

İşlenen ham petrol	3,779	3,388	3,067	3,197	2,845
Satılan petrol ürünleri	6,625	6,568	6,156	6,460	6,196
Satılan doğal gaz ³	8,214	8,569	8,483	9,305	8,986
Chevron					
Ham petrol kaynakları ¹	4,665	4,735	4,610	4,270	4,295
Doğal gaz kaynakları ²	19,137	19,022	22,153	20,755	25,229
Ham petrol üretimi	1,756	1,649	1,846	1,923	1,849
İşlenen ham petrol	1,833	1,858	1,878	1,894	1,787
Satılan petrol ürünleri	3,484	3,429	3,254	3,113	2,949
Satılan doğal gaz ³	11,416	11,441	9,963	10,425	10,197
Toplam					
Ham petrol kaynakları ¹	29,760	30,721	32,301	32,668	32,558
Doğal gaz kaynakları ²	177,084	177,051	186,827	192,150	198,835
Ham petrol üretimi	10,113	9,604	9,730	9,678	9,080
İşlenen ham petrol	15,723	15,179	14,733	14,779	14,061
Satılan petrol ürünleri	26,606	26,114	25,341	25,690	24,973
Satılan doğal gaz ³	41,996	42,276	41,127	45,927	45,961

Notlar:

1. Milyon varil, yıl sonu itibariyle.
2. Milyar metreküp, yıl sonu itibariyle.
3. Milyon metreküp/günlük.

Kaynak: OPEC, 2012: 94

EK 2: Önde Gelen Küresel Petrol Şirketlerinin Gelirleri, İşletme Maliyetleri, Tabi Oldukları Vergiler ve Net Dönem Karları (milyar \$).

	2007	2008	2009	2010	2011
BP					
Gelirler	291,438	367,053	246,138	308,928	386,463
İşletme Maliyetleri	262,626	328,843	223,818	315,343	349,826
Vergi	10,442	12,617	8,365	-1,501	12,737
Net Kar	18,370	25,593	13,955	-4,914	23,900
ExxonMobil					
Gelirler	404,552	477,359	310,586	383,221	486,429
İşletme Maliyetleri	334,078	395,609	276,187	331,200	414,318
Vergi	29,864	36,530	15,119	21,561	31,051
Net Kar	40,610	45,220	19,280	30,460	41,060
Total					
Gelirler	217,554	264,709	183,175	211,143	257,093
İşletme Maliyetleri	180,888	228,327	160,582	183,570	220,415
Vergi	18,603	20,806	10,811	13,559	19,590
Net Kar	18,063	15,576	11,782	14,014	17,088
Royal Dutch/Shell					
Gelirler	355,782	458,361	278,188	368,056	470,171
İşletme Maliyetleri	305,801	407,740	257,368	333,059	414,778
Vergi	18,650	24,344	8,302	14,870	24,475
Net Kar	31,331	26,277	12,518	20,127	30,918
Chevron					
Gelirler	220,904	273,005	171,636	204,928	253,706
İşletme Maliyetleri	188,630	229,948	153,108	172,873	206,072
Vergi	13,479	19,026	7,965	12,919	20,626

Net Kar	18,688	23,931	10,483	19,024	26,895
Toplam					
Gelirler	1,490,230	1,840,487	1,189,723	1,476,276	1,853,862
İşletme Maliyetleri	1,272,023	1,590,467	1,071,063	1,336,045	1,605,409
Vergi	91,038	113,323	50,562	61,408	108,479
Net Kar	127,062	136,597	68,018	78,711	139,861

Kaynak: OPEC, 2012: 95

EK 3. Görüşme formu

ÖNDE GELEN PETROL ŞİRKETLERİNİN (MOC) TANKER İŞLETEN FİRMALARIN PERSONEL SEÇİM ÖLÇÜTLERİNE ETKİLERİNİN İNCELENMESİNE YÖNELİK ANALİZ

Bu çalışma, Dokuz Eylül Üniversitesi Deniz Ulaştırma İşletme Mühendisliği Ana Bilim Dalı Denizcilikte Emniyet, Güvenlik ve Çevre Yönetimi Yüksek Lisans programında “*Önde Gelen Petrol Şirketlerinin (MOC) Tanker İşleten Gemi Yönetim Firmalarının Personel Seçim Ölçütlerine Etkilerinin Analizi*” yüksek lisans tezi için hazırlanmıştır.

- Çalışmanın amacı, tanker işleten firmaların personel seçim ölçütlerinin belirlenmesinde önde gelen petrol şirketlerinin etkilerini ortaya çıkarmak ve analizini yapmak olarak belirlenmiştir. “Mülakat tekniği” kullanılarak belirtilen amaçlar doğrultusunda veriler toplanarak sonuçların ortaya çıkarılması amaçlanmaktadır. Çalışma kapsamında yüz yüze görüşme yapmak üzere şirket personel veya insan kaynakları departmanı yöneticileri seçilmiştir. Yukarıda belirtilen amaçlara paralel olarak 9 adet soru hazırlanmıştır.
- Görüşmenin süreci yaklaşık olarak 20-25 dk olarak öngörülmektedir.
- Çalışma verileri herhangi bir yayın ve raporda kullanılırken isminiz kullanılmayacaktır.
- Çalışmanın bulguları, ulusal ve uluslararası kongre, konferans vb. bilimsel toplantılarda diğer akademisyenlerle paylaşılacaktır.

GÖRÜŞME FORMU

Katılımcı Bilgileri:

Adı-Soyadı:	
Yaşı:	
Yeterliliği:	
Mezun olduğu öğretim kurumu:	
Deniz tecrübesi:	
Tankerlerdeki deniz tecrübesi (Toplam ve kaptan olarak):	
Kara hayatında denizcilik sektöründe çalıştığı süre:	
Şu anda çalışmakta olduğu işletmenin adı:	
Bu işletmedeki pozisyonu:	
Bu pozisyonda çalışma süresi:	

Şirket bilgileri:

Şirket adı:	
Kuruluş tarihi:	
Filosu:	
Gemilerde istihdam edilen toplam deniz personeli sayısı:	
Şirketin vermiş olduğu hizmetler (ham petrol, kimyasal, petrol ürünleri, gaz):	

1. Genel olarak şirket personel seçim ölçütleriniz nelerdir ve bu ölçütleri belirlerken neleri göz önünde tutuyorsunuz?
2. Şirket personel seçim ölçütleri belirlenirken ve şirkete deniz personeli istihdamı sağlanırken kiracının (MOC) beklentileri ve bunun size etkileri nelerdir?
3. Kontrat sürelerinin belirlenmesinde ve gemide bulundurulması gereken personel sayısına (ekstra zabıt veya gemici) kiracıların (MOC) bir etkisi oluyor mu?

4. Gemilerinizde yabancı personel çalışıyor mu? Eğer çalışıyorsa bunu seçme nedenleriniz nelerdir? Matris değerlerini tutturma amacı bu nedenlerin içinde bulunuyor mu?
5. Tanker işleten firmaların gemiye göndereceği personeli belirlerken matris değerlerini tuturmada sıkıntı yaşadıkları bilinmektedir. Siz bu değerleri tuturmada herhangi bir sıkıntı yaşıyor musunuz? Bu sıkıntıların çözümünü nasıl sağlıyorsunuz?
6. Matris değerlerinin oluşumunda şirkette çalışmışlık süresi (time with company) önemli değişkenlerden biri. Buna bağlı olarak, şirkette çalışmışlık süresi fazla olan personeli elde tutmaya yönelik özel bir uygulamanız var mı?
7. Matris değerlerinin oluşumunda rütbesinde çalışma süresi de (time in rank) önemli değişkenlerden bir diğeridir. Bu konu ile ilgili uygulamalarınız var mı? Ehliyet olarak bir üst yeterliliğini almış personele yönelik nasıl bir süreç işlemektedir?
8. Şirketinizde TOTS (Tanker Officer Training Standart) eğitim standardı olarak kullanılıyor mu? Şirketinizde çalışmakta olan personele ne tür eğitimler uyguluyorsunuz?
9. Kiracıların (MOC) personel eğitimi ile ilgili talep ve beklentileri nelerdir? Şirket içi eğitim standartlarınızı belirlemede bu beklenti ve taleplerin etkisi ne ölçüde oluyor?

EK 4: Sözlük

Matris: MOC'lar (Major Oil Company) tarafından talep edilen, tanker işleyen gemi yönetim firmalarında çalışan zabıterleri ve kaptanları içine alan, rütbede çalışma süresi (time in rank) ve şirketle çalışmışlık süresi (time with company) gibi değişkenlerden oluşan değerlerdir.

Retention Rate: Şirket bünyesinde çalışmakta olan gemi personelinin şirketteki devamlılık oranıdır.

Vetting Inspection: Tanker tip gemilere MOC'lar tarafından yapılan denetleme ve incelemelerdir.

Safe Manning: Gemilerin emniyetli bir şekilde sevk ve idare edilebilmesi için gemide bulundurulması gereken minimum gemiadamı sayısıdır.

Seniortiy: Şirketlerde çalışmışlık süresi baz alınarak maaşlar üzerinden belirli yüzdeler oranında personele verilen ek ücrettir.

Ek 5: Yapılan Görüşmeler

Firma “A”

Görüşülen Kişi: “A” denizcilik tamamen ayrı bir firma, “A” denizcilik bir teknik işletme firması. Yani resmiyette gemiler bizim değil. Biz gemileri teknik olarak donatan adına hazır bulunduruyoruz. Toplam 11 tane gemimiz var. Yalnız bir tane gemi bareboat olarak kiraya verildi. Biz 10 gemiye hizmet veriyoruz. Bunlardan 2 tanesi İtalyan kabotajında çalışıyor. Ve Avrupa Birliği vatandaşı istihdamı sağlıyoruz. Dolayısıyla 8 gemide Türk personel istihdamı sağlıyoruz. “A” Denizcilik tamamen bağımsız ayrı bir teknik işletme firması. Şu anda 10 gemiye hizmet vererek devam ediyoruz.

Remzi FIŞKIN: Şirketteki pozisyonunuz nedir?

G.K.: Ben personel müdür yardımcısıyım.

R.F.: Bu pozisyonda ne zamandır çalışıyorsunuz?

G.K.: 6 ay

R.F.: Toplam deniz personeli sayınız (izinde ve gemide olan toplam) kaçtır?

G.K.: Şu an 130 denizde var ama bunlar kesin sayı vermek zor tabi girip çıkanlar oluyor tam sayı vermek çok kolay değil. 50- 60 arasında dışarıda var. Tahmini 210 civarı diyebiliriz. Ama kemik kadromuz var tabi. Zabitler, mühendisler, kaptanlar gibi. Ama rating sınıfında değişkenliğimiz çok olmakta.

R.F.: Ne tür yükler taşıyorsunuz?

G.K.: Sadece kimyasal ve oil diye tabir edilen yağlar taşınmakta. Zaten gemilerimizin klasları chem/oil olarak geçmektedir.

R.F.: Şimdi görüşme sorularına geçmek istiyorum izninizle ve çok vaktinizi almak istemiyorum. Kısaca çalışmamızın konusundan bahsedeyim. MOC dediğimiz uluslararası önde gelen petrol şirketleri var biliyorsunuz. Bunların, tanker işleten gemi yönetim firmalarının personel seçim ölçütlerine etkilerini ortaya çıkarmaya çalışıyoruz. Yani MOC’ların sizin insan kaynağı seçim ölçütlerinize etkileri var mıdır ve bunlar nelerdir, bunları açığa çıkarmaya çalışıyoruz. Bu konuya daha sonra daha detaylı

gireceğiz. Ben ilk olarak MOC'ları düşünmeden genel anlamda personel seçim ölçütleriniz nelerdir ve bu ölçütleri belirlerken neleri göz önünde tutuyorsunuz?

G.K.: Şimdi kimyasal işletmeciliği yapan bir firma MOC'lar olmadan bir personel kriteri oluşturamaz. Direk MOC'ların etkisi altındadır bu konuda. Çünkü personel seçimi hangi gereksinimlerden doğar? Tabi ki çalıştığınız piyasa gereksinimlerinden. Benim çalıştığım piyasa MOC. Yani bizim gibi kimyasal taşımacılığı yapan bütün firmalar etki altındadır.

R.F.: Peki hangi şirketler, kimler var ?

G.K.: Bunda Shell var. Repsol var. Bp var. Total var. Bir sürü. Yani hepsi var. Zaten MOC içinde ayrı bir firma olmasına gerek yok. MOC kapsamında işte SIRE inspection'ları CDI inspection'ları gibi biz birçok MOC'ların gereksinimlerine yerine getirmek için denetlemelere giriyoruz. Yani vetting'lere giriyoruz. Bu vetting'lerin zaten ana maddesi personeldir. Biz zaten personel departmanı olarak en çok önem verdiğimiz şey, bu vettinglerde personelimizin yeterli ve yetkin görülmesidir. Ve bunun gereksinimi olarak istenilen şartlar var. Zaten bu şartlar standart. İlk önce nedir bu. Yeterlilikler. Öncelikle yeterlilikler kontrol edilmelidir. Her ne kadar personel denizde fiili olarak çalışmaya devam etsede bütün sertifikalarını kendi gözümüzle kontrol ederiz. Çünkü gözden kaçan çok şey başımıza geliyor. Onun haricinde yabancı dil yani İngilizce diğer bir ölçütümüz.

R.F.: Onun için bir dil belgesi mi istiyorsunuz yoksa kendiniz mi sınav yapıyorsunuz?

G.K.: Dil belgesi istemiyoruz. Kendi sınav sistemimiz var, online olarak zabitan sınıfını teste tabi tutuyoruz.

R.F.: Peki ne kadar bir İngilizce yeterliliği bekliyorsunuz?

G.K.: Biz kendilerinden %75 oranında bir İngilizce yeterliliği bekliyoruz. Bunu biz şirket olarak belirledik. Testen %75 başarılı olan bizim için yeterlidir. Çünkü MOC'ların yaptığı vetting'lerde iletişime ve doğal olarak dil yeterliliğine de dikkat ediyorlar. İşe aldığımız personelin bu %75'lik kriteri sağlaması vetting'lerde de dilinin yeterli olması anlamına geliyor.

R.F.: Yeterlilik dedik. Yabancı dil dedik. Peki başka neler diyebiliriz?

G.K.: Tanker tecrübesi. Özellikle kimyasal tanker tecrübesi.

R.F.: Diğer tip tankerlerde çalışmış olabilir önceki tecrübelerinde, bu durumda işe almıyor musunuz?

G.K.: Bu sizin arz talebinize göre değişir. Tabi ki önceliğim kimyasal tanker tecrübesi ama kesinlikle kimyasal tecrübesi olmayanı almayız diyemem.

R.F.: Diğer bir ölçüt ne söyleyebiliriz?

G.K.: Referanslar bizim için önemli. Piyasada, kimyasal için söylüyorum, bütün firmalar birbirini tanır. Referansı arar personel hakkında bilgi alırız. Siz burada ne kadar İngilizceyi lseniz, yeterlilikleri kontrol etseniz, tecrübelere, kişilik karakterlerine ne kadar dikkat etseniz bile kişinin teknik bilgisini burada %100 lemezsiniz. Gemide görmek, onun gemide ki uzun periyottaki performansını değerlendirmemiz lazım. Bilmediğimiz bir personeli de bilen birisine sormak onların görüşlerini almak bizim için bir referanstır.

R.F.: Peki bu noktada siz bu ltleri belirlerken ve şirketinize personel seerirken MOC'ların etkileri ve beklentileri nelerdir?

G.K.: şimdi MOC'ların beklentileri, tabiki MOC'ların birinci beklentisi yeterlilikler. STCW gereği bütün sertifikalar. Daha sonrasında cargo handling 2. kpt için zorunlu, ship handling kaptan için zorunlu ve biz cargo handling'i Junior Officer'lardan da istiyoruz zorunlu olmamasına rağmen. Burada MOC'ların etkisini görebiliriz, nk bazıları Junior Officer'lardan da bu sertifikayı istemekte. Ama bunlardan da öte ilk personel alımında MOC'ların istediği Matris denilen bir sistem var. Daha sonra sanıyorum bununla ilgili sorular gelecek, önümdeki formda öyle görüyorum.

R.F.: Evet haklısınız daha sonra Matris konusuna gireceğiz. Bu noktada kontrat süreleriniz sormak istiyorum.

G.K.: Zabitan sınıfı için 4 ay, ratingler için 5 ay. Aşlar için de 4 ay. Yanlış Kaptan, arkbaşı gibi sorumluluğu fazla olan personellerimizde bunun 2 ay yapılması gündemimizde. Ama kesin bir şey söz konusu değil sadece gündemimizde böyle bir şey var. Ama bu noktada kontrat süreleri bizim için aslında çok belirleyici değil. nk biz sürekli performans ölçümleri yaparız ve bu ölçümler sonucunda yorulduğunu hissetiğimiz personeli kontrat süresi dolmadan zaten gemiden çekeriz.

R.F.: Performans ölçümlerini nasıl yapıyorsunuz?

G.K.: Performans ölçümleri, dediğim gibi ilk işe alınışta ve gemiye gidişlerde şirkette verilen eğitimler, gemide verilen teorik çalışmalar ve bunun sonucunda amirlerinin değerlendirmesi sonucu şirkette performans ölçümü yapılır. Bu değerlendirme tamamen açıktır. Personel de kendi performansını görür. Eğer bir eksiği var ise gerekli eğitimlerle kapatılır ve süreç bu şekilde işler.

R.F.: Bu kontrat sürelerinin belirlenmesinde MOC' ların bir etkisi var mı?

G.K.: Doğrudan değil ama dolaylı olarak var. Yani örneğin; 6 aydan fazla bir zabiti gemide tutamazsın diye birşey demiyor bize ama dolaylı yoldan bir etki mevcut. Nedir bu. 6 ay gemide durmuş bir insan. Sen bunla denete giriyorsun. 6 ay çalışan bir insan yorulur. Ne olur. Bu denet performansına yansır. O noktada şunu sorabilir. 6 aydır bu adam gemide, neden değiştirmiyorsunuz. Yorulmuş bak adam, odaklanma sorunu yaşayabilir diyebilir. Ve böyle bir durumda da denetlemenin geri kalan kısmında daha detaylı bir denetleme bizi bekler. Onun için dolaylı bir etkisi olduğu düşünülerek biz 6 ay zaten gemide personel tutmuyoruz.

R.F.: MOC'ların gemide bulunan personel sayısına bir etkisi oluyor mu? Yani 4. Zabıt istiyorum ben kiracısı olduğum gemilerde yada yükün özelliğine göre bir fazla zabıt yada gemici istediği durumlar oluyor mu?

G.K.: Biliyorsunuz minimum personel bulundurma gereksinimleri var safe manning denilen. Zaten buna göre gemilerimizde yeterli sayıda hatta fazla sayıda personel bulunmakta. Bazen bir yüke girersiniz. Yükün karakteristik özelliğinden dolayı o zaman mesela 3. Müh. isteyebilir. Bu yük için geminizde 3. Müh. var mı diye sorabilir. Sonuç olarak personel sayısına zaman zaman etkisi var diyebiliriz.

R.F.: Peki şu anda var mı MOC'ların talebi doğrultusunda fazla personel bulundurduğunuz gemi?

G.K.: Şu anda yok ama zaman zaman özellikle yüke göre fazla personel istedikleri oluyor.

R.F.: Şirketinize yeni başvuruda bulunan zabıt yada tayfa sınıfı nasıl bir süreçten geçiyor?

G.K.: İlk sorudaki belirttiğim kriterler değerlendirilir. Personel departmanı ile görüşür. Personel müdürü bütün kontrollerini yaptıktan sonra kişinin ilk mülakatı tamamlanmış

olur ve ihtiyaçlar doğrultusunda çalışıp çalışılmayacağını yada daha sonra değerlendirilebileceğini tespit eder. Daha sonra ihtiyaç halinde ilgili enspektör teknik müdürü yada filo müdürü ile görüştürür. İlgili enspektörden teknik bilgisi ve teknik yeterliliği hakkında yorum alınır. Daha sonra İngilizce yeterlilik sınavına ve kişilik testlerine girererek şirkete alım süreci değerlendirilir.

R.F.: Gemilerinizde çalışan personel aynı milletten mi?

G.K.: Hepsi Türk. Yabancı personel istihdam etmiyoruz şimdilik. Daha sonra ne olur bilinmez. Sadece önce de bahsettiğim gibi İtalya kabotajı çalışan gemilerimizde Avrupa Birliği üyesi personel çalışıyor. Onlar da Polonyalı ve Letonyalı.

R.F.: Peki, sadece matris değerlerini tutturma amaçlı olarak gemilerinize yabancı personel yollar mısınız? Veya yolladığınız oldu mu?

G.K.: Biz mevcut Türk personelimiz arasında bu shiftleri yapıyoruz. Yani matris değerlerinde sıkıntı yaşadığımız zaman elimizdeki Türk personelimiz ile bunu aşıyoruz. Fakat, Türk personel ile sağlayamadığımız durumlarda pek tabi tecrübeli bir yabancı personeli de gönderebiliriz matris değerlerini sağlamak için. Ama burada olduğum süre zarfı içinde böyle bir durum olmadı.

R.F.: Matris konusunda, tanker işleten firmaların gemiye personel göndermede zaman zaman sıkıntı yaşadıkları bilinmektedir. Siz bu değerleri tutturmada sıkıntı yaşıyor musunuz? Yaşıyorsanız bunun çözümlünü nasıl sağlıyorsunuz?

G.K.: Sıkıntidan ziyade bu tamamen planlama işidir. Siz planlamanızı iyi yaparsanız problem yaşamazsınız. Ama bazen doğru planlama da yapsanız bazı sıkıntılar yaşayabiliyorsunuz. Matris değerlerinde teknik olarak, toplam tanker, şirkette çalışma süresi ve sea time olarak değerlendirdiğimiz zaman, bunların zaten süreleri belli. Tabi ki zaman zaman matris değerlerini tutturmada sıkıntılar yaşanıyor bu aşıkar. Örneğin makina kadrosuna bakalım. Biz de 3. Müh. 4. Müh. çalışmıyor. Madem bunlar çalışmıyor 1. ve 2. Müh. ihtiyaçını nasıl karşılıyorsunuz sorusu sorulabilir. Piyasadan yani dışarıdan elde etmeye çalışıyoruz. Yada makina zabiti ehliyetli kendisi de istediği taktirde yağcı olarak yağcı maaşıyla gemiye gönderiyoruz. Hizmetini dolduruyor ve daha sonra 2. Mühendisliğe yükseliyor.

R.F.: Gemiye yağcı maaşı ile gidiyor mu?

G.K.: Çok giden var. Ben sadece kendi şirketim için konuşmuyorum. Sektör için konuşuyorum çok var. Neden? Çünkü imkan yok. Gemilerin çoğu artık unmanned. Bu sebeple 3. Ve 4. Müh. ihtiyacınız olmuyor.

R.F.: Matris değerlerinin oluşumunda time with company yani şirkette çalışma süresi önemli değişkenlerden biri.

G.K.: Şirkette çalışmışlık süresi operator olarak isimlendirilir. Operatör süresi şirkete girdiği ilk andan itibaren çalıştığı kontrat süreleri toplamıdır.

R.F.: Şirketinizde uzun süre çalışmış bir personeli elinizde tutmaya yönelik neler yapıyorsunuz? Çünkü biliyorsunuz, bu, matris değerleri tutturmada elinizi güçlendiriyor.

G.K.: Seniority uygulaması, şirket ve personel arasındaki diyalog yani çalışana karşı ilgi, alaka ve hoşgörü, maaşın zamanında yatması. Ve bir de, biz de tecrübe kazandıkça ve uzun yıllar çalıştıkça diğerlerine göre her zaman önceliği vardır. Çünkü benim sistemimi biliyor.

R.F.: Maaşın zamanında yatması sizce personeli elde tutmaya yönelik bir uygulama mı? Bence bu bir gereklilik. Yani böyle olması gerekiyor zaten.

G.K.: Tabi ki zamanında yatması gerekiyor. Bunu personeli elde tutmaya yönelik bir uygulama gibi göstermek çok doğru değil ama günümüz şartlarında artık maaşlar pek zamanında yatırılmıyor. Bu sebeple siz maaşlarınızı zamanında yatırırsanız personelinizi elde tutmaya yönelik bir uygulama yapmış olursunuz.

R.F.: Yine bu matris değerlerini tutturmada, diğer bir değişken time in rank yani rütbe de çalışmışlık süresi de önemli. Buna bağlı olarak, bir üst rütbesini almış personel için nasıl bir süreç işliyor? Yani ne zaman o aldığı rütbede çalışmaya başlayabiliyor?

G.K.: Bunu biz zaten şirketimize ilk işe alım sürecinde personele söylüyoruz. Diyoruz ki, bir üst yeterliliği aldığın zaman en az iki kontrat çalışırsın minimum. Ama bazı durumlarda yeterli görürüz ve matrix tutan bir yer olur tabi bu süreyi beklemeden gönderebiliriz. Zaten kimyasalda çalışmışlığı olan bütün zabıtlar bunun farkındadır.

R.F.: Eğitim açısından baktığımızda, TOTS diye bir eğitim standardı var INTERTANKO tarafından geliştirilen.

G.K.: Evet biliyorum.

R.F.: Şirketinizde bu kullanılıyor mu eğitim standardı olarak yada buna benzer başka bir sistem?

G.K.: 2010 yılında bunun görüşmeleri yapıldı. Bu daha çok teknik bilgiyi ölçmeye yönelik bir sistem. Online olarak hizmet veren bir sistem. Şu anda görüşmelerimiz devam etmekte. En yakın sürede de uygulamaya başlamayı umuyoruz.

R.F.: Şirketinizde çalışmakta olan veya ilk defa çalışacak olan tecrübeli yada tecrübesiz personele nasıl ve ne tür eğitimler veriyorsunuz?

G.K.: Tabi ki her personel şirkete geldikten sonra bir training'e tabi tutulur. Zabitlerin yanı sıra ratinglere de bu eğitimler verilir. Rating'ler için bu 1 gün sürerken zabitler için 3 gün sürmektedir. Kaptan ve baş mühendis için 5 gün sürer. Burada sistematik olarak, bütün şirket sistemleri, ISM sistemleri, satın alma, teknik ve enspektörün mülakat sonucu eksik gördüğü her konu hakkında eğitimler verilir. Bunlar şirket içi eğitimler olarak nitelendirilir. Şirketin dışında aldığımız eğitimler, ship handling sertifikaları, cargo handling, BTM ve bunlar gibi eğitimler de dışarıdan aldırılır. Videotel kaynakları kullanılır şirkette. Onboard trainingler ise şu şekilde; şirkette training'ini bitirenler gemiye gider. Gemide de bir eğitim sürecine tabi tutulur. Bu eğitimler de şirkette verilen sözlü eğitimlerin teknik uygulamasıdır.

R.F.: MOC'ların eğitim konusunda bir etkisi veya beklentisi var mı?

G.K.: MOC'ların tabiki eğitim konularında parametreleri var. Ama burada önemli olan sizin personelinizin yetkinliği. Bunları vetting'lerde ölçerler ve eksik görürlerse o konu hakkında eğitim aldırmanın telkininde bulunurlar.

R.F.: "A"nın INTERTANKO üyeliği var mı?

G.K.: Hayır. üyeliğimiz yok.

Firma "B"

R.F.: Öncelikle ben kısaca çalışmamızdan bahsedeyim size. MOC dediğimiz uluslararası önde gelen petrol şirketleri var biliyorsunuz. Bunların, tanker işleten gemi yönetim firmalarının personel seçim ölçütlerine etkilerini ortaya çıkarmaya çalışıyoruz. Yani MOC'ların sizin insan kaynağı seçim ölçütlerinize etkileri var mıdır ve bunlar

nelerdir bunları açığa çıkarmaya çalışıyoruz. Şimdi ilk olarak, MOC'ları düşünmeden genel anlamda insan kaynağı seçim ölçütleriniz nelerdir onlardan bahseder misiniz?

Görüşülen Kişi: Eğer dışarıdan alıyorsak kendi içimizden değilse personel, ilk baktığımız şey deneyim yani tecrübe. İkinci kriterimiz referans. Üçüncü kriter burada kendi uyguladığımız sınavlar. Dördüncüsü ise ilgili departmanlarla yapılan mülakat. Ve bir de tabiki gerekli sertifika ve yeterlilik. Zaten şirkete geldiklerinde ilk sertifika ve yeterlilikleri kontrol ediyoruz. Daha sonra az önce saydıklarım geliyor sırasıyla.

R.F.: Peki bu kriterleri oluşumunda ve şirketinize personel seçiminde MOC'ların beklentileri ve bunun size etkileri nelerdir?

G.K.: Öncelikle bizi matris konusunda etkiliyorlar. Tabi bu değerler değişiyor şirketten şirkete, kiracıdan kiracıya. Genelde istedikleri kpt. ve ikinci kpt. veya baş müh. ikinci müh. bu tip gemilerde toplam 30 ay çalışmış olmaları. Öncelikli hedefimiz bu. Bu değerleri tutturmaya çalışıyoruz ve buna paralel personel istihdamı sağlıyoruz şirkete. Ayrıca şirketimizden de istedikleri var. Mesela şirket içi %80 retention rate istiyor. Şirketimiz bünyesinde çalışmakta olan gemi personelinin %80 oranında devamlılık istiyor. Yani ne demek bu? Şu demek? Şirket bünyesinde çalışan gemi adamlarının bize geri dönüşleri. Kontratını bitirip izin yaptıktan sonra bize geri dönenler. Bunun oranı %80 olmalı. Bizim hedefimiz bu. Şu an bizim mevcut %87.

R.F.: Bu MOC'ların istediği birşey mi yoksa sizin şirket içi koyduğunuz bir hedef mi?

G.K.: Aslında bu TMSA'nın gerektirdiği birşey. Ama tabi bunlar dolaylı olarak MOC'ların beklentilerinden doğmuş kriterler oluyor sonuçta. Eğer yükünüzü veren firma, BP olur, Shell olur, Exxon olur, Total olur, bunların belli kriterleri var ve bunlarda TMSA üzerinden gidiyorlar. Sen o kriterleri yakalayamazsan sana yük vermez.

R.F.: Kontrat süreleriniz ne kadar?

G.K.: Tayfa sınıfı 6 ay, zabıtlar 5 ay. İkinciler ve başlar 4 ay.

R.F.: Bu noktada MOC'lar bu süreleri belirlemede bir etkisi var mı?

G.K.: Yani direk bir spesifik etkileri yok. Ama yorgun bir adamı herhangi bir vetting'de gördüklerinde neden bu kadar uzun gemide tutunuz gibi bir soru ile karşılaşılabiriz.

R.F.: Gemide bulunan personel sayılarına bir etkileri var mı? Fazla zabıt veya fazla gemici istedikleri oluyor mu?

G.K.: Personel sayımıza etkileri olduğu oluyor. Yani şöyle karışıyor. Kiracılar verdiği yüklerle göre personel sayısı istiyor. Biz onları zaten şu an mevcutta karşılıyoruz ama artı bir istekleri olursa, en son mesela Black Star gemimizde 3. Müh. yoktu 3. Müh. istedi. Biz de yolladık.

R.F.: Yeni başvuruda bulunacak bir personel için süreç nasıl işliyor?

G.K.: İlk olarak başvuru formu dolduruyor. Tecrübesine bakılıyor. Referanslar alınıyor. Sınav uygulanıyor. Sonra ilgili departmant enspektörü ile mülakat oluyor. Tabi bu süreç herşey uygun ise ilerliyor.

R.F.: Peki matris değerlerine gelecek olursak. Tanker işleten firmalar gemiye personel göndermede matris değerlerini tutturmada zaman zaman sıkıntı ile karşılaştıkları oluyor. Siz bu konuda herhangi bir sıkıntı yaşıyor musunuz? Ve bunları nasıl çözüyorsunuz?

G.K.: Şu ana kadar öyle büyük zorluklar yaşamadık ama zaman zaman oluyor tabi. Terfi alan zabitlerimizde bu sıkıntıyı yaşıyoruz. Bir üst göreve çıkan zabitlerimizde bazen yaşıyoruz. Onu da nasıl dengeliyoruz. Onunla beraber çalışan matrisi etkileyen bir üstündeki veya bir altındaki kişiyle dengelemeye çalışıyoruz süre olarak. İlk 2. Müh. verdiğimiz bir arkadaşı çok tecrübeli bir baş müh. ile çalıştırıyoruz.

R.F.: Yabancı personel çalıştırıyor musunuz? Çalışanlarınız aynı milletten mi?

G.K.: Şu an mevcut çalışan 170 gemi personelimiz var bu izindekilerle 300'ü buluyor. 1 tane roman var başka yok. Onu alma sebebimiz de uzun süre Türk şirketlerinde kimyasal firmalarda çalışmış, referansları çok iyiydi. Yaklaşık 4. kontratını atıyor şu anda bizde.

R.F.: Biliyorsunuz şirkette çalışmışlık süresi de matris değerleri için önemli bir değişken. Şirketinizde uzun süre çalışmış olan bir personeli tutmaya yönelik neler yapıyorsunuz? Sonuçta bu çalışanlar matris değerlerini tutturmada sizin elinizi rahatlatıyorlar.

G.K.: Seniority var. Ve çalışma dönemlerini onlara göre ayarlıyoruz. Yani diğerlerine göre öncelik oluyor. Biraz daha tolereli davranılır onlara karşı. Tabi bu gemiden gelen raporlarla da paralel devam eden bir şey. Gemiden gelen raporda, mesela 3 kişi varsa, üçününde raporları gelir hangisi daha iyi ise öncelik ona verilir.

R.F.: Bir diğer değişken ise time in rank denilen rütbesinde çalışma süresi de önemli biliyorsunuz?

G.K.: Bir üst yeterliliğini almış 1 kontrat daha alt görevde çalışıyor. Gemiden gelen değerlendirmeler göz önüne alınıyor. Vetting'lerdeki performans değerlendirmeleri göz önüne alınıyor. O üst göreve özel sınava giriyor. Artı bizim ayda bir izinde ki tüm personelimize eğitim sistemimiz var. Onlara katılımındaki durum göz önüne alınıyor.

R.F.: Eğitim demişken, INTERTANKO'nun geliştirmekte olduğu TOTS denilen bir standart var. Bu bir eğitim standardı olarak şirketinizde kullanılıyor mu?

G.K.: Bunun üstünde şu an eğitim departmanı çalışıyor. Haziran ayı sonunda TMSA denetimimiz var. TMSA denetimimizden önce gerekli bilgilendirme gerekli departmanlara yapılacak. Denetimden önce uygulamaya sokmayı planlıyoruz.

R.F.: Şirketinizde devam eden yada ilk defa başvuruda bulunmuş tecrübeli veya tecrübesiz personeli ne tür eğitimlerden geçiriyorsunuz?

G.K.: Şirkete yani alınmış bir personel için konuşuyorum. Gemiye gitmeden, önce şirket ISM'i, daha sonra gemi tanıtımı ile alakalı eğitimimiz verilir. ISM gereği belli formlarımız var. Şirket bünyesindeki eğitimler ile alakalı. Onları alıyor. Daha sonra gemide eğitimlerimiz devam ediyor. Seagull diye bir sistem var. Bu sistemin hem gemide hem ofiste olan iki ayağı var. Gemide kontratı boyu alacağı eğitimlerin tarihleri var. Video üzerinden bu eğitimler devam ediyor.

R.F.: INTERTANKO'ya üyeliğiniz var mı?

G.K.: Henüz yok ama TMSA denetiminden sonra olucuz. Denetlemede bir sorun çıkmadığı takdirde olacağız.

R.F.: MOC'ların uyguladığınız bu eğitimlere bir etkisi veya beklentisi var mı?

G.K.: Şu an onu net olarak söyleyemem ama var tabi. Şu an zaten bizim yaptığımız herşey onların talepleri ve bizim ihtiyaçlarımız doğrultusunda şekilleniyor. Biz kafamıza göre yapmıyoruz. Bunların kıstasları var o kıstaslara göre yapıyoruz. Onlarda eksik olan bizim vermek istediğimiz şeyler varsa onları da veriyoruz. Ama öncelik tabi ki onların istedikleri.

Firma “C”

R.F. : İlk olarak MOC’ları düşünmeden genel anlamda personel seçim ölçütleriniz nelerdir onlardan bahsedebilir miyiz?

Görüşülen Kişi: Bizim öncelikle şirket yönetim el kitabımız var. Yani bir manuelimiz var. ISM var. Bu şirket yönetim el kitabında her bir görevin işe alım kriterleri belirlenmiştir. Biz yeni bir personel ile çalışacaksa, yeni bir personeli sisteme dahil edeceksek, şirket yönetim el kitabında hangi personelin hangi görevin kriterleri ne ise ona göre personel alıyoruz. Peki genel anlamda kriterler nedir onu söyleyelim. Öncelikle bizim şirket yönetim kitabımızda, hem bu MOC’ların bir anda baktıkları TMSA var. TMSA’ya göre belli koşullar var. Burada sizin işe alım kriterleriniz de sorgulanıyor. Ofiste bir denetim yapıldığında zaten bu işe alım kriterlerine uyup uymadığınızı kontrol ediyorlar. Yani bizde yeni bir personel işe başlayacaksa şirket yönetim el kitabımıza göre bu kriterler bellidir, bu kriterler zaten MOC’ların istekleri doğrultusunda hazırlanmıştır. Nedir bunlar? Öncelikle personelin gemide çalışabilecek tüm sertifikalara sahip olması. Bunun yanında yine personelin denizde çalışabilir sağlık durumuna sahip olması. Bunlar bizim interview yapmadan önce baktığımız ilk iki olgu. Bunları sağlamıyorsa görüşmeyi yapmıyoruz zaten. TMSA da zaten ilk olarak bunları istiyor. Bizim kriterlerimiz nelerdir. Bizim kriterlerimizde olmazsa olmaz ilk şey kişinin görevdeki hizmet süresi. Yani bir usta gemici ne kadar süredir denizde. Yani tecrübesi kısa anlamda. Bu sadece tayfalar için değil tabi zabıtlar için de böyle.

R.F.: Tanker tecrübesi mi bu yoksa bütün deniz tecrübesi mi?

G.K.: Dökme ya da tanker olarak ayırmıyoruz. İlk olarak baktığımız bu kişi denizde toplam kaç senesini geçirmiş. Deniz tecrübesinden sonra tanker tecrübesine bakıyoruz. Bu çok önemli. Tanker tecrübesi her bir görev için tanımlanmıştır. Kimi görevlerde bir yıl kimi görevlerde 2 yıl. Eğer kişinin kriterlerinde tanker tecrübesi uygunsa biz bu kişinin mesleki bilgisini sorguluyoruz. Yani bir diğer kriterimiz bu mesleki bilgisi. Bir diğer kriterimizse özellikle eğer kişi zabıt ise, MOC’lardan inspection tecrübesi var mı, ona bakıyoruz. Yani Bp gibi Shell gibi firmaların vettinglerine girmiş mi. Bu kriterlerin dışında bir diğer baktığımız nokta süreklilik arz etmiş mi. Personel daha önce çalıştığı

firmalarda süreklilik arz etmiş mi. Buna da çok dikkat ediyoruz. Çok şirket dolaşmış bir kişi bizim için çok uygun bir başvuru değil. Eğer buraya kadar herşey yolunda gidiyorsa, kendisine bir mesleki İngilizce ve kişilik analiz testi yapıyoruz. Eğer bunda da başarılı bulursak daha sonra kendisinden referanslarını istiyoruz. Bu referanslar ile görüşüyoruz. Ve sonuç olarak herşey yolunda giderse sisteme dahil ediyoruz.

R.F.: Tecrübesiz biri başvurduğunda nasıl bir süreç işliyor?

G.K.: Tecrübesiz zabit alamıyoruz. Bizim bu konuda staj politikamız var. Çok önem verdiğimiz. Biz zaten tecrübesiz zabitanlarımızı özellikle stajyerlerimizden almaya gayret gösteriyoruz. Yani şöyle baktığımız zaman sanırım heralde bir 3 yıldır dışardan zabit almadık biz. Yetiştirdiğimiz stajyerlerden sağladık hep. Eğer bunu yaparsanız dışardan zabit bulma zorunluluğunuz da olmaz. Dışardan personel alırken bu benim sistemime uyar mı uymaz mı gibi durumlarla karşılaşmazsınız.

R.F.: MOC'ların bu ölçütlerin oluşumundaki etkileri ve beklentileri nelerdir?

G.K.: Başta da dediğim gibi, biz kriterlerimizi TMSA'ya göre belirliyoruz. Yani TMSA'da zaten tüm oluşumunu bu MOC'ların beklentilerine göre yapar. O yüzden biz MOC'ların beklentilerine göre kriterlerimizi oluşturmuş oluyoruz. Yani direk etkisi var diyebiliriz. TMSA der ki. Tanker tecrübesini sorguluyor musun? Mesleki bilgisini sorguluyor musun? Referanslarını alıyor musun? TMSA zaten bunları sorguluyor. Zaten biz bu kriterleri oluştururken tüm bu isteklere göre oluşturuyoruz. Yani buraya bir BP denetime geldiği zaman yeni aldığımız bir personeli getirin diyor. Dosyasına baktığı zaman referanslarını aldın mı diyor. Sormakla yetinmiyor. Kayıtlarını istiyor. Tek tek kayıtlarını inceliyor. Referans alırken neleri sordun. Bunların hepsini kayıt altında görmek istiyor. O yüzden de bizim onları dikkate almama gibi bir lüksümüz yok. Yani endüstrinin gereklilikleri ne ise ona göre hareket ediyoruz.

R.F.: Kontrat süreleriniz ne kadar?

G.K.: Zabitler 4 ay, ratingler 6 ay.

R.F.: Bu sürelerin oluşumunda bir etkileri oluyor mu?

G.K.: Yok hayır süre anlamında kontratlarınız şu kadar olacak diye bir etkileri yok.

R.F.: Gemide bulundurulmuş personel sayılarına bir etkileri var mı peki? Yani ekstra bir zabit yada gemici istiyorlar mı?

G.K.: Zaman zaman böyle istekleri oluyor tabi ki kiracıların. Ama bizim gemilerimizde ki personel donanımı baktığınız zaman major firmalardan sıkıntıya uğrayacak bir yapıda değil.

R.F.: Bir kişinin yeterliliğinde ve toplam denizde çalışma süresi sizin için etkisi ne ölçektedir. MOC'ların bu konuda ki etkisi hakkında neler söylersiniz?

G.K.: Kesinlikle MOC'lar bu konuda baskın ve etkin zaten onların oluşturduğu matris değerleri sonucu bu kavramlar ortaya çıkmıştır. Biz bunların dışına çıkamıyoruz. Yani bir yük alabilmeniz için zaten sizin öncelikle matris'i yerine getirmeniz lazım. Bir MOC'un yükünü siz almak istiyorsanız zaten bir online sistem var, siz buraya personelin rütbesinde çalışmışlık süresini, deniz tecrübesi süresini bunun yanında tanker çalışmışlık süresini giriyorsunuz. Siz bir personel değişikliği yaptığınız zaman dahi bunları o online sisteme giriyorsunuz. Bunu yükünü taşıdığınız major firmaların hepsi görüyor. Bu matris değerleri her major için birebir aynı değildir ama benzer yakın değerlerdir.

R.F.: Personeliniz aynı milletten mi? Yani yabancı personel çalıştırıyor musunuz?

G.K.: Yabancı personel ile şu an çalışmıyoruz. Yarın ne olur bilemeyiz tabi ki.

R.F.: Matris değerlerine geri dönersek. Dönem dönem şirketlerin bu değerleri tutturmada sıkıntı yaşadıkları oluyor. Siz bu değerleri tutturmada herhangi bir sıkıntı yaşıyor musunuz? Eğer yaşıyorsanız çözümünü nasıl sağlıyorsunuz?

G.K.: Tabi zaman zaman yaşıyoruz. Şundan dolayı yaşıyoruz. Olay yine dönüp dönüp stajyer politikasına geliyor. Siz eğer stajından beri bir personeli çalıştırıyorsanız gemilerinizde sıkıntı yaşamazsınız? Çünkü deniz süresi deniz hizmeti sürekli bu firmada olur. Nerede sıkıntı yaşarsınız? Ehliyetlerini yeni aldığı dönemlerde. Bu bir sıkıntı işte. Deniz hizmet süreleri çok kısa, gerçi şu an 36 aya kadar çıktı ama yine de az. Yani 24 ayda bir zabıt sınavına girip bir an önce 2. kpt'lık almak istiyor. Aldığı ehliyet ile çalışmak istiyor. Siz çalıştırmıyorsanız daha cazip teklifler bulursa gidebiliyor. Ama biz ne yapıyoruz? Biz staj dönemlerinden beri bu personeller ile çalıştığımız için biz o kişiye zaten direk ikincilik vermiyoruz. O da bunu biliyor zaten. Biz o kişiye en az 2 kontrat alt ehliyeti ile çalıştırıyoruz. Bu sadece matris değerlerini tutturma amaçlı değil, bu bizim safety kültürümüz açısından da önemli. Denizde tecrübe çok önemli. Özellikle bu meslek için bu olmazsa olmaz. Tankerlerde daha da önemli. MOC'lar bizden bunu

istemese dahi belki biz bunu yapacağız. Yani yeni ehliyetini almış birine hadi kalk sen 2. kpt'sın demeyiz. Biz kendisini 2 kontrat görüyoruz. Performans yönetim sistemimiz var. Ona göre değerlendiriyoruz. Terfi sistemimiz var. Bu sisteme göre terfi veriyoruz. Ama bu yazılı bir kural değil tabi ki. Bir personeliniz vardır. Çok başarılıdır. Güvenizsiniz. Direk ehliyetini alır almaz 2. kpt olarak gemiye gönderebilirsiniz. Tabi gideceği gemide matris değerleri tutacak şekilde yaparsınız bunu. Daha tecrübeli bir kaptan ile bunu sağlayabilirsiniz. Mesela bu noktada şunu da söylemek istiyorum konu ile pek alakalı değil ama. Siz aynı anda kaptan / 2. kpt veya baş müh. / 2. Müh. aynı anda değiştiremezsiniz. Aralarında, majorların beklentilerine göre değişen, en az bir sefer ya da en az bir ay gibi süre geçmesi gerekmektedir.

R.F.: Biliyorsunuz, matris değerlerinin oluşumunda time with company yani şirkette çalışmışlık süresi de önemli bir değişken. Bu noktada şirketinizde uzun süre çalışmış olan bir personeli elde tutmaya yönelik uygulamalarınız var mı?

G.K.: Tabi ki var. Bizim seniority sistemimiz var. Piyasada ki birçok seniority sisteminden farklı demeyeyim de daha gerçekçi deyim. Bugün siz A firmasına giderseniz, eğer o A firmasının bir 2. Müh. ihtiyacı varsa, maaşı örnek vereyim 7000\$ diyelim, kişi 7600\$ dolar istiyor, e peki farklı firmalarda da çalışmışsın biz sana 600\$ bir seniority verelim diyip, yani seniority bir pazarlık mekanizmasına dönüştü. Bu çok kötü. Bu ne oluyor. Farklı farklı firmalarda farklı farklı ücretler alan aynı scalada ki görevliler için bir meşru kılma yolu oldu. Yani bakıyorsunuz bir 2. Müh. ve 2 kpt. Aynı maaşlar alıyor. Firma dönüp diyor ki biz ona seniority verdik geçmiş hizmetlerinden dolayı. Seniority bu değil. biz kişinin firmamıza girdiği yıldan itibaren çalıştığı döneme göre seniority veriyoruz. Yani 1 yıl çalışırsan %5, 2 yıl çalışırsan %8, 3 yıl çalışırsan %9, 5 yıl çalışırsan %10 alırsın ve firmadan çıkarsa ve tekrar gelirse bu sıfırlanır. Burada bizim amacımız personeli şirkette tutmak. Ve bunun yanında bizde çalışmaya başlayan birisine biz bir kariyer planlaması yapıyoruz. Bu da onun bu şirkette kalmasına etken oluyor. Çünkü en az 5 yıllık geleceğini görüyor çalışan. Bu bence seniority'den daha da önemli bir uygulama.

R.F.: Personele verilen eğitimler açısından bakıldığında INTERTANKO'nun geliştirmiş olduğu bir eğitim standardı var TOTS olarak bilinen. Bu eğitim standardı kullanılıyor mu şirketinizde?

G.K.: Bizim eğitim standartlarımız tabi ki endüstrinin gerekliliğini sağlayan bir çok sisteme uyar. Bizim çok etkin bir eğitim sistemimiz var. Eğitim departmanımız var. tamamen bağımsız bir departman. Personelin işe girişinden işten çıkışına kadar terfi sürecine kadar bir çok açıdan eğitim planlamasını yapar. Bu yaptığı eğitim planlamasına göre hareket eder. Onun için bizim eğitim standardımız bütün gereklilikleri karşılar.

R.F.: Bu uyguladığınız eğitim standartlarında MOC'ların beklentisi ve etkisi var mıdır? Bunlarla ilgili neler söylersiniz?

G.K.: Az önce de söylediğim gibi bizim eğitim standardımız endüstrinin bütün gerekliliklerini sağlıyor. Bu noktada MOC'lar tabi ki bu endüstrinin temel aktörleri. Böyle bakınca MOC'ların beklentileri sonucu oluşmuş oluyor standartlarımız.

R.F.: Peki son olarak, şirketinizin INTERTANKO üyeliği var mıdır?

G.K.: Evet var.

Firma "D"

R.F.: Genel olarak şirketinizin personel seçim ölçütleri nelerdir? Biraz bahseder misiniz?

Görüşülen Kişi: Şimdi o çok teferruatlı bir konu kaptandan kamarota kadar tankerde çalışacak arkadaşlarda değişik kriterler var. Şimdi ilk önce vasıf olarak, bir takım özelliklere sahip olması gerekiyor pozisyonuna göre. Ana hatları ile bahsetmek gerekirse, yabancı, Türk karışık personel olduğu için, çalışma dili İngilizce, İngilizceye önem veriyoruz. Rating sınıfı da olsa en azından %50 seviyesinde İngilizce biliyor olmalı. Bu kaptan ve baş müh.' de %80 mesela. Bunu da yaptığımız İngilizce testi ile ölçüyoruz. Hali hazırda çalışanlarımız için de bu test tekrar uygulanıyor. Oldu ki yeterli seviyeyi yakalayamadı, kurslara gönderip İngilizce eksikliğini kapatıyoruz. Bizim için İngilizce olmazsa olmaz. Daha sonra tanker tecrübesi ve ardından kimyasal tanker tecrübesi önemli. Daha sonra referans. Ve en son mülakat yapıp uygunsa sisteme dahil ediyoruz.

R.F: Bu seçim ölçütleri belirlenirken MOC'ların beklenti ve etkileri hakkında neler söylersiniz?

G.K.: Var tabi. Aslında o major'dan major'a değişiyor. Maksimumunu yakaladın mı hepsini elde ediyorsun zaten. Ne demek bu? Şu demek. Örnek veriyorum, en maksimum kim istiyor BP istiyor. Onu hedefliyorsun. Onu yaptığınız zaman bütün hepsinin beklentilerini karşılamış oluyorsunuz zaten. Mesela matris değerlerine bakınca, x firması diyor ki kaptan ve 2. kpt. ikisinin en az toplam 5 yıl rütbelerinde tecrübesi olacak. Yani bunun gibi bir çok kriter var. yani sonuç olarak siz şirketinize bir personel seçerken tüm bunları düşünüp göz önüne alıp o kişiyi sisteme dahil ediyorsunuz.

R.F: Kontrat süreleriniz ne kadar ? Bunu yanında bir de retention rate'inizi sormak istiyorum?

G.K.: Retention rate %80-85 arasında değişiyor. Kontrat sürelerimiz ise zabıtlar 4 ay, tayfa sınıfı 8 ay.

R.F: Bu sürelerin belirlenmesinde MOC'ların bir etkisi var mı?

G.K.: Yok yok o konuda şey yok. Bir etki söz konusu diyemeyiz. Yani en az şu kadar en fazla bu kadar süre olsun kontratların denmiyor. Bu konuda ITF ya da ILO'yu takip ediyorsunuz tabi bunlar bir bütün aslında onlarda da böyle spesifik konulmuş bir süre yok. Ama belki şimdi bir MLC uygulaması geliyor. Belki on da buna bir gönderme yapılabilir.

R.F: MOC'ların personel sayılarının belirlenmesinde, yani gemide ki personel sayısına bir etkisinden söz edebilir miyiz? Ekstra bir zabıt ya da gemici mesela yükün durumuna göre.

G.K.: Yok. Onların öyle bir talebi olmuyor. Safe manning esas alınıyor. Ona göre yapıyoruz. Major oil'lerin özel bir talebi yok o konuda. Personel konusunda şöyle, işte major oil'lere personel değişimlerini rapor ediyorsunuz. Şu personel şu gemiye katılıyor şeklinde. Mesela aynı anda kpt ve 2. kpt değiştiremiyorsunuz. Aralarında en az bir sefer ya da belli bir süre olması gerekiyor.

R.F: Yabancı personel ile çalışıyoruz demiştiniz. Bunun bir çok sebebi var mutlaka yabancı personel ile çalışmanın. Bu sebepler içinde matris değerlerini tutturmada bir rahatlık elde etmek de gösterilebilir mi?

G.K.: Tabi ki bu da bir sebep olarak gösterilebilir. Çünkü çalışan havuzunuz ne kadar geniş olursa o kadar alternatifleriniz artar ve seçme rahatlığı yaşarsınız. Ama bunun yanında zaten farklı milletlerden personel çalıştırmak bizim şirket politikamız. Yani şirket kurulduğundan beri gemide tek bir milletin egemen olduğu bir çalışma düzeni istenmiyor. Mesela tamamen Türk veya Avrupalı olsa, burada yaz olduğu zaman gemiye adam göndermede sıkıntı çekersiniz. Ama bunların yanında Perulu çalışanlarınız da varsa onu gönderirsiniz çünkü o sırada orada kış mesela. Bunun gibi avantajları var. Matris konusunda da dediğim gibi bir avantaj sağlıyor. Son dönem özellikle, hemen hizmeti doldurayım bir üst yeterliliğe geçeyim mantığı hakim. Mesela 4 sene tecrübeli 2. çarkçı bulmanız zor Türkiye’de. Ama bir Peru’da, kendi ofisimiz var, adam 10 sene çarkçılıkta yapmış olsa 2. gitmekten gocunmuyor yani. Bizim çoğu personelimiz eski personelimiz olduğu için matris konusunda çok sıkıntı çekmiyoruz.

R.F: Bu matris değerlerini tutturmada zaman zaman şirketlerin sıkıntı çektikleri bilinmektedir. Siz pek sıkıntı çekmiyoruz dediniz ama nadir de olsa sıkıntı çektiğiniz zaman bunları nasıl çözüyorsunuz?

G.K.: Biz crew management işi yaptığımız için tek işimiz bu. O nedenle bütün odak noktamız bu. Onun için matris konusunda bir sıkıntı yaşamıyoruz. Sıkıntı yaşamamamızda da farklı milletlerden personel kullanmamız bence büyük bir etken.

R.F: Matris değerlerinin oluşumunda şirkette çalışmış süresi de önemli biliyorsunuz. Şirkette uzun süre çalışmış bir personeli elde tutmaya yönelik neler yapıyorsunuz?

G.K.: Ara maaş veriyoruz biz üst yeterlilik almış olan personelimize. Hemen o yeterlilikte çalışmasına izin vermiyoruz ama 1200\$ her ay için fazla maaş veriyoruz. Bununla birlikte seniority var tabi. Bir de personel planlamaları bizde gemide iken yapılır. Yani bir personelimiz gemiden inmeden önce yapmak istediği izin süresi sorulur ve mesela 3 ay izin yapacağım diyen bir personelin 3 ay sonra hangi gemiye gideceği daha gemiden inmeden belirlenir ve kendisine söylenir. Personele bu gibi durumlar özel hayatını organize etmeye izin veriyor. Maddi imkanlarda mağduriyet yaşatmıyoruz. Günü gününe yatıyor maaşlar. Mevcut kriz ortamı biliyorsunuz. Bu durum bile personelin şirkette devam etmesine bir etken oluşturuyor.

R.F: Bir üst yeterliliğini almış bir personelin bu yeterlilikte çalışabilmesi için nasıl bir süreç işliyor?

G.K.: Orda da belli kriterler var tabi. Mesela 4. kpt.'dan 3. kpt.'na geçebilmesi için bizde ya da dışarıda en az 12 ay 4. kpt.'lık yapmış olması lazım. Bunun yanında 3 ayrı kaptandan olumlu rapor alması gerekiyor. Eğer bu varsa bir üst pozisyona geçebiliyor. Bunun gibi her pozisyon için belli kriterler var.

R.F: Personelin eğitim konusuna girersek INTERTANKO'nun geliştirmiş olduğu TOTS eğitim standardı var. Şirketinizde bu ya da buna benzer bir eğitim standardı uygulanıyor mu?

G.K.: Yok hayır. Özel bir eğitim standardımız yok ama uyguladığımız eğitimler mevcut tabi. Familirization yapıyoruz mesela. Gemide on board uygulamalarımız var tabi ki. Enspektörler gidiyor bir de gemilere onlar eğitim uyguluyorlar.

Firma “E”

R.F.: Genel olarak personel seçim ölçütleriniz nelerdir? Hangi kriterler göz önünde bulunduruluyor?

Görüşülen Kişi: İlk başta şöyle başlayalım. Şöyle bir süreç işliyor. Şirketin her personel için belli kriterleri var. En temel kriteri yaş profili. Biz 18 yaşından küçük 65 yaşından büyük hiç bir başvuruyu değerlendirmiyoruz. Ayrıca bu şirkette çalışacak her personelin sağlıklı bir birey olması lazım. Yapılan alkol ve uyuşturucu testlerinin negatif çıkması lazım. Ve müsteşarlıktan alınan bir medical fitness sertifikası olması gerekiyor. Daha sonra akademik eğitimi. Bu adam fakülte mezunu olmalı. Bu bizim önemli kriterlerimizden biri. İyi derece de İngilizce konuşmalı. Ondan sonra daha önce çalışmış olduğu şirketlerden pozitif kayıtları olmalı. Yani referansları iyi olmalı. Tabi ki gerekli belge ve sertifikalara sahip olmalı. Bunlara ek olarak burada şirkette uygulanacak eğitim ve testlerden geçmiş olması gerekiyor. Nedir bu testler. Safety officer, risk assessment, cargo handling gibi konulardan. Bu uyguladığımız testlerden minimum 60 barajını geçmesi gerekiyor. Bu saydıklarımın hepsi bizim en temel kriterlerimiz önem derecesine göre. Bu sıraladığım kriterlerin hepsi bütün personel sınıfı için geçerli.

Gemiciden tutunda kaptanına kadar. Zabitan sınıfına özel olarak baktığımızda ise, bunların yanında spesifik olarak baktığımız bir çok artı daha kriter bulunuyor. Nedir bunlar? Kişinin daha önce çalışmış olduğu gemi tipi, daha önce taşımış olduğu yükler, girdiği inspection performansları, daha önce çalışmış olduğu şirketlerdeki referansları, diğer çalışma arkadaşları ile matris değerlerinin uygunluğu. Yani özet olarak bizim şirket olarak baktığımız kriterler bunlar.

R.F.: Peki bu noktada siz bu ölçütleri belirlerken ve şirketinize personel seçerken MOC'ların etkileri ve beklentileri nelerdir?

G.K.: Bu konuda MOC'lar direk etken tabii. Neler var. Ben hemen onları sizle paylaşayım. Örneğin terfi prosedürleri var. Bir personelin bir üst göreve geçerken izlenecek metodlar. Nedir mesela şu kriterler bizde daha önce yoktu. Nedir bu. Mesela bir kişi minimum 24 ay bulunduğu görevde çalışmalı. Minimum 1 yıllık ehliyeti olmalı. Minimum 1 yıllık bu şirket bünyesinde çalışan olmalı. Atıyorum sen bu şirkete geldin 24 ay tanker tecrüben var. üst göreve geçmek yani 2. kpt olmak istiyorsun. Ne lazım sana bir kere 1 yıl bu şirkette çalışman lazım. Sonra 2 tane kaptandan pozitif değerlendirme alman lazım. Bu sonuçları elde edene kadar çalışman lazım. İşte tüm bunları bize dayatan MOC'lardır. Yani şirketimizin promotion yani terfi sistemine direk etkisi vardır. Mesela terfi sisteminin yanında, devir teslim etkileri var yani, kaptan ve 2. kpt aynı değiştiremiyorsunuz. En az 15 gün yada bir sefer daha olması gerekiyor diyor. Gibi gibi etkileri mevcut. Yani sözün kısası direk üzerimizde etkileri mevcut personel seçim ve onları çalıştırma konusunda.

R.F.: Kontrat süreleriniz ne kadar?

G.K.: Zabitan için 4, personel 6 ay.

R.F.: Bu sürelerin belirlenmesinde ve gemide bulundurulması gereken personel sayısına bir etkisi oluyor mu?

G.K.: Bizim çoğu gemimizde 5. kpt mevcut. Yani fazladan bir zabıt koyuyoruz kiracılar yani MOC'lar talep etmeden. Bizim gemilerimiz çok yoğun hatlarda çalışıyor. O sebeple biz zaten bunu yapmak zorundayız. Fazla adam koymak zorundayız. Mesela MOC'ların yaptığı direktmelerden biri de budur. Yani extra man. MOC'lar o yoğun hatlarımızda çalışan gemilerimiz için böyle bir talepte bulunuyorlar. Mesela safe manning'e göre

gemiler de 4. kpt zorunluluğu yok ama Shell diyor ki mesela benim yükümü taşıyacaksan geminde 4. kpt olmalı. Biz dediğim gibi bunla da yetinmeyip bazı gemilerimizde 5. kpt bazı gemilerimizde fazla gemici var. Yani sonuç olarak bu soruyu etkileri mevcut olarak cevaplandırabiliriz.

R.F.: Kontrat süreleri ile ilgili bir etkileri var mı?

G.K.: Yok. Böyle bir direktmeleri yok ama ben sana şöyle söyleyeyim. Biz zaten 4 aydan fazla gemide adam tutmayız. Çünkü ondan sonra motivasyon düşüyor. İşe ilgi düşüyor. Kafa dağılmaya başlıyor. Odaklanma sorunu yaşamaya başlıyor. Ve bütün bunlar bu kişinin vetting performanslarını etkiliyor. Yani sonuç olarak direk spesifik bir etkileri yok ama neden bu kadar süredir bu adamı gemide tutuyorsunuz diye bir soru ile karşılaşabiliriz. E buda bir noksanlıktır inspection için.

R.F.: Bir çalışanın rütbesinde ve toplam denizde çalışma süresi sizin için önemi ne ölçektedir. Bu konu ilgili neler söylersiniz?

R.F.: Yabancı personel istihdam ediyorum musunuz peki?

G.K.: Yok hayır. Bizim çalışanlarımızın hepsi Türk.

R.F.: Bir çalışanın rütbesinde ve toplam denizde ve şirkette çalışma süresi sizin için önemi ne ölçektedir. Bu konu ilgili neler söylersiniz?

G.K.: Şimdi şöyle söyleyim. MOC'lar tankerlerde çalışabilecek personeller için zorunluluklar oluşturmuşlardır. Şimdi burada bazı kriterler var. Mesela tankerde çalışma yılı. 6 yıl istiyor kaptanlar için. Bu zaten bizim şirketimizin kriterlerine baktığımızda, bizde birisi kaptanlık yapmak istiyorsa eğer, minimum bu adamın 4 yıl tanker hizmeti olması lazım. Bir adam eğer bizde 2. kpt'lık yapacaksa onunda minimum 2 yıl tanker hizmeti olması lazım. E ne oldu burada. Zaten biz otomatikman 6 yılı sağlamış olduk. Bu bizim için çok birşey ifade etmiyor. Zaten "E" gibi firmalarda, yani MOC'lar ile çalışan firmalarda bunun dışında birşey düşünülemez, tolere edilemez. Yani tanker tecrübesi olmayan bir kaptanla, 2 yılın altında tecrübesi olan bir 2. kpt'la bir geminin sevk ve idare edilmesi söz konusu değil. Diğer önemli olan şirkette çalışma yılı. Şirkette çalışma yılı der ki kpt ve 2. kpt toplamda 2 yıl çalışmış olacak şirkette. Bir diğer önemli olan ise, sea time in the rank. Şimdi Türk denizcilik filusunda kimyasal tanker sayısı ben bu işe başladığımda 2007'lerde çok azdı. Ama tuzlada deli gibi tanker inşası devam

ediyordu. “E” de zaten böyle bir dönemde kuruldu. Türkiye’de bunları işletecek firma olmadığı için, bizim patronlarımız bunu farkediyor. Daha sonra burası Türkiye’nin en büyük filolarından biri oluyor. O dönemde biz şöyle yapıyorduk. Tecrübeli bir 2. kpt koyuyorduk gemiye. Kaptan, 3. kpt ve 4. kpt kuru yükçü. Yok ama personel yok. Biz öyle yapa yapa bir grup yetiştirdik bir nesil yetiştirdik ve bu zamanlara geldik. Şimdi sea time in the rank, onu tekrar edelim. Diyor ki bunda kpt ve 2. kpt ehliyet süreleri toplamda 3 yıl olacak. Şimdi bizim mevzuatta biliyorsun, 20 ayı dolduran, gerçi şimdi 36 ay oldu ama, hop ben geldim 2. kpt veya kpt oldum diyor. Şimdi işin sıkıştığı yer burada başlıyor. Biz de bu durumda ne yapıyoruz. Kardeşim dur bakalım. Bu iş böyle yürümüyor. Seni biz 1 yıl daha çalıştıracamız. 1 yıl boyunca mesela kpt. yeterliliğinde 2. kpt’lik yapıyor. Böyle bir sistemimiz var. İnsanlar da zaten bu kültüre alıştı. Süreler zaten 36 aya çıktı. Böylelikle daha da rahatlayacağız. Matrisin olmasının sebebi belli bir standardı ve personel kalitesini sağlamak. Adamlar milyon dolarlık terminalleri milyon dolarlık yükleri milyon dolarlık gemiler ile getiriyorlar. Aldıkları riskler sayılamayacak kadar çok. Yaptırımlarda bunlara paralel bu kadar ağır olmalı. Mesela handover periyodu, devir teslim süresi. Şimdi adam gemiye katılıyor kaptan 15 20 dk. konuşuyorlar. Birinin ilk kaptanlığı. Mesela sen bu durumda ne yaparsın diye soruyor. Yarım gün sonra boğaz geçeceksin. Dünyanın en dar deniz yolu. Bu durumda ne yaparsın mesela diyor. Nasıl yapasın bu devir teslimi. Ne kadar sürede yaparsın diye soruyor. Yeni bir adamı nasıl terfi edeceksin mesela? Bu tür konularda işte MOC’lar seni prosedür oluşturmaya zorluyor. Nedir mesela bizim böyle bir durumda. Eğer bir gemide bir kaptan yeni çalışacaksa diğer kaptanla en az 15 gün paralel seyir yapmalı. Ondan sonra pozitif değerlendirme gelirse o adam gemide kpt olarak çalışabilir artık. Aksi bir durumda da enspektörle gidecek onunla en az 15 gün gemide bulunacak. Bu durum junior officer’lar içinde geçerli. Bu konular çok karışık konular. Yani sen çok zor bir konudan girmişsin.

R.F.: Zaman zaman şirketlerin bu matris değerlerini tutturmada sıkıntı ile karşılaştıkları biliniyor. Siz bu tür sıkıntılar yaşıyor musunuz? Ve bunları nasıl çözüyorsunuz?

G.K.: Şimdi matris’i tutturamadığınız durumlarda ne olur. Bunların da prosedürü var. biz buna unsatisfied criteria diyoruz. Yani yerine getirilemeyen kriter. Böyle bir durum

olduğunda ne oluyor. Filo müdürünün onayı ile bir sefere mahsus bu olay kabul edilebilir. Bunun için bir takım risk analizleri yapmanız lazım tabiki. Burada ilk çözüm personel değişimini iptal etmektir. Eğer matris tutmuyorsa personel değişimini iptal etmek en mantıklı çözümdür. Uygun olan personeli bulana kadar değişimi iptal etmek. Burada sadece sea time in the rank konusunda bir mazeret sunamazsın. Yani toplam rütbesinde çalışma süresi konusunda hiç bir şekilde mazeretin olacak. Buna uyacaksın yani. Mesela toplam tankerde çalışma süresi tutmuyor mesela. Şirkette eğitim vererek bunu tamamlayabilirsin mesela. Dersin ki ben bunu eğitim ile tamamladım.

R.F.: Eğitim demişken, INTERTANKO'nun geliştirdiği TOTS diye bir eğitim standardı var. Bu ya da buna benzer bir eğitim sistemi kullanılıyor mu şirketinizde?

G.K.: Şimdi bizim şirketin new officer'lar ile ilgili prosedürü var. Bu şirkette her çalışacak new officer belli bir takım eğitimleri alması lazım. Şirkette çalışacak bir kişi 1,5 gün ISM ile ilgili şirketin prosedürlerini anlayacak. Anladığına dair safety departmanı ile karşılıklı mütala yapacaklar. Daha sonra training ile prosedürler var. risk assessment ile ilgili 4 saatlik bir eğitim var. Biz bir de online sınavlar da uyguluyoruz. Bizde eğitim ile alakalı 3 adım var. Bir, cbt'ler. Onlar tamamlanacak. İki, şirkete aşına olacağı şirketle alakalı eğitimler. Üç, gemiye aşına olacağı gemi ile ilgili eğitimler. Bir de en son gideceği gemiye özel bir briefing yapılacak.

R.F.: Şirketinizde uzun süre çalışmış olan personeli elde tutmaya yönelik ne tür uygulamalarınız var? Biliyorsunuz matris değerlerinde şirkette çalışmışlık süresi de önemli bir değişken.

G.K.: Tabi şirkette uzun süre çalışmış olan bir personel matris değerlerini tutturmada bize rahatlık sağlıyor. Seniority veriyoruz tabiki. Maaşları zamanında yatırıyoruz. Günümüz şartlarında buda önemli personel için. Zaten bizim retention rate'miz %80'nin üzerinde. Çalışanlarımız bağlıdır yani bize.

R.F.: Tekrar eğitim konusuna dönersek, oluşturduğunuz bu eğitim prosedürlerinin oluşumunda MOC'ların bir etkisi oldu mu veya beklentileri doğrultusunda oluşturduğunuz bir eğitim var mı?

G.K.: Şimdi ice navigation eğitimi verdiriyoruz mesela. Aslında verdiğimiz her eğitim onların isteklerine paralel oluşturuluyor. Eğitim konusunda da onların direk etkisi

mevcut. Bu açık. Bunun dışında ship handling cargo handling var mesela MOC'ların istekleri doğrultusunda. ECDIS, BTM vardı mesela. Ama onlar zorunlu hale geldi tabi. ERM var. Makina zabıtları için. Mesela ECDIS konusunda. MOC'ların direktiği bir konu. Ship specific ECDIS sertifikası. Mesela atıyorum senin geminde furuno marka ECDIS var. Furununun Türkiye'deki temsilcisi kim x firması mesela. Bu firmaya gönderiyoruz personeli. O şirketin orada eğitim departmanı var. Orada geminizde bulunan ECDIS'in a'dan z'ye bütün kullanımını öğretiyorlar. Bunun sonucunda bir sınav yapıyorlar. Başarılı olduğunuzu gördükleri anda size bir kurs başarı sertifikası veriyorlar. Dolayısıyla MOC'larda gemilere gittiklerinde bakıyorlar ne marka ECDIS var gemide. Daha sonra 4 tane kaptan var süvari dahil. Her birinin bu üreticiden aldığı kurs sertifikası var mı? Var. Yoksa remark yazıyorlar.

R.F.: Şirketinizin INTERTANKO'ya üyeliği var mı?

G.K.: Yok değiliz.

Firma "F"

R.F.: İlk olarak, MOC'ları düşünmeden, genel anlamda personel seçim ölçütleriniz nelerdir ve bu ölçütleri belirlerken neleri göz önünde tutuyorsunuz?

Görüşülen Kişi: Personel seçim yani üst ve alt kadrolar için farklı tabi. Şimdi biz bu noktada uzun vade çalışmak istiyoruz şirkete aldığımız personel ile. Yani mümkün olduğunca özellikle kpt ve baş müh.'i kendi içimizden yetiştirerek yapmak istiyoruz şirketin sistemini bilmesinden kaynaklı olarak. Bu zabıt olarak giren arkadaşların da özellikle fakülte mezunu olmasına dikkat ediyoruz. Kurslardan ya da meslek yüksekokullarından biz zabıt almıyoruz. Bu bir şirket politikası. İTÜ, KTÜ ve DEÜ'den zabıt alıyoruz biz. Bir de bizim mezuniyet şartımız var. Uzun stajını bitirmiş ehliyetini almış olan bir arkadaş eğer daha mezun olmamış ise biz o arkadaşla mezun ol öyle gel diyoruz. Çünkü mezun olmamış bir kişi bir yerde bence çalışmaya başlamamalı. Çünkü mezun değil. Ehliyet mezuniyet demek değil yani. Daha sonra mülakat yapıyoruz. Sonra kişilik envanteri ile personel alıyoruz biz. Denizciliği bir meslek olarak görmekte olan birinin bizde çalışması mümkün. Biz böyle bir personel istiyoruz. Onun için kişilik

envanteri yapıyoruz. Ve biz bunu hissediyoruz. Yani uzun süre denizde çalışabilecek bir kişiyi biz anlıyoruz.

R.F.: Yabancı dil yeterliliğine bakıyor musunuz peki?

G.K.: Biz dil anlamında bir yeterliliğini olduğunu düşünüyoruz. Bir sınava tabi tutmuyoruz. Bir dil belgesi de istemiyoruz. Yani sonuçta bir fakülte mezununun dilinin yeterli olduğunu düşünüyoruz. Zaten eksiklik olunca işe girmeden önce buna benzer uygulamalar karşılıklı konuşmalarla elde ediliyor. Ama o güveni bize verirse bu işi kıvrılabileceğini düşünüyoruz. Zaten dili falan eksikse de kendisi ilerleyen süreçlerde sıkıntılar çekiyor.

R.F.: Bu seçim ölçütlerinizin oluşumunda MOC'ların beklentileri ve bunun size etkileri nelerdir? Bu konu hakkında neler söylersiniz?

G.K.: Yani zorunlu olmayıpta uygulanmaya konulmuş olan, mesela ETM veya BRM gibi STCW kod gereği uluslararası mevzuatlarda zorunlu olmayan eğitimler. Şimdi zorunlu hale geldi gerçi ama zorunlu olmadan önce bunlar MOC'lar tarafından talep ediliyordu.

R.F.: Kontrat süreleriniz nedir ?

G.K.: Biz kurumsal bir şirketiz. Yani yılda ortalama 75 günlük bir izin süremiz var. Bizim personelimiz sendikal haklara sahip. Yani yılda 4 aya 1 ay gibi bir izin süresine dek geliyor. Yani bizim çalışanlarımız kontratlı değil kadrolu diyebiliriz. "F" uzun vadede sosyal haklar ve kazançlar anlamında çalışanlarına tam anlamıyla bütün gereksinimleri sağlıyor. Ssk kesintimiz olmuyor izinde de dahil. Devamlı bir kıdem tazminatımız yani seniority uygulanıyor.

R.F.: Personeliniz gemide bulunma sürelerine MOC'ların bir etkisi oluyor mu ve bununla ilgili beklentileri var mı?

G.K.: Şöyle bakacak olursanız. Yani "F" daha çok taşımalarının belki %95'ini Tüpraş desteği ile yapıyor. Tüpraşın yüklerini taşıyoruz. Dolayısıyla çok fazla anlamda piyasada MOC'lar ile iletişimde değiliz aslında. Ama nadiren de olsa onların yüklerini taşıyoruz. Bu bize ne kazandırıyor. Endüstriden uzak kalmıyorsunuz.

R.F.: Nadirde olsa MOC'ların yükünü taşıdığınızda gemideki personel sayınıza bir etkileri oluyor mu? Mesela taşınan yüke ve sefer bölgesine göre fazla zabıt ya da gemici istediği oluyor mu?

G.K.: Bizde zaten öyle birşey ki, bizim gemilerimizde zaten 3. müh. var mesela. 4. kpt keza öyle. Ama tabi mesela önceki yıllarda bir yükün özelliği gereği bir ekstra zabıt daha istediler. Biz gönderdik. Bu noktada personel sayısına zaman zaman etkileri olduğu söylenebilir.

R.F.: Yabancı personel çalıştırıyor musunuz?

G.K.: Yok hayır. Hepsi Türk.

R.F.: Biraz da matris konusundan bahsedecek olursak. Biliyorsunuz zaman zaman şirketler bu değerleri tuturmada sıkıntı çekiyorlar. Sizde bu tür sıkıntılar oluyor mu? Ve bunları nasıl çözüyorsunuz?

G.K.: Oluyor tabi. Biz kadrolu bir personel yapısına sahibiz. Birde mevcut olan son zamanlardaki çalışanların terfileri çok kısa zaman dilimlerinde oluyor. Bu kısa zaman dilimlerindeki yükselmelerle gemilerdeki MOC'ların istediği standartları yakalamak bir hayli zor. Onun için yani, denetleme olacak gemilerde buna benzer personel hareketleri yapıyoruz. Hani ne oluyor, 5 senelik kaptanlık tecrübesi olan kaptan transfer ediyoruz dışarıdan. Kaptanlığını yeni almış bir ikinci kaptan transfer ediyoruz, tecrübeli ikinci kaptan olarak kullanıyoruz onu. Bunları tabi, denetlemeden bir süre önce yapıyoruz eğer matris değerlerimiz tutmuyorsa. Matris ile sıkıntı yaşadığımızda böyle bir çözüm yolu uyguluyoruz yani. Çünkü çok kolay değil matris değerlerini yakalamak. Bu gerçekten bir sıkıntı.

R.F.: Matris değerlerinin hesaplanmasında şirkette çalışmışlık süresi de önemli sizin de bildiğiniz gibi. Bu noktada şirketinizde uzun süre çalışmış olan personeli tutmaya yönelik ne tür uygulamalarınız var?

G.K.: "F"de çalışmak bir ayrıcalık zaten. Kimse bizden ayrılmak istemiyor. Yani ekstra bir uygulamamız yok. Biz onlara sadece insan muamelesi yapıyoruz.

R.F.: Yine bu matris değerlerinin oluşumunda bir diğer değişken rütbede çalışmışlık süresi. Bir üst yeterliliğini almış bir personelin bu yeterlilikte çalışabilmesi için nasıl bir süreç işliyor?

G.K.: Mesela bu konuda, terfi alacak kişilere karşı bir güvenimiz olması gerekiyor. Yani tutup bir 2. Mühendisi baş mühendis yaparken o arkadaşın bir kaç farklı kaynaktan terfi edilebilir raporu almamız gerekiyor. Ondan sonra ise bunun için uygun bir kadro olması gerekiyor. Böyle kurumsal yapılı kadrolu olan şirketlerde bunu yakalamak çok kolay değil. Ama şu ana kadar ki yani benim 8 yıllık tecrübelerimi dikkate alacak olursam şirkette bu süre içinde ciddi anlamda bişeyler değişti. Terfi etme ihtiyacı olan ve çok sevdiğimiz, tuttuğumuz şirkette geleceği olan kişileri hiçbir zaman kaybetmedik. Ya gemi aldık ya o esnada biri ayrıldı onun yerine onu yolladık falan. Son zamanlarda 2. kpt'larımız bir hayli fazlaydı. Birden bire 4 tane gemi alınca onların hepsini 2. kpt. yaptık. Hiçbirini kaybetmedik. Şimdi kaptan olacaklar yakında.

R.F.: INTERTANKO'nun geliştirmiş olduğu bir eğitim standardı var TOTS, tanker zabıtları eğitim standartları adı verdikleri. Bu bir eğitim standardı olarak kullanılıyor mu şirketinizde yada buna benzer başka bir standart kullanılıyor mu?

G.K.: Evet TOTS'u biliyorum ama o standart olarak kullanılmıyor burada. Mevcut MOC'ların istemiş olduğu eğitimler, onun haricinde şirketin familirization kapsamında rutin olarak senede bir defa vermiş olduğumuz eğitimler. Ayrıca gemilerde fiziki olarak günlük olarak verilen kısa eğitimler. Gemilerde videotell uygulaması var. Dönemsel olarak cd'ler değiştirilip yeni eğitimler veriliyor.

R.F.: INTERTANKO üyeliğiniz var mı peki?

G.K.: Hayır yok.

Firma “G”

R.F.: Genel olarak şirketinizin personel seçim ölçütleri nelerdir. Biraz bahseder misiniz?

Görüşülen Kişi: İlk olarak baktığımız tanker tecrübesi.

R.F.: Siz sadece ham petrol taşımacılığı yaptığınız için sadece ham petrol tanker tecrübesi mi genel olarak bütün tip tankerlerdeki tecrübeleri mi kastetmek istediğiniz?

G.K.: Tabi öncelikli baktığımız ham petrol tecrübesi. Bunun yanında en önemlisi başka çalıştığı şirketlerdeki istikrarı ve referansı. Yani nerede ne kadar çalışmış. Fazla şirket değiştiren kişilere sıcak bakmıyoruz. Bir de dil sınavı yapıyoruz. Mesleki sınavı

yapıyoruz. Bu testlerden %60 başarı alması gerekiyor. Sonra burada bir 3 günlük eğitime alıyoruz. 1 hafta zabitan için. Eksik sertifikaları varsa dışarıda tamamlattırıyoruz. Bunları tamamladıktan sonra tekrar bir teste tabi tutuyoruz. Yani iş giriş testlerinden ayrı burada aldığı eğitimleri ne kadar anladığına dair bir test. Orada da bir kriterimiz var. En az %60 katılım sağlaması lazım buradaki eğitimlere. Tabi bu %60 kriteri MOC'ların taleplerine bağlı olan risk değerlendirmesi, kaza soruşturması veya emniyet zabiti gibi eğitimlerde %80 katılım sağlaması gerekiyor. Eğer altında ise eğitimler tekrarlanıyor.

R.F.: Şirketinizde kontrat süreleri ne kadar?

G.K.: Kontrat sürelerini belirsiz süreli yapıyoruz. Burada belirli süreli ve belirsiz süreli hizmet sözleşmesi yapılır. Bizim şirketimiz Türk bayraklı gemi çalıştırır. Bunun dışında Türk bayraklı gemilerde yasal mevzuat ne ise o uygulanır. Yani hiçbir şekilde personel ile arasındaki anlaşmaya eski deyimle hülle sokmaz. Herşey açıktır. Nettir. Kanun ne der ise o olur. Yasal olarak iki türlü sözleşme var. Belirli süreli belirsiz süreli. Belirli süreli bir sözleşmede, yani personel 4 aylık bir sözleşme yapıyorsa bu 4 ayın sonunda karşılıklı olarak bir çıkış olmuyorsa tekrar bir sözleşme yapılmaz. Yasal olarak bu mukavele zaten belirsiz süreliye dönüşür. Belirsiz süreli çalıştığımız kişiler de var. Güvendiğimiz kişilerle sözleşmeyi belirsiz süreli yapıyoruz. Yani kadrolu gibi oluyorlar burada. Burada da ucu açıktır senelik izin kastediliyor. Yani 3 aya 1 ay, 4 aya 1 ay klasik şeyler tamamen uydurma ve zorlama mukavelelerdir ve tamamen yasal dayanağı yoktur bunların. Biz şirkette 1 yıl çalışana 90 gün zabitanaya yasal izin veriyoruz. Personel için ise 60 gündür bu.

R.F.: Gemide bulundurulmuş personelin gemide kalış süreleri ile ilgili MOC'ların bir beklentisi veya etkisi var mı?

G.K.: Yok hayır. Onların sadece istediği istikrarlı personel ile çalışmaktır. Aynı kişilerle çalışmaktır.

R.F.: Gemide bulunan personel sayısına etkileri oluyor mu peki? Yükün durumuna göre mesela ekstra zabıt veya gemici istediği oluyor mu?

G.K.: Kiracılar bunu böyle söylemez. Sadece sizi denetlerler. Herkesin vetting dediği. Siz isterseniz safe manning kadar geminizi donatın eğer denetlemeden geçeceğinize

inanıyorsanız. Yani bunda da kriter nedir dinlenme saatleri. Dinlenme saatleri yasak olarak kısıtlamalar olmuştur. Hafta da en az 77 saat dinlenme vermek zorundasınız gibi mesela. Eğer sen bunları mevcut personelin ile karşılayabiliyorsan istersen minimum sayıda personel ile çalış. Bunu tutturabilmesi için. Bunu sağlayabilmesi için özellikle STS yapan gemilerde 2 zabıt var dersin daha ince eleyip sık dokurlar. Buldukları uygunsuzluk sana daha farklı yansır. MOC'lar sana personel sayısını empoze etmez. O safe manning'e bakar.

R.F.: Tanker işleten firmaların zaman zaman matris değerlerini tuturmada sıkıntı çektikleri bilinmektedir. Siz bu tür sıkıntılar yaşıyor musunuz? Ve bunları nasıl çözüyorsunuz?

G.K.: Zaten bizim personelimiz devamlı, kalıcı personel. Yani böyle uydurma girdi çıktı, uydurma kontratlarla, yasanın arkasından dolanarak işler yapmadığımız için bizde matris ile ilgili sıkıntılar pek yaşanmıyor.

R.F.: Şirkette çalışmışlık süresi uzun olan personelinizi elde tutmaya yönelik neler yapıyorsunuz? Bu da önemli biliyorsunuz matris değerlendirmelerinde.

G.K.: Seniortiy veriliyor. Şirkette kaldığı süre uzadıkça yeni girenden daha fazla ücret alıyor tabii.

R.F.: Rütbesinde çalışmışlık süresi de önemli biliyorsunuz matris değerlendirmelerinde. Bir üst yeterliliğini almış bir çalışan ile ilgili nasıl bir süreç işlemektedir?

G.K.: Bunlar prosedürlerde tarif edilmiştir. Şirkette en az 3 sene 2. kpt olarak çalışması lazım mesela kaptan olabilmesi için. Yani kaptanlığını alsada çalışanın 1 yıl daha 2. kpt.'lık yapması gerekiyor. 3 ay ile 6 ay arası eski bir kaptan ile çalışması gerekiyor daha sonra gemiyi devir alıyorlar.

R.F.: Şirketinizde INTERTANKO'nun geliştirmiş olduğu TOTS eğitim standardı olarak kullanılıyor mu? Ya da buna benzer başka bir eğitim standardınız var mı?

G.K.: Bizim yani bunların hepsi, şirketlere dışarıdan empoze edilen sistemler. Bizim kendi sistemimiz var. Bizim ciddi bir programımız var. Burada kimin ne eğitim aldığı, şirkette ne kadar kaldığı yani, sizin TOTS diye dediğiniz şeyin amacı da budur. Yani şirkette ne kadar kalmış. O görevde ne kadar kalmış. Bu tip tankerde ne kadar çalışmış. Bir similatör eğitimi almış mı. Bunlardır. Zaten bunların hepsinin bizde kaydı var. Aynı

zamanda dışarıya da yolluyoruz personelimizi eğitimler için. İşte buda MOC'ların istediği, daha sonra zorunlu oldu tabi, ECDIS, BTM, gemi manevrası, yükleme boşaltma operasyonları ve bunlara benzer eğitimleri verdiriyoruz. Onboard training olarak da videotell kullanıyoruz.

R.F.: INTERTANKO'ya üyeliğiniz var mı peki?

G.K.: Evet var.

Firma "H"

R.F.: Genel olarak personel seçim ölçütleriniz nelerdir? Personel seçiminde hangi kriterler göz önünde tutuluyor?

Görüşülen Kişi: Şimdi öncelikle yüz yüze görüşme. Bizim bir formumuz var. Onu doldurur. İlk defa bizde çalışacaksa mutlaka tanker tecrübesi arıyoruz. Stajyer ise zabıt olarak gönderebiliyoruz tabi biz de staj yapmış olması şartı ve değerlendirmeleri olumlu olmak kaydı ile. Sonra hangi tonaj tankerlerde ve hangi sefer bölgelerinde çalışmış ona bakıyoruz. Bizim gemilerimiz genel olarak yoğun hatlarda çalışıyor. Çok fazla uzun sefer yapmıyorlar. Bu sebeple tanker de çalıştıpta uzun seferler yapmış kısa sefer çok çalışmamış bir kişi de bizim için uygun değil. Çünkü biz bunu denedik. Olmadı. 1 ay sonra ayrılış dilekçesi geldi kişiden. Daha sonra Inspection performanslarına bakıyoruz. Inspectionlarda düşük performans göstermiş bir kişinin de bizde çalışması zor. Daha sonra kişilik testleri yapıyoruz. Bütün personelde mavi yaka ve beyaz yaka diye ayırdığımız test sistemimiz var.

R.F.: Nedir bu mavi yaka ve beyaz yaka?

G.K.: Bir danışman firma ile anlaştık. Belli kriterler var. Türkiye ortalaması var. O ortalamanın üzerinde alınabilecek rakama göre değerlendirmeler yapılıyor. Daha doğrusu ne diyeyim size. Psikoanaliz gibi bişey yani. Personelin güvenebilirliğini, çalışabilirliğini, tutarlılığını, asabiyetini, test sonucunda biz test merkezine gönderiyoruz. Oradan çıkan sonuca göre biz bu kişi ile çalışabilir miyiz, idareten mi çalışabiliriz, çalışamaz mıyız olarak üç sonuçtan birisi olarak geri dönüyor. Bütün bunlara ek olarak referanslarını kontrol ediyoruz. Tek tek arayıp kişiyi sorguluyoruz.

Ardından mesleki bilgi ve İngilizce seviyesini ölçen testlerimiz var. Bu kriterlerin hepsi MOC'ların yaptırımlarından ortaya çıktı. Matris değerlerinde hata yaptık. Personel değiştirmek zorunda kaldık. Tabi niye. Çok sirkülasyon yani yılda bir gemi ortalama 400 manevra yapıyor. Onun için zamanında hatalar oldu ve daha sık eleyerek bu hatalara bir daha düşmedik. Bir de şu var alkol ve uyuşturucu testleri yaptırıyoruz.

R.F.: Bu seçim ölçütlerinin belirlenmesinde MOC'ların beklentileri ve bunun size etkiler nelerdir?

G.K.: Zaten bu kriterler MOC'ların talep ve beklentileri ile doğrudan paralellik göstermektedir. Onlar şu kriteri koyun bu kriteri koyun diye size spesifik birşey demez. Ama siz onların ne beklediğini bilirsiniz ve ona paralel personel ile gemilerinizi donatırsınız. Bunu da inspection'larda denetlerler. Personelin yetkinliğini. Eğitim formlarından tutunda personelin geçmişteki bütün kayıtlarını kontrol ediyorlar. Benim buraya ilk geldiğimde 1 tane başvuru formumuz vardı önlü arkalı. Başka birşey yoktu. Ulaşılabilecek ikinci kişi numarası bile yoktu yani. Zamanla daha detaylandı. Niye? MOC'ların talepleri doğrultusunda bu noktaya gelindi.

R.F.: Kontrat süreleri ne kadar?

G.K.: Zabitler 4 ay, personel 6 ay.

R.F.: MOC'ların bu sürelerin belirlenmesinde bir etkisi var mı?

G.K.: Yok. O konuda bir etkileri yok. Ama fazla süre kalmış bir adamın dikkati dağılır ve bu da vetting performanslarını etkiler. Onun için biz kontratı dolan personeli çekmeye özen gösteriyoruz. Şöyle etkilenebilir belki personelin gemide kalma süresi MOC'larla alakalı olarak. Mesela o gemi inspection'a girecekse kontratı dolan personel bile olsa çekmiyoruz. Denetleme geçiyor ondan sonra çekiyoruz. Sonuçta gemiye adapte olmuş, gemiyi bilen bir personel ile denete girmek daha mantıklı. Sorarsa da inspection'dan dolayı indirmedik diyoruz.

R.F.: Gemide bulundurulması gereken personel sayısına etkileri oluyor mu? Ekstra bir zabit veya gemici talep ettikleri oluyor mu?

G.K.: Yok hayır. Öyle bir talepleri olmuyor. Safe manning'e göre donatmanız yeterli. Yani bugüne kadar benim hatırladığım böyle bir talepleri olmadı.

R.F.: Yabancı personel çalıştırıyor musunuz?

G.K.: Yok, hayır. Bizim personelimizin hepsi Türk.

R.F.: Tanker işleten firmaların gemiye personel göndermede zaman zaman sıkıntı ile karşılaştıkları bilinmektedir. Siz bu değerleri tutturmada herhangi bir sıkıntı yaşıyor musunuz? Bu sıkıntıların çözümünü nasıl sağlıyorsunuz?

G.K.: Planlama burada devreye giriyor. Planlamanızı iyi yaparsanız çok sıkıntı yaşamazsınız. Burada yeni aldıklarımızda ve terfi almış olanlarda sıkıntı var. Onu da tecrübelilerin yanına göndererek aşıyoruz. Yada değişimi uygun personel bulana kadar erteliyoruz. En olmadı şirketten kaptan enspektör gönderiyoruz sırf matrisler tutsun diye. Zaten %75 gibi bir retention rate var burada. Çalışanlarımızın çoğu aynı olduğu için çok sıkıntı olmuyor.

R.F.: Matris değerlerinin oluşumunda şirkette çalışmışlık süresi önemli biliyorsunuz. Bu konuda personeli elinizde tutmaya yönelik ne tür uygulamalarınız var?

G.K.: Bu konuda seniority var. Maaşlar gününde yatıyor. Bonuslarımız var, gemi üzerinde yapılan inspection'larda personelin başarısına göre şirket sirkülerine göre her pozisyon için belirlenmiş bir rakam var. Güncel kura göre ödeme yapıyoruz herhangi bir kur sabitleme yok. Personeli zamanında çekiyoruz.

R.F.: Yine bu matris değerlerini tutturmada, diğer bir değişken time in rank yani rütbe de çalışmışlık süresi de önemli. Buna bağlı olarak, bir üst rütbesini almış personel için nasıl bir süreç işliyor? Yani ne zaman o aldığı rütbede çalışmaya başlayabiliyor?

G.K.: Bu noktada eğer matris izin veriyorsa ve biz o kişiye güveniyorsak direkt yeni aldığı yeterlilikte de yollayabiliriz. Ama yeterli görmüyorsak, bir bazen iki kontrat daha attırıyoruz.

R.F.: Personelin eğitimi ile ilgili, INTERTANKO'nun geliştirmekte olduğu TOTS denilen bir standart var. Bu bir eğitim standardı olarak şirketinizde kullanılıyor mu?

G.K.: Yok hayır kullanmıyoruz.

R.F.: Halihazırda çalışmakta olan yada şirketinize yeni almış olduğunuz personeli ne tür eğitimler geçiriyorsunuz?

G.K.: Yeni şirketimize girmiş bir personel için alt kadro ise 2 gün üst kadro ise 5 günlük bir tanıtım eğitimi verilir.

R.F.: Şirket eğitim standartları belirlenirken MOC'ların beklenti ve talepleri nelerdir? Bu doğrultuda aldığımız eğitimler var mı?

G.K.: Tabiki talepleri ve beklentileri mevcut. Mesela spesifik ECDIS o yüzden. Ice navigation veriliyor bu doğrultuda. Bunu bir otorite sormuyor bize liman başkanlığı gibi mesela. Ya da klas kuruluşu bunları sormuyor. Bunlar sadece onlar istiyor diye yapıyor.

R.F.: Onboard training yöntemleriniz nelerdir?

G.K.: Videotell üzerinden yapıyoruz biz bunları.

Firma "I"

R.F.: Genel olarak personel seçim ölçütleriniz nelerdir? Hangi kriterler göz önünde tutuluyor personel seçiminde?

Görüşülen Kişi: Şimdi öncelikle stajlarını bizde yapmış olanlara öncelik tanıyoruz. Öncelikle bu arkadaşlar tercihimizdir. Tabi bunu eğer karşılayamıyorsak daha önce stajını tankerlerde yapmış olanlar tercihimizdir. Bir ikinci kriterde zabıtlığını tankerlerde yapmış olması gerekiyor. Şu anda kuru yükten gelen hiçbir zabiti gemimize almıyoruz. Çünkü kuru yükten gelenler bu tempoyu kaldıramıyor. Önceden denendi bu olmadı. Artık almıyoruz. Gerekte yok zaten. Tanker zabiti çok piyasada.

R.F.: Bu ölçütlerin oluşumunda MOC'ların bir etkisi oldu mu ve bu konuda sizden beklentileri nelerdir?

G.K.: Zaten tamamen onların beklentilerine göre bizim kriterlerimiz. Tanker tecrübesi olacak, tabiki sertifikaları tam olacak, İngilizcesi yeterli olacak. Biz burada İngilizce testine tabi tutuyoruz. ECDIS, BTM, cargo handling olacak MOC'ların istediği sertifikalar.

R.F.: Kontrat süreleri nasıl?

G.K.: 4 ay zabit 6 ay ratingler.

R.F.: Bu sürelerin oluşumunda MOC'ların bir etkisi var mı?

G.K.: Yok hayır. Spesifik kağıt üzerine yazılı bir etkisi yok. Ama yorgun bir adam ile siz vetting'e girerseniz sorun yaşarsınız. Onun için fazla tutmamaya özen gösteriyoruz. Kontratı dolan personeli çekmeye çalışıyoruz.

R.F.: Gemide bulundurulması gereken personel sayısına etkileri var mı?

G.K.: Evet var. Örnek vereyim. Totalin bir kriteri mesela. Exxon mesela. 4. Zabit kesin istiyor. Zaten biz prensip olarak her gemimizde 4 zabit çalıştırıyoruz. Zaten MOC'lar bu konuda baskı yapıyor. Artı, zaten bu yoğun tempoyu 2-3 zabit ile kaldıramazsınız.

R.F.: Şirketinize yeni başvuruda bulunan bir personel nasıl bir süreçten geçiyor?

G.K.: İlk olarak tüm sertifikalarını gördünüz ECDIS BTM dahil. Referanslarını kontrol ediyoruz. Daha sonra yaklaşık 1 hafta süren şirket içi eğitim var. Video destekli bir eğitim bu. Ardından aldıkları bu eğitimlerle ilgili sınavlar var. Bunları uyguluyoruz. Yabancı dilini ölçüyoruz. Marlins online İngilizce testi var. En az 70 puan alması gerekiyor İngilizce testinden.

R.F.: Yabancı personel çalıştırıyor musunuz?

G.K.: Yok hayır. Bizim tüm gemilerimiz Türk bayraklı.

R.F.: Tanker işleten firmaların matris değerlerini tutturmada zaman zaman sıkıntıya düştükleri oluyor. Siz bu tür sıkıntılar yaşıyor musunuz? Ve bunları nasıl çözüyorsunuz?

G.K.: Eskiden yaşadık bu sıkıntıları ama şu anda olmuyor artık. O dönemde şirketten kaptanlarımız gidiyordu mecburiyetten dolayı. Şu an mesela 6 tane gemimde bende stajerlikten başlayıp kaptanlığa kadar yükselen personelim var. Onun için pek sıkıntı yaşadığımızı söyleyemem. Bizim retention rate'imiz %80 zaten. Çok iyi orandır bu.

R.F.: Matris değerlerinin oluşumunda time with company yani şirkette çalışmışlık süresi önemli sizin de bildiğiniz gibi. Şirkette çalışmışlık süresi uzun olan personeli elde tutmaya yönelik ne tür uygulamalarınız var?

G.K.: Seniority var. Her beş yılını dolduran personele özel sağlık sigortası yapıyoruz. On yılı dolduranlara da ikramiye veriyoruz. Bir de bence bunların en önemlisi, biz maaşları tam gününde yatırıyoruz. Bu da personeli elde tutmak için bir nedendir.

R.F.: Bir diğer değişken matris değerlerinin oluşumunda time in rank dediğimiz rütbesinde çalışmışlık süresi biliyorsunuz. Bu konuda, bir üst yeterliliğini almış personeli nasıl bir süreç bekliyor?

G.K.: Şirket prosedürüne göre, en az 1 yıl mevcut ehliyeti ile çalışmak zorunda. Bu da zaten MOC'ların direktmesi sonucu oluşan bir prosedür. Son döneminde de, kaptan olarak göndermeden öncede mevcut olan kaptanla bir sefer atmasını sağlıyoruz. Gemide stajyer kaptan olarak geçiyor. Eğer dışardan alınan bir kaptansa onunla bizim güverte enspektörünü gönderiyoruz 15 gün.

R.F.: Şirketinizde INTERTANKO'nun geliştirmiş olduğu TOTS eğitim standardı olarak kullanılıyor mu? Ya da buna benzer başka bir eğitim standardınız var mı?

G.K.: Yok hayır TOTS uygulanmıyor ama ona benzer başka bir eğitim sistemimiz var.

R.F.: Halihazırda çalışmakta olan yada şirketinize yeni almış olduğunuz personele ne tür eğitimler aldırıyorsunuz?

G.K.: Mesela şimdi ice navigaton var. Ona gönderiyoruz. Safety officer var, ona gönderiyorum. Şirket içinde ise seminerlerimiz var. Seminerler düzenliyoruz. İngilizce eğitimimiz var. İngilizce seviyesi düşük olan personeli topluyoruz. Özel hocamız var. Okulda ders verir gibi ders veriyor.

R.F.: INTERTANKO üyeliğiniz var mı?

G.K.: Hayır yok

Firma "J"

R.F.: Genel olarak personel seçim ölçütleriniz nelerdir? Hangi kriterler göz önünde tutuluyor personel seçiminde?

Görüşülen Kişi: Öncelikle 4 yıllık üniversite mezunu olmasını tercih ediyoruz zabitanın özellikle. Fakülte veya yüksekokul mezunu olacak yani. Daha sonra kimyasal tanker tecrübesi arıyoruz. İlk defa denize çıkacak zabitler haricinde kimyasal tanker tecrübesi arıyor. Bu aşamada referansları da kontrol ediliyor. Bunlardan sonra biz bir psikometrik test uyguluyoruz. Yani bu kişi gemide çalışmaya uygun mu değil mi onu anlamaya çalışıyoruz bu test ile. Onun devamın ise mesleki sınavlar ve İngilizce sınavı uyguluyoruz. Bu sınavların bir kısmı bizim kendi enspektörlerimiz tarafından hazırlanan sınavlar, bir de seagull'in online sınavları var onları kullanıyoruz. Çok başarılı seagull bu konuda. Direk bilgi seviyesini çıkarıyor kimyasal tankerde. Buraya kadar her şey

istediğimiz gibi giderse ondan sonra bir toplu görüşme yapılıyor. Senior officer'larla özellikle ofisdeki bütün inspektörler, teknik departman, operasyon kısmı hepsi bulunuyorlar bu toplantıda. Onun neticesi olumlu çıkarsa herkes uygundur der ise, ondan sonra da gemi ve şirket tanıtımı başlıyor ve işe alım gerçekleşiyor.

R.F.: Bu noktada siz bu ölçütleri belirlerken ve şirketinize personel seçerken MOC'ların etkileri ve beklentileri nelerdir?

G.K.: O konuda mesela biz alacağımız özellikle zabıt için vetting tecrübesi çok önemli. MOC'ların bizim personel seçimimizdeki direkt etki ettiği bir kriterdir mesela bu. Bu vettingler de göstermiş olduğu performans. Zabıt alımında bunlara da bakıyoruz biz. Mesela hiçbir vetting'e girmemiş ya da girmiş ama iyi performans sergileyememiş bir adayın bizde işe girmesi zorlaşır. Bunu dışında oluşturdukları matris değerlerini tutturmamız gerekiyor. Matris'e göre biz personel seçiyoruz ve buna göre gemilerde görevlendiriyoruz.

R.F.: Kontrat süreleriniz ne kadar?

G.K.: Zabıtlar 4 ay, personel 6 ay.

R.F.: MOC'ların bu konuda bir etkisi oluyor mu? Kontrat sürelerinin oluşumunda veya bir çalışanın gemide bulunduğu süreye etkileri oluyor mu?

G.K.: Şu an zaten MOC kirasında olan gemimiz yok. Ama olduğu dönemler de böyle bir talepleri olmuyor personelin gemide kalış süreleri ile alakalı. Sadece inspection'larda iyi performans sergileyemeyen bir çalışan olursa ve bu çalışan çok uzun süredir gemide ise neden bu kadar süredir tutuyorsunuz diyebilir.

R.F.: Gemide bulundurulması gereken personel sayısına etkileri oluyor mu? Ekstra bir zabıt veya gemici gibi talepleri oluyor mu?

G.K.: Zaten bizim gemilerimizde 4. kpt ve 3. müh. mevcut. Yani böyle bir talepte bulunmalarına gerek kalmıyor. Ama zaman zaman taşınacak yükün özelliğine göre ekstra personel istedikleri oluyor. Bu bağlamda bu konuda etkileri var diyebiliriz.

R.F.: Yabancı personel çalıştırıyor musunuz?

G.K.: Yabancı personel sadece usta gemicilerimiz var. Şirket politikamız olarak yabancı zabıtan çalıştırmıyoruz.

R.F.: Biliyorsunuz matris değerlerini tutturmada tanker işleten firmalar zaman zaman sıkıntıya düşebiliyorlar. Bu tür sıkıntıları yaşadığınız dönemler oluyor mu? Oluyor ise bunları nasıl çözüyorsunuz?

G.K.: Tabi oluyor zaman zaman. Biz bunları nasıl çözüyoruz? İlk önce personel değişimini iptal etmeye çalışıyoruz. Yani uygun adamı bulana kadar personel değişimini öteliyoruz. Eğer acil bir durum ise, yani personelin özel durumundan dolayı bir an önce inmesi gerekiyorsa enspektör yolluyoruz. Enspektör duruyor gemi de yeni personel gelene kadar. Ya da personel arası kaydırma yapıyoruz. X gemisindeki y gemisine, y gemisindekini x gemisine çekerek matrisleri tutturmaya çalışıyoruz.

R.F.: Matris değerlerinin oluşumunda, şirkette çalışmışlık süresi yani time with company önemli bir değişken biliyorsunuz. Buna paralel şirketinizde uzun süre çalışmış bir personeli elde tutmaya yönelik neler yapıyorsunuz? Ne tür uygulamalarınız var?

G.K.: Şimdi bizim personel politikamız diğer firmalardan farklı diye düşünüyorum ben. Bizim şirketimizin personeli ile iletişimi çok farklı. Gemideki bir insan en ufak bir sıkıntıda mesela bir kaptan, burayı arayıp böyle bir sıkıntı var diye arayıp danışabiliyor. Yani burada sıcak bir aile ortamı mevcut. Herkes kendi firmasını över ama benim personelden aldığım geri bildirimler bu yönde. O konuda özellikle iletişimde çok rahat olduklarını söylüyorlar. O nedenle bizim personelimiz olaya biraz da duygusal yaklaşıyor. O sebeple bizden kolay kolay kopmuyor. Tabi bunun yanında bizim de uyguladığımız bazı uygulamalar var. Nedir bu? Seniority uyguluyoruz mesela. Aslında gündemimize aldığımız başka konularda vardı personeli elimizde tutmaya yönelik ama biliyorsunuz mevcut kriz ortamında bunlar ertelendi. Diğer birşey de mesela biz kaptanlığını almış bir 2. kpt.'a eğer memnunsak ve yapabileceğine inanıyorsak bekletmiyoruz onu. Yani kaptanlığı veriyoruz hemen. Tabi bunu 1 aylık yada 2 aylık tecrübeli bir kaptanın yanında stajyer kaptanlık yaptıktan sonra alıyor. Bir de tabi zamanında ödüyoruz maaşları. Bu da bir etken mevcut şartlarda.

R.F.: Yine bu matris değerlerinin oluşumunda rütbesinde çalışmışlık süresi de önemli biliyorsunuz? Buna bağlı olarak bir üst yeterliliğini almış bir çalışan ile ilgili nasıl bir süreç işliyor?

G.K.: Bu durumda şirket içi değerlendirmelerine bakıyoruz. Biz özellikle çalışmış olduğu kaptana soruyoruz. 2.'lik aldı, ne dersin, yapabilir mi? Yeterli mi sence diye soruyoruz. Bunu özellikle istiyoruz. Kaptandan bana olumlu bir fikir gelirse içeri ile görüşüyorum teknik departman ile. Enspektörlerin ve operasyon müdürünün onayına istinaden buraya alıyoruz, konuşuyoruz, biz senin ile çalışmak istiyoruz 2. kpt. olarak diyoruz. Ondan sonra uzun bir familirization dönemi başlıyor. Hatta vakti var ise buraya 2 hafta gelip giderek burada gideceği geminin teknik detaylarını görerek ona göre hazır gönderiyoruz.

R.F.: Şirket eğitim standartlarından da bahsetmek gerekirse, INTERTANKO'nun TOTS olarak bilinen "tanker zabıtları eğitim standardı" adı altında geliştirmiş olduğu bir eğitim standardı var? Şirketinizde bu bir eğitim standardı olarak kullanılıyor mu?

G.K.: Direk TOTS'u kullanmıyoruz. Onun üzerinden gidiyoruz. Ona paralel hareket ediyoruz yani. Biz seagull ve videotell eğitimlerini kullanıyoruz.

R.F.: Şirketinizde çalışmakta olan personele, tecrübeli veya şirketinize yeni aldığınız tecrübesiz biri de olabilir, ne tür eğitimler uyguluyorsunuz?

G.K.: İlk önce testler sokuyoruz. O testlerden olumlu sonuç geldi diyelim. Daha sonra kimyasal tanker testlerine sokuyoruz. Ve bu dediğim seagull sınavındaki neticeye göre eksiklikleri neyse ona göre eğitimler veriyoruz. Şirketin ISM politikaları falan gibi eğitimlerde alıyorlar tabi.

R.F.: Peki MOC'ların bu konuda yani personel eğitimi konusunda beklentileri nelerdir? Ve bunun size etkileri?

G.K.: Ice navigation istiyorlar mesela. Ama şimdi bizim kuzeye çıkan gemimiz kalmadı. Onun için bu eğitimi kaldırdık. Cargo ve ship handling istiyorlar mesela mevzuat olarak zorunlu olmayan.

R.F.: Şirketin INTERTANKO'ya üyeliği var mı?

G.K.: Var ama detayları bende yok.

Firma “K”

R.F.: Genel olarak personel seçim ölçütleriniz nelerdir? Personel seçiminde hangi kriterler göz önünde tutuluyor?

Görüşülen Kişi: Şimdi şirket personel seçim ölçütlerini belirlerken hangi kriterleri kullanıyoruz. Bunun için şirketimizin manüelinde bununla ilgili bir bölüm var. Bu bölümde işe başvuru sürecinden tutun, gemi adamı seçim kriterlerine kadar hepsi mevcut. Ama bunu özetlersek. Öncelikle tanker tecrübesi olması lazım. Daha sonra referanslarına bakıyoruz. İngilizce seviyesi önemli ona bakıyoruz burada yaptığımız bir sınav ile. Tabiki sertifikalar falan kontrol ediliyor. Psikolojik testler uyguladık bir dönem ama artık yapmıyoruz onu çünkü bizi pek doğru yönlendirdiği kanaatine varmadık daha sonraki dönemlerde. Biz tanker işletiyoruz. Bizim tankerlerimiz dünyanın her yerine gidebiliyor. Ve hertürlü MOC’ların top seviyesi olanlar ile işbirliği içerisindeyiz. Dolayısıyla böyle bir birlikteliğin sürmesi için muhakkak personel kalitenizin üst düzeyde olması lazım. Üst düzey olması için ne yapıyoruz. Biz tek millet ile çalışmayı tercih ediyoruz. Yani yabancı personel bulundurmuyoruz. Kendi personelimizi kendimiz eğitiyoruz. Daha üniversite döneminde iken burs veriyoruz. Burs verdiğimiz öğrencilerin yine bizde staj yapmalarını sağlıyoruz. Bizde staja başlamış 2. kaptanlığına gelmiş, zabıt başlamış kaptanlığa yükselmiş arkadaşlarımız var. Yani filo artık 2007’den sonra 2013’deyiz, 6. senesini doldurmuş. Dolayısıyla, MOC’ların istediği zabıt çalışma süresine experience süresine daha yeni vardık. Bunu yaparken tabi en büyük kriterimiz MOC’ların standartları. Nedir bunlar. Mesela junior officer’lar aynı anda değişmiyor. En az 15 gün olması gerekiyor ikisinin arasında. İki senior officer aynı anda asla ve asla değişmiyor. kpt / 2. kpt, baş müh. / 2.müh. aynı anda değişemez.

R.F.: Kontrat süreleriniz nedir?

G.K.: Zabıtlar için 4 ay, personel için 6 aydır. Tabiki bugün pazar koşullarının malasef aşağı doğru inmesi, beklenen navlunların gelmemesi bunu uygulamada biraz sıkıntıya düşürebiliyor. Bazen de gemilerin seferleri dolayısı ile. Biliyorsunuz petrol ticareti şu an değişti. Afrika ve Uzakdoğu’ya doğru kaydı. Dolayısıyla gemiler 40-45 günlük sefer yapıyor. Bu sebeple personel değişimleri aksayabiliyor. Biz dolayısıyla, seçim

kriterlerinden bir tanesi bizimle beraber 4 ayın sonunda bir an önce gemiden ayrılmak isteyen insanlarla birlikte olmamaya çalışıyoruz. Ama şimdiye kadar siz beni indirmediniz zamanında. Ben şirketinizden ayrılıyorum diyen çıkmadı. Bizim çalışanlarımız gönülden bağlı. E bir de maaşlarını zamanında alıyorlar. düzenli ödeme yapıyoruz. Onlarda biz bu sebeple tercih ediyor ve bırakmıyor.

R.F.: MOC'ların kontrat sürelerinin oluşumunda bir etkisi var mı?

G.K.: Yok hayır. Öyle bir yaptırım direk olarak yok. matris değerlerine bakar onlar sadece. Personelin gemide kalma süreleri ile ilgilenmezler. Onlar sadece çalışma ve deneyim süreleri üzerine odaklanırlar. Yani matris sistemi bunun üzerine kurulmuştur. Yani bu adam 9 aydır gemide niye 9 aydır gemide diye sormaz sana. Ama 9 ay gemide olan bir personelin memnuniyetliği ile ilgili bir sistem var. Onu sorgulayabiliyorlar. Ama o da onlar için göz ardı edilebilir bir kriter. Ama göz ardı edilmeyecek olan işte yeni bir zabitin filoya hemen dahil edilmesi. Eğer yeni mezun olmuş zabıt varsa bunu ilk kontratında muhakkak ekstra zabıt olarak gönderiyorsunuz. Yani 4. veya 3. kpt görevine hemen terfi aldırılmıyorsunuz.

R.F.: Peki bu noktada gemide bulunan personel sayısına MOC'ların etkisi var diyebilir miyiz?

G.K.: Personel sayısına tabi etkisi var. Orda beklenti şu. Safe manning üzerinde bir personel bulunduran bir operator onlar için daha çok kabul edilebilir bir operator. Bunu nereden anlıyorlar. Inspection'a geldikleri zaman additional remark'lar var. Buraya muhakkak yazarlar. Safe manning işte 10 tane zabıt söylemesine rağmen 12 zabıt gemide, veya 9 tane crew memur olması lazımken mevcut gemide 13 tane diye not düşerler. Bunlar hep artı puan bir operator için. Biz de filo gemilerinde hep safe manning'in üzerindeyiz. Fazla stajyer koymaya dikkat ediyoruz. Bu arkadaşlarımız gelişiminde bizim ayrı bir eğitim departmanımız var. Burası hem eğitime hem sınava tabi tutuyor. Buraya aldığımız bütün personel ister personel olsun ister zabitan muhakkak bir sınav sistemine tabi tutuluyor. Eksik noktaları eğitim departmanı tarafından tamamlanıyor.

R.F.: Matris değerlerinin oluşumunda tanker işleten firmaların zaman zaman bu değerleri tuturmada sıkıntı yaşadıkları oluyor. Sizin bu konuda sıkıntı yaşadığımız oluyor mu? Ve bunları nasıl çözüyorsunuz?

G.K.: Şu an için yaşamıyoruz. Bundan önce yaşıyorduk. Çünkü istenilen değerlerin tutturulacak, senior officer'da genellikle sıkıntı yaşıyorduk. 2006-2007 yılında o matris değerlerini tutturabilecek kadar deneyimli tankerci yoktu. Şimdi baktığımız zaman sadece bizde çalışmış olsa en az 6 yıldır tankerci diyebiliyoruz. Biz de çalışan arkadaşlar maksimum 1 ay 1,5 ay izinde kalıyorlar.

R.F.: Matris değerlerinin oluşumunda şirkette çalışmışlık süresi önemli biliyorsunuz. Bu konuda personeli elinizde tutmaya yönelik ne tür uygulamalarınız var?

G.K.: Yani bu market koşullarında ekstra bir uygulamamız yok. Seniority sistemi var. Bir de maaşlar bizde zamanında yatar. Bu da mevcut market koşullarında önemli personel için. Zaten bizim retention rate değerimiz %87. Bir de şöyle bir uygulamamız var gemi personelinin sosyal açıdan rahatlatmak adına. Haftada bir, haftalık haberlerden oluşan bir gazete derliyoruz. Onu gönderiyoruz gemilerimize.

R.F.: Matris değerlerinin oluşumunda bir diğer önemli değişken ise rütbesinde çalışmışlık süresi bildiğiniz gibi. Bir üst yeterliliğini almış bir personeli nasıl bir süreç bekliyor?

G.K.: Şimdi normalde 20 aylık bir periyodu düşünürsek biz son kontratına çıkmadan önce personele o indikasyonu veriyoruz. Bak, terfi alacaksın ve terfi öncesinde şu şu eksikliklerin var. Bunu gemide tamamlayacaksın ve gemiye muhakkak personel ile ilgili personel departmanı bir ikaz yapıyor. Gelecek kişi budur. Eğitim departmanı muhakkak bu konu hakkında haberdar ediliyor. Ona göre hem ekstra eğitim alıyor, hem de pratikte bir üst görevdeki işlerine yoğunlaştırılıyor. Gemi kaptanından gelecek veya üst amirinden gelecek ikili raporla enspektörler burada oturuyorlar. İnsan kaynakları departmanı ile bütün ne yapabiliriz ne olur onu değerlendiriyorlar. 1 hatta 2 kontrat daha çalışan da var. Ehliyetini aldıktan sonra direk giden de var. Burada aslında bilgi yani teknik açıdan çok sorun olmuyor. Sorun, adam yönetmek ile ilgili oluyor. Yani yöneticilik kimliği de aldığından dolayı burada biraz sıkıntılar yaşanabiliyor.

R.F.: INTERTANKO'nun TOTS olarak bilinen "tanker zabıtları eğitim standardı" adı altında geliştirmiş olduğu bir eğitim standardı var? şirketinizde bu bir eğitim standardı olarak kullanılıyor mu?

G.K.: TOTS ile ilgili biz uygulama başlatmıştık ama buradaki politikamızı malasef bu 2008 küresel kriz biraz etkiledi. Ne yaptık TOTS ile ilgili. Bütün simulatörleri sipariş etmemize rağmen ki bizim gemilerimize uygun gemileri direk simulator ortamında Transas'a hazırlattık. Biraz marketin iyileştiği dönemde sanıyorum bu konu ile ilgili girişimler devam edecektir. Yani şu an için askıda diyebiliriz TOTS sistemi. Ama tabii bu olmadı diye eğitim vermeyecek değiliz. Onun için de elimizdeki dökümanlar ile, seagull firması ile anlaştık mesela, bunları kullanarak kendi personelimizi kendimiz TOTS'a uygun sistematiği kurarak hem sınava tabii tutuyoruz hem eğitmeye çalışıyoruz. Tam TOTS olmasada ona yakın bir sistem. Bu arada Intertanko'ya da üyeliğimiz var.

R.F.: Peki MOC'ların bu konuda yani personel eğitimi konusunda beklentileri nelerdir? Ve bunun size etkileri?

G.K.: Beklentileri değil ama onlar için kriter vetting sonuçlarıdır. Biz Türkiye'de vetting ortalaması en düşük olan firmayız ki dünyanın her tarafında denetlemeye giriyoruz. Onlar için bu kriter şunu gösteriyor, evet bu şirketteki personel eğitimli personel. Onlar işin diğer tarafı ile ilgilenmiyor.

R.F.: Onboard training yöntemleriniz nelerdir ?

G.K.: Biz videotell ile anlaşma yaptık. Dediğim gibi bu TOTS'a uyum sağlama sürecinde Transas ve Seagull'ın CBT eğitimlerine online olarak geçmeye planlarken bu 2008'deki kriz bunları biraz askıya aldı. Kaza inceleme raporları vardır. Major kazaların. Bu incedent investigation raporları Türkçeye çevrilir. Gemilere gönderilir. Veya filoda olmuş olan herhangi bir olayın analizi yapılır ve bütün gemilere sirküle edilir. Buradaki gemiye gitmeden öncede zaten 5 günlük kapsamlı bir eğitim planlamamız var.

Firma "L"

R.F.: Genel olarak personel seçim ölçütleriniz nelerdir? Personel seçiminde hangi kriterler göz önünde tutuluyor?

Görüşülen Kişi: Biz öncelikle tanker tecrübesi arıyoruz. Bu olmazsa olmaz şartlarımızdan bir tanesi. Aynı zamanda bizde çalışacak zabıt fakülte mezunu olmalı. İngilizce seviyesini ölçüyoruz burada yaptığımız bir test ile. Belli bir başarı göstermesi gerekiyor kişinin. İngilizce çok önemli bizim için. En son da bir mülakat yapıyoruz.

R.F.: Referanslarına bakmıyor musunuz peki?

G.K.: Referanslara bakmıyoruz biz. Çünkü şirketler yanlış bilgi verebiliyor. Onun için referans almıyoruz kişilerden.

R.F.: Şirket personel seçim ölçütleri belirlenirken bu konuda MOC'ların beklentileri ve etkileri nelerdir?

G.K.: Bu konuda MOC'lar direk etken tabi. Zaten siz bir personel alımı için kriter belirlerken MOC'ların taleplerine paralel bu kriteri oluşturursun.

R.F.: Kontrat süreleriniz ne kadar?

G.K.: Zabıtlar 4 ay, personel 6 ay.

R.F.: Kontrat sürelerinin oluşumunda MOC'ların bir etkisinden söz edebilir miyiz?

G.K.: Yok hayır. Dırettikleri bir kontrat süresi yok. Onlar gemide bulunan personelin kalış süreleri ile ilgilenmezler. Ama herhangi bir sıkıntıda bir kaza durumunda mesela oluşan olay uzun süredir gemide kalan bir personel sebebiyle gerçekleşmiş ise, neden bu kadar uzun süredir bu personel gemide, neden değiştirmediniz diye sorabilir. Ama dediğim gibi normal şartlar altında böyle bir etkileri yok. Yanlız uzun süre gemide kalmış olan bir personel her zaman bir risk teşkil eder. Odaklanma ve motivasyon sorunu yaşayacağı için zamanı gelen her personeli değiştirmek gerekir.

R.F.: Peki gemide bulundurulması gereken personel sayılarına bir etkileri var mı? Bazı durumlarda ekstra personel istedikleri oluyor mu?

G.K.: Şimdi şöyle söyleyeyim ben sana. Bizim gemilerimizde ekstra zabıt var zaten. Yani 4. Zabıt bulunduruyoruz. Ama bazı durumlarda mesela STS operasyonlarında fazla personel isteyebiliyorlar. Bu durumda da sizin gemideki personel sayınızı etkilemiş oluyorlar. Yükün durumuna göre sefer bölgesinin yoğunluğuna göre de fazla personel talep ettiklerine şahit olmuşluğumuz var.

R.F.: Gemilerinizde çalışan personel aynı milletten mi? Yabancı personel istihdam ediyor musunuz?

G.K.: Evet yabancı personel mevcut bizim gemilerimizde. Çünkü yeterli sayıda yetkin Türk personel bulmakta zorluk çekiyoruz. Bizim filomuz büyük. Onun için yabancı insan kaynağına da başvuruyoruz. Tanker konusunda tecrübeli, tanker konusunda yetkin türk personel çok bulunmadığı için yabancı ile sağlandı bunlar.

R.F.: Yabancı personel buldurmanızın bir sebebi olarak matris değerlerini tutturmada rahatlık sağlanması olabilir mi?

G.K.: Tabi, bunu da bir sebep olarak gösterebiliriz. Dediğim gibi tanker konusunda çok fazla tecrübeli Türk zabit olmadığı için biz bunu yabancı ile sağladık ve matris değerlerini tutturmada bu bize rahatlık sağladı. Çünkü ben yabancılar için 5 yıl 2. kpt'lık tecrübesi olan bir zabit bulabilirim. Ama bu bizim Türk çalışanlarımız için böyle değil. Bizde 20 ayda yeterliliğini alan hadi ben 2. kpt oldum beni 2. yapın diye karşınıza çıkıyor.

R.F.: Matris değerlerini tutturmada tanker işleten firmaların zaman zaman sıkıntılar yaşadığı bilinmekte. Siz bu tür sıkıntılar yaşıyor musunuz? Ve bunları nasıl çözüyorsunuz?

G.K.: Evet yaşanıyor tabi zaman zaman. Dediğim gibi yabancı personel de çalıştırmamız bizi bu konuda biraz olsun rahatlatıyor. Böyle bir sıkıntıyı ise dışarıdan matris değeri yüksek kişi transfer ederek çözmeye çalışıyoruz. Ya da personel değişimi erteleniyor. Şirketten enspektör kaptanlar gidebiliyor eğer personelin gemiden ayrılma zorunluluğu varsa. Böyle çözmeye çalışıyoruz. ,

R.F.: Bu matris değerlerinin oluşumunda time with company denilen şirkette çalışmışlık süresi önemli değişkenlerden biri. Buna bağlı olarak şirkette çalışanlarımızı tutmaya yönelik neler uyguluyorsunuz?

G.K.: Öncelikle bizim maaşlarımız piyasa ortalamasının üzerinde. Daha sonra şirketin bir karizması bir adı var sektörde. Sosyal şartlar iyi gemilerde. Seniority uygulamamız var. Bunların çalışanların şirkette kalmalarına etken olduğunu düşünüyorum. Zaten bizde %80'nin üzerinde retention rate var.

R.F.: Yine bu matris değerlerinin oluşumunda rütbesinde çalışma süresi de önemli biliyorsunuz. Bu noktada ehliyet olarak bir üst yeterliliğini almış bir çalışanı nasıl bir süreç bekliyor?

G.K.: Tabii terfi alabilmek için bazı gereklilikler mevcut. Senin de dediğin gibi üst yeterliliğini almış bir çalışanı hemen bu pozisyonda çalıştıramıyorsunuz. Buna matrisler izin vermiyor. Biz bu noktada ne yapıyoruz. 1 ya da 2 kontrat fazla çalıştırıyoruz ve üstlerinden olumlu rapor gelmesi halinde biz o pozisyonda o çalışanı görevlendiriyoruz.

R.F.: Zabitlerin eğitimi konusunda INTERTANKO'nun geliştirmiş olduğu TOTS eğitim standardı var. Şirketinizde bu ya da buna benzer bir eğitim standardı uygulanıyor mu?

G.K.: TOTS'a başlandı. Gerekli görüşmeler yapıldı ama şu an için askıya alınmış durumda. Ama buna benzer bir sistem uygulanıyor.

R.F.: Şirketinizde çalışan veya yeni çalışmaya başlamış bir personele ne tür eğitimler veriyorsunuz?

G.K.: Farkındalık testi uyguluyoruz. Daha sonra 2 gün tazeleme eğitimlerimiz var. Şirket ISM sistemini tanıtıcı bir eğitim veriyoruz yeni personele. 3 gün sürüyor bu zabitler için.

R.F.: Peki MOC'ların personel eğitimi ile ilgili talep ve beklentileri nelerdir?

G.K.: Bu konuda otoriteler tarafından mecbur olmayıpta, MOC'ların belirttiği birçok eğitim var. Nedir bunlar? Ice nav., ship handling, cargo handling. Cargo handling'i mesela bütün zabitlerin almasını istiyor. Ship handling'i ise sadece senior officer'lardan istiyor.

R.F.: Onboard training olarak neler uyguluyorsunuz?

G.K.: Videotell, seagull ve CBT kullanılmakta gemilerde.