

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
DENİZCİLİK İŞLETMELERİ YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
DENİZCİLİKTE EMNİYET GÜVENLİK VE ÇEVRE YÖNETİMİ PROGRAMI
TEZSİZ YÜKSEK LİSANS PROJESİ

**UZAKYOL ZABİTLERİNİN
KARİYER PLANLAMA ÖLÇÜTLERİ
ÜZERİNE BİR ANALİZ**

Adnan ŞAKİROĞLU

Danışman

Yrd. Doç. Dr. Ender ASYALI

2007

YEMİN METNİ

Tezsiz Yüksek Lisans Projesi olarak sunduğum ‘‘Uzakyol Zabitlerinin Kariyer Planlama Ölçütleri Üzerine Bir Analiz’’ adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlâk ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin bibliyografyada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

...../...../ 2007

Adnan ŞAKİROĞLU

TEZSİZ YÜKSEK LİSANS PROJE SINAV TUTANAĞI

Öğrencinin

Adı ve Soyadı : Adnan ŞAKİROĞLU
Anabilim Dalı : Denizcilik İşletmeleri Yönetimi
Programı : Denizcilikte Emniyet, Güvenlik ve Çevre Yönetimi
Proje Konusu : Uzakyol Zabitlerinin Kariyer Planlama Ölçütleri Üzerine Bir Analiz
Sınav Tarihi ve Saati :

Yukarıda kimlik bilgileri belirtilen öğrenci Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün tarih ve Sayılı toplantısında oluşturulan jürimiz tarafından Lisansüstü Yönetmeliğinin 18.maddesi gereğince yüksek lisans proje sınavına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan projesini dakikalık süre içinde savunmasından sonra jüri üyelerince gerek proje konusu gerekse projenin dayanağı olan Anabilim dallarından sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin,

BAŞARILI OY BİRLİĞİ ile
DÜZELTME O* OY ÇOKLUĞU
RED edilmesine O** ile karar verilmiştir.

Jüri teşkil edilmediği için sınav yapılamamıştır. O***
Öğrenci sınava gelmemiştir. O**

* Bu halde adaya 3 ay süre verilir.
** Bu halde adayın kaydı silinir.
*** Bu halde sınav için yeni bir tarih belirlenir.

Proje, burs, ödül veya teşvik programlarına (Tüba, Fullbright vb.) aday olabilir. Evet
Proje, mevcut hali ile basılabilir.
Proje, gözden geçirildikten sonra basılabilir.
Projenin, basımı gerekliliği yoktur.

JÜRİ ÜYELERİ

İMZA

..... Başarılı Düzeltme Red

..... Başarılı Düzeltme Red

..... Başarılı Düzeltme Red

ÖNSÖZ

Ticaret gemilerinde çalışan Uzakyol Zabitleri de tıpkı diğer sektörlerdeki işgörenler gibi, çalışma hayatları boyunca, ihtiyaçlarını karşılamanın yanında aynı zamanda yaptıkları işte başarılı ve mutlu olmak isterler. Ancak denizcilik mesleği, iyi bir kazanç, sayısız ülke ve yeni insanlar tanımak gibi nimetlerine ulaşabilmek için yerküreyi uzun zamanlar boyunca bir gemi içinde dolaşmayı gerektirmektedir.

Dokuz Eylül Üniversitesi Deniz İşletmeciliği ve Yönetimi Yüksek Okulu'nda almış olduğum tezsiz yüksek lisans eğitimi bana, 10 yıl kadar denizde icracısı olduğum mesleğimi, bilimsel bir yaklaşımla incelemek ve mesleğime katkı sağlayabilecek bir çalışma yapabilmek fırsatını sunmuştur.

Çalışmamın başından sonuna kadar desteğini ve hoşgörüsünü esirgemeyen proje danışmanım Yrd. Doç. Dr. Kaptan Ender ASYALI'ya, bilimsel bir bakış açısı edinmemde verdikleri derslerle emeği geçen Prof. Dr. A. Güldem CERİT, Prof. Dr. N. Ömür ÖZMEN, Prof. Dr. Melda SUR, Yrd. Doç. Dr. Ömür Y. SAATÇIOĞLU, Yrd. Doç. Dr. Durmuş Ali DEVECİ, Yrd. Doç. Dr. Kpt. Tevfik ARSLAN, Doç. Dr. Hakkı KİŞİ, Dr. Kpt. Selçuk NAS, Kpt. Murat YILMAZEL, Kpt. Serim PAKER, Kpt. Yusuf ZORBA, Av. Celal SAÇAKLIOĞLU ve Av. Nurser GÖKDEMİR'e, araştırmanın oluşmasına katkıda bulunan bütün Denizcilik Yüksek Okulu 1987 yılı mezunlarına, araştırmaya İstanbul'dan büyük katkı sağlayan Kpt. Zafer ÖZTÜRK'e ve özveri ile beni destekleyen ve yüreklendiren aileme teşekkür ederim.

...../...../ 2007

Adnan ŞAKIROĞLU

ÖZET

Tezsiz Yüksek Lisans Projesi Uzakyol Zabitlerinin Kariyer Planlama Ölçütleri Üzerine Bir Analiz

Adnan ŞAKİROĞLU

**Dokuz Eylül Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Denizcilik İşletmeleri Yönetimi Anabilim Dalı
Denizcilikte Emniyet, Güvenlik ve Çevre Yönetimi Programı**

Bu çalışmada Türk Uzakyol Zabitlerinin kariyer yolları tespit edilerek bir kariyer haritası oluşturulmasının yanında, Türk Uzakyol Zabitlerinin denizcilik mesleğini seçme nedenleri, denizde kariyer süreleri ve bu süreye etki eden faktörler, karaya geçiş kararını alma nedenleri ve karaya geçiş yöntemleri ile 20 yıllık kariyer yaşamlarının sonunda karada buldukları konum tespit edilerek, kişisel kariyer planlamalarını yaparlarken göz önüne aldıkları ve etkilendikleri faktörler analiz edilmektedir. Araştırmada ulaşılan sonuçlar, Denizcilik Yüksek Okulu 1987 yılı mezunları olan zabitler ile sınırlı bir anketin oluşturduğu verilere dayanmaktadır.

Araştırmanın birinci bölümünde insan kaynakları yönetiminin temel kavramları ve denizcilik mesleği tanıtılmıştır. İkinci bölümde, kariyer ile insan ilişkisi üzerinde durularak, kariyer planlaması ve kariyer yolları konuları ele alınmıştır. Üçüncü bölümde denizcilik endüstrisinde kariyer yolları ile Uzakyol Zabitlerinin kariyerlerini etkileyen uluslararası anlaşmalar, örgütler ve düzenlemeler ile ulusal mevzuat tanıtılmıştır. Dördüncü bölümde ise Türk Uzak Yol Zabitlerinin kariyer yolları üzerine bir araştırma yer almaktadır.

Araştırmanın sonuçlarına göre; Türk toplumunda denizcilik mesleği yeterince tanınmıyor olmasına rağmen, Türk Uzakyol Zabitlerinin % 42'si

başlangıçta denizcilik mesleğini kişisel tercih ve planları dahilinde seçmektedirler. Zabitlerin, armatör firma seçimlerinde, Türk toplumunun özelliklerinden olan “belirsizlikten kaçınma eğilimi” etkili olmaktadır. Gemi ve sefer seçimlerini ise kuru ve dökme yük gemileri ile uzak seferler oluşturmaktadır. Kaptanlık ve Baş Mühendislik mertebeleri zabitler için bir kariyer hedefi oluşturmaktadır. Zabitlerin denizde kariyer süresi ortalama 10 yıldır. Ailevi sebepler, denizden ayrılışın baş sebebidir. Zabitlerin karadaki ilk iş hedefini, denizcilik sektörü ile yakından ilgili işler oluşturmaktadır ve karada kendi işleri ile meşgul olanların dışında kalanların, çalıştıkları firmaların üst yönetiminde yer alma oranı oldukça düşüktür.

Anahtar Kelimeler: 1) Uzakyol Zabitleri, 2) Kariyer,
3) Kariyer planlaması, 4) Kariyer yolu,
5) Kariyer yolu haritası.

ABSTRACT

Post Graduate Project Without Thesis An Analysis on Career Planning Criteria of Oceangoing Officers

Adnan ŞAKİROĞLU

**Dokuz Eylül University
Institute of Social Sciences
Department of Maritime Business and Management
Maritime Safety, Security and Environment Management**

This study, in addition to forming a career path map on Turkish Oceangoing Officers, analyzes the reasons for choosing the sea initially, the duration of the sea career and the factors which affect the sea career, the reasons and the means they use for coming ashore, identifying their status at the end of their twentieth year of career life and the factors that affect their personal career planning. The conclusions of the study is limited with the answers of former mariners whose graduated the Merchant Marine Academy in 1987.

This study was concluded in four parts as follows:

Part 1: Basic concepts of the Human resource Management and seafaring profession.

Part 2: The relationship between man and career, career planning and career path.

Part 3: The career path in the maritime industries and the international and national conventions, organizations, codes which affect the career path of Oceangoing Officers.

Part 4: A research about the career path of the Turkish Oceangoing Officers and the data obtained from the questionnaire.

The results of the study indicate that although the seafaring profession isn't a well known career choice in Turkish society, the main reason for choosing the sea initially (by 42 % Turkish Oceangoing Officers) is, individual's planned career choice. The "Uncertainty Avoidance" (as a characteristic behavior of Turkish society) is highly affecting the individual choice of shipping company. Their choice about ship type and voyage duration are, general cargo/bulk carrier and long period voyages. Being Ship Master/Chief Engineer is a career goal and the duration of career at sea is 10 years for Turkish Oceangoing Officers. Pressure from the family is the major reason for coming ashore. The officers first choice when coming ashore is finding a job within the marine industry. The exemption is those who have their own business, only a very few officers employed as senior managers ashore.

Key Words: 1) Oceangoing Officers, 2) Career,
3) Career Planning, 4) Career Path,
5) Career Path Map,

UZAKYOL ZABİTLERİNİN KARIYER PLANLAMA ÖLÇÜTLERİ ÜZERİNE BİR ANALİZ

YEMİN METNİ	II
TUTANAK	III
ÖNSÖZ	IV
ÖZET	V
ABSTRACT	VII
İÇİNDEKİLER	IX
KISALTMALAR	XIV
TABLO LİSTESİ	XV
ŞEKİL LİSTESİ	XVII
EKLER LİSTESİ	XVIII
GİRİŞ	XIX

BİRİNCİ BÖLÜM

DENİZCİLİKTE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

1.1.	İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TANIMI VE İŞLEVLERİ	1
1.1.1.	İnsan Kaynakları Planlaması	2
1.1.2.	Personel Seçimi	2
1.1.3.	Personelin Geliştirilmesi	3
1.1.4.	Değerleme Ve Ücretleme	4
1.1.5.	Çalışma İlişkilerinin Düzenlenmesi	5
1.2.	DENİZCİLİK FİRMALARININ YÖNETİM YAPILANMASI	5
1.2.1.	Denizcilik Firmalarında Gemide Yönetim ve Yapılanma	5
1.2.2.	Denizcilik Firmalarında Karada Yönetim ve Yapılanma	10
1.3.	DENİZCİLİKTE İNSAN KAYNAĞI	14
1.3.1.	Gemilerin Donatılmasında İnsan Kaynağına Olan İhtiyaç	14
1.3.2.	Dünyada Gemiadamlarının Arz-Talep Dengesinde Son Durum	15
1.3.3.	Türkiye’de Gemiadamlarının Arz-Talep Dengesinde Son Durum	18
1.4.	İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN İŞLEVLERİNİN DENİZCİLİK İŞLETMELERİNDE UYGULANIŞI	21

İKİNCİ BÖLÜM

KARİYER VE KARİYER PLANLAMASI

2.1.	KARİYER KAVRAMI	25
2.1.1.	Kariyer Kavramının İçeriği	26
2.1.2.	Dahili Harici ve Örgütsel Kariyer	27
2.1.3.	İnsan İçin Kariyerin Önemi	28
2.1.3.1.	İnsan İhtiyaçları	28
2.1.3.2.	Bireysel ve Örgütsel Beklentiler	29
2.1.3.3.	İş ve İhtiyaçların Tatmini	30
2.1.4.	Kariyer Yaşamını Dengeleyen Unsurlar	31
2.1.5.	Yaşam Dönemleri İle Kariyer İlişkisi	33
2.1.5.1.	Kariyer Yaşam Aşamaları	33
2.1.5.2.	Çok Tanınan Kariyer Yaşam Aşamaları Özetleri	37
2.1.5.3.	Bütünleştirilmiş Bir Kariyer Yaşam Aşamaları Modeli	39
2.1.6.	İhtiyaçlar İle Kariyer Yaşam Aşamaları ve Yaş İlişkisi	41
2.1.7.	Kariyer Kalıpları	42
2.2.	KARİYER SEÇİMİ	44
2.2.1.	Kariyer Seçimini Etkileyen Faktörler	44
2.2.1.1.	Çevresel (Dışsal) Faktörler	45
2.2.1.2.	Kişisel (İçsel) Faktörler	45
2.2.1.2.1.	Kişilik ve Kariyer Seçimi İlişkisi	46
2.2.1.2.2.	Kariyer Çapaları (Career Anchors)	49
2.3.	KARİYER BAŞARISI ÖLÇÜLERİ	52
2.4.	KARİYER PLANLAMASI KAVRAMI	53
2.5.	KARİYER PLANLAMASI İLE KARİYER YÖNETİMİ KAVRAMLARININ KARŞILAŞTIRILMASI	55
2.6.	KARİYER PLANLAMASININ AMAÇLARI VE ÖNEMİ	56
2.7.	BİR SİSTEM OLARAK KARİYER PLANLAMASI	57
2.7.1.	Bireysel Kariyer Planlaması	59
2.7.1.1.	Bireysel Kariyer Planlama Aşamaları	60
2.7.1.2.	Kariyer Planlamasında Çalışanların Kişisel Talepleri	63
2.7.2.	Örgütsel Kariyer Planlaması	64
2.7.3.	Bireysel ve Örgütsel Kariyer Planlamasının Karşılaştırılması	66
2.8.	KARİYER YOLLARI	66

2.8.1. Kariyer Yolunun Tanımı	66
2.8.2. Kariyer Yolları İle Kariyer Planlamasının İlişkisi	67
2.8.3. Kariyer Yolu Modelleri	67

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

UZAKYOL ZABİTLİĞİ VE KARIYER PLANLAMASI

3.1. DENİZCİLİK MESLEĞİNİN TANIMI VE DİĞER MESLEKLERDEN FARKI	69
3.1.1. Denizde Yaşam Kalitesine Etki Eden Faktörler	70
3.1.2. Denizcilik Mesleğinin Sorunlarını Çözmek İçin İnsan Kaynakları Yönetiminin Yapması Gerekenler	71
3.2. DENİZCİLİK ENDÜSTRİSİNDE KARIYER YOLLARI	71
3.2.1. Başarılı Denizcilerin Kişisel Nitelikleri	72
3.2.1.1. Türk Armatörünün Personel Seçim Kriterleri	73
3.2.2. Denizcilik Kariyerinin Seçilmesinde Etkili Olan Faktörler	73
3.2.3. Denizcilerin Kariyerlerini Denizde Sürdüremelerinde Etkili Olan Faktörler	74
3.2.4. Denizcilerin Karaya Geçiş Kararında Etkili Olan Faktörler	75
3.2.4.1. Denizcilerin Karadaki Yeni Bir Kariyere Geçerken İzledikleri Yol	76
3.2.4.2. Denizcilerin Karadaki Yeni Kariyer Gelişimleri	76
3.2.4.3. Denizcilerin Karadan Yeniden Denize Dönüş Faaliyetinde Etkin Faktörler	77
3.2.4.4. Denizcilerin Kara İle Deniz Arasındaki Kariyer Hareketliliklerinde Karşılaştıkları Engeller	77
3.3. DENİZCİLİK KARIYERİNDE ULUSAL KÜLTÜRÜN ETKİSİ	78
3.3.1. Ulusal Kültürün Kariyere Etkisi	78
3.3.2. Ulusal Kültürün Etkisinin Denizcilik Kariyerindeki Görüntüsü	79
3.3.2.1. Denizcinin Kariyerinde Denizcilik Kümeleri ve Güç Mesafesi Bağlantısı	79
3.3.2.2. Denizcinin Kariyerinde Aile Bağları İlişkileri ve Bireysellik Bağlantısı	80
3.3.2.3. Denizcinin Kariyer Hareketliliği ve Belirsizlikten Kaçınma Bağlantısı	80
3.3.3. Türk Kültür Yapısı ve Kariyere Etkisi	81

3.4.	UZAKYOL ZABİTLERİNİN KARIYERLERİNİ ETKİLEYEN ULUSLARARASI ÖRGÜTLER-ANLAŞMALAR-DÜZENLEMELER VE ULUSAL MEVZUAT	82
3.4.1.	IMO (Uluslararası Denizcilik Örgütü)	82
3.4.2.	SOLAS (Denizde Can Güvenliği Uluslararası Sözleşmesi)	83
3.4.3.	ISM Code (Uluslararası Emniyet Yönetimi Kuralları)	84
3.4.4.	STCW 78/95 (Gemiadamlarının Eğitimi Belgelendirilmesi ve Vardiya Tutma Standartları Uluslararası Sözleşmesi)	85
3.4.5.	MARPOL 73/78 (Gemilerden Kaynaklanan Kirliliğin Önlenmesi Uluslararası Sözleşmesi 1973 ve 1978 Protokolü)	86
3.4.6.	ISPS (Uluslararası Gemi ve Liman Tesisi Güvenlik Kodu)	87
3.4.7.	PSC (Liman Devleti Kontrolü)	88
3.4.8.	ILO (Uluslararası Çalışma Örgütü)	88
3.4.9.	ITF (Uluslararası Taşımacılık İşçileri Federasyonu)	90
3.4.10.	Ulusal Mevzuat	90
3.4.10.1.	Gemiadamları Yönetmeliği	91
3.4.10.2.	Sağlık Yönergesi	92
3.4.10.3.	Eğitim ve Sınav Yönergesi	93
3.4.10.4.	Gemilerin Gemiadamları İle Donatılmasına İlişkin Yönerge	94

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

TÜRK UZAKYOL ZABİTLERİNİN KARIYER YOLLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

4.1.	ARAŞTIRMANIN KONUSU	95
4.2.	ARAŞTIRMANIN AMACI	95
4.3.	ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ	95
4.4.	SINIRLILIKLAR	96
4.5.	ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	96
4.5.1.	Evren ve Örneklem	96
4.5.2.	Verilerin Toplanması Ve Analizi	97
4.6.	VERİLER VE BULGULAR	98

SONUÇ VE ÖNERİLER	128
KAYNAKLAR	136
EKLER	144

KISALTMALAR

AB	Avrupa Birliği
BIMCO	Baltic and International Maritime Council (Baltık ve Uluslararası Denizcilik Konseyi)
DİYYO	Dokuz Eylül Üniversitesi Deniz İşletmeciliği ve Yönetimi Yüksekokulu
ISM	International Safety Management (Uluslararası Emniyet Yönetimi)
ISPS	International Ship and Port Facility Security Code (Uluslararası Gemi ve Liman Tesisi Güvenlik Kodu)
ISF	International Shipping Federation (Uluslararası Denizcilik Federasyonu)
ITF	International Transport Workers Federation (Uluslararası Taşımacılık İşçileri Federasyonu)
ILO	International Labour Organization (Uluslararası Çalışma Örgütü)
IMO	International Maritime Organization (Uluslararası Denizcilik Örgütü)
İTÜ	İstanbul Teknik Üniversitesi (Denizcilik Fakültesi)
JICA	Japan International Cooperation Agency
MARPOL	The International Convention for the Prevention of Pollution from Ships (Gemilerden Kaynaklanan Kirliliğin Önlenmesi Uluslararası Sözleşmesi)
NUMAST	National Union of Marine Aviation and Shipping Transport Officers
OECD	Organization for Economic Cooperation and Development (Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü)
PSC	Port State Control (Liman Devleti Kontrolü)
SIRC	Seafarers International Research Centre
SOLAS	Safety Of Life At Sea (Denizde Can Güvenliği Uluslararası Sözleşmesi)
STCW	International Convention on Standarts of Training, Certification and Watchkeeping for Seafarers (Gemiadamlarının Eğitimi, Belgelendirilmesi ve Vardiya Tutma Standartları Uluslararası Sözleşmesi)
UYZ	Uzakyol Zabiti
YÖK	Yükseköğretim Kurulu

TABLO LİSTESİ

Tablo 1: 2005 Yılı İçin Küresel Bazda Denizci Arz-Talep Özeti	s. 17
Tablo 2: 2005 Yılı İçin Küresel Bazda Denizci Arz-Talep Dengesi ve Geleceğe İlişkin Beklenti	s. 17
Tablo 3: Dünyada En Fazla Gemi Adamı Yetiştiren 30 Ülkenin Aktif Gemiadamı Sayıları	s. 20
Tablo 4: Bireysel ve Örgütsel Beklenti Örnekleri	s. 30
Tablo 5: İş ve İhtiyaçların Tatmini	s. 31
Tablo 6: Johari Penceresi	s. 32
Tablo 7: İyi Tanınan Kariyer Yaşam Aşamaları Modelleri	s. 38
Tablo 8: Bütünleştirilmiş Kariyer Yaşam Aşamaları Modeli	s. 40
Tablo 9: Kariyer Aşamaları İle Gereksinimler ve Yaş Arasındaki İlişkiler	s. 41
Tablo 10: Kariyer Başarısı Ölçüleri	s. 53
Tablo 11: Örgütsel ve Bireysel Kariyer Planlamasının Karşılaştırılması	s. 66
Tablo 12: U.Y.Z.'nin Genel Özellikleri	s. 99
Tablo 13: U.Y.Z.'nin Denizcilik Mesleğini seçme Nedenleri	s. 101
Tablo 14: U.Y.Z.'nin Denizde İş Arama Yöntemleri	s. 103
Tablo 15: U.Y.Z.'nin Denizcilik Firması Tercihleri	s. 104
Tablo 16: U.Y.Z.'nin Gemi Tipi Tercihleri	s. 105
Tablo 17: U.Y.Z.'nin Sefer Tipi Tercihleri	s. 106
Tablo 18: U.Y.Z.'nin İş Kontratı Süresi Tercihleri	s. 107
Tablo 19: U.Y.Z.'nin Deniz Kariyeri Süresine Etki Eden Faktörler	s. 108
Tablo 20: U.Y.Z.'nin Denizi Bırakma Kararı Zamanı	s. 110
Tablo 21: U.Y.Z. İçin Terfide Kariyer Hedefleri	s. 111
Tablo 22: U.Y.Z.'nin Denizi Bırakma Nedenleri	s. 112
Tablo 23: U.Y.Z.'nin Karadaki İş Hedefleri	s. 113
Tablo 24: U.Y.Z.'nin Karaya Geçerken Kullandıkları Yöntemler	s. 114
Tablo 25: U.Y.Z.'nin Aldıkları Eğitim ve Deniz Tecrübelerinin Karadaki İşleri İçin Yeterliği	s. 115
Tablo 26: U.Y.Z.'nin Karadaki Konumları	s. 116
Tablo 27: U.Y.Z.'nin Karadaki İşlerinin Denizcilik Sektörü İle Olan İlgisi	s. 120
Tablo 28: U.Y.Z.'nin Denizdeki İle Karadaki Gelirlerinin Karşılaştırılması	s. 121

Tablo 29: U.Y.Z.'nin Karada Çalıştıkları Firmalardaki Pozisyonları	s. 122
Tablo 30: Çalıştıkları Firmaların Alt ve Orta Yönetimlerinde Yer Alan U.Y.Z.'nin Gelecekte Üst Yönetimde Görev Alabileceklerine Olan İnançları	s. 123
Tablo 31: U.Y.Z.'nin Karada Denedikleri İşlerin Denizcilik Sektörü İle Olan İlgisi Derecesi	s. 124
Tablo 32: U.Y.Z.'nin Yeniden Denize Dönüşleri	s. 125
Tablo 33: U.Y.Z.'nin Karada Deniz Ehliyetlerini Muteber Muhafaza Etme Eğilimleri	s. 125
Tablo 34: U.Y.Z.'nin Muhtemel Bir Denize Dönüşte Yaşayacakları Zaman-Zorluk İlişkisi	s. 126

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Gemi İçi Hiyerarşik Yapı	s. 7
Şekil 2: Tipik Bir Gemi Yönetim Ofisi Yapılanması	s. 11
Şekil 3: Bireysel Kariyer Grafiği	s. 35
Şekil 4: Geleneksel Kariyer Kalıbı	s. 42
Şekil 5: Holland'ın Altıgeni	s. 47
Şekil 6: Kariyer Planlamasında Karşılıklı İlgiler	s. 58
Şekil 7: Türk Uzakyol Zabitlerinin Kariyer Yolu Haritası	s.118

EKLER LİSTESİ

EK 1 Anket Formu

s. 145

GİRİŞ

Dünya ticaretinin ve Türkiye'nin ithalat ve ihracatının da çok büyük bir kısmının deniz yolu ile yapıldığı günümüzde; deniz ticareti, dünya ticaretinin taşıyıcısı konumundadır. Dolayısı ile Türkiye'nin geleceği de sistemli biçimde bu ticarettten alacağı payla yakından ilgilidir. Sistemi etkin ve verimli olarak işletecek olan insandır. Deniz ticaretinin en temel unsurları olan gemiler ve işletilmeleri söz konusu olduğunda, ulusal denizcilik hedefine ulaşmada, bu gemilerin işleyişinde görev alan denizcilerin iyi eğitilmeleri, kariyerlerini uzun süre denizde sürdürmeleri ve denizden ayrılanların mesleki birikimlerini değerlendirebilecekleri yani bir anlamda karada da denizcilik mesleğini sürdürebilecekleri görevlere geçmeleri ve denizde boşalan yerlerinin yeni girişlerle derhal doldurulması büyük önem arz eder.

Hızla büyümekte olan deniz ticaretinden daha fazla pay almayı amaçlayan denizcilik firmaları da günümüzün değişim rüzgarları dahilinde kurumsallaşarak personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçiş yapmaktadırlar ve firma hedeflerinin ancak çalışanların çabası ile gerçekleştirilebileceğinin ve firmanın yine çalışanları sayesinde rekabetçi bir dünyada varlığını sürdürebileceğinin farkına varmaktadırlar. Bu doğrultuda verimin artırılabilmesi adına; çalışanların temel ihtiyaçlarının karşılanmasının yanında yaptıkları işten tatmin ve mutlu olma ihtiyaçları da ön plana çıkmaktadır. Zira firmanın bireye sunduğu olanaklar ile geleceğe ilişkin hedefleri, çalışanın geleceğe yönelik kişisel hedefleri ile örtüştürülebildiği oranda yüksek verim sağlanabilecektir. Ancak, denizcilik mesleği doğası itibarı ile günümüzün teknolojik gelişimlerine rağmen icracıları için, sabit ve ılımlı ev koşullarından, uluslararası alanda sürekli hareket halinde olan bir gemi içinde yaşam ve sert bir doğa ile mücadele gerektiren geçişler içermektedir. Dolayısı ile bu yönüyle denizcilik, bir meslek olmaktan ziyade bir yaşam tarzı görünümündedir ve eğitilmiş denizciler için mesleğin uzun yıllar denizde sürdürülmesinde zorluklar yaşanmaktadır. Bu durumun sonucunda da kaçınılmaz olarak hem dünyada hem de Türkiye'de gemilerin personelle donatılmasında denizcilik firmaları zabitane sıkıntısı yaşamaktadırlar.

Bu çalışma ile gemilerin personelle donatılmasında kökleri oldukça eskiye dayanan Uzakyol Zabitani eksikliğinin önlenmesi için, denizde çalışan Uzakyol Zabitlerinin, deniz kariyeri sürelerine ve karaya geçişlerine etki eden ve kişisel kariyer planlamalarını yaparlarken göz önüne aldıkları ve etkilendikleri faktörler analiz edilip Türk Uzakyol Zabitlerinin kariyer yolu haritası oluşturularak, denizcilik firmaları ile gemi zabitlerinin geleceğe yönelik kişisel hedeflerinin örtüşebildiği politikalar oluşturulurken kullanılabilir öneriler ortaya konulmaya çalışılmıştır. Ayrıca kariyer yolu haritasının da mesleğe yeni giren Türk Uzakyol Zabitleri için kişisel kariyer planlarını yapmada rehber olacağı umulmuştur.

Araştırma için kariyer, kariyer planlaması ve denizcilik endüstrisinde kariyer yolları konularındaki kaynaklar ve önceden yapılan çalışmalar taranarak kuramsal bölüm oluşturulmuş ve araştırma verilerini elde etmede kullanılacak olan anket soruları hazırlanmıştır. Araştırmanın örneklemini Denizcilik Yüksek Okulu'ndan 1987 yılında mezun Uzakyol Zabitleri teşkil etmiştir.

Araştırmanın birinci bölümünde insan kaynakları konusundaki genel bilgilerin denizcilikteki yansımaları ele alınmıştır. İkinci bölümde, kariyer ile insan ilişkisi üzerinde durularak, kariyer planlaması ve kariyer yolları konuları ele alınmıştır. Üçüncü bölümde, denizcilik mesleğinin özellikleri ve denizcilik endüstrisinde kariyer yolları ile Uzakyol Zabitlerinin kariyerlerini etkileyen uluslararası anlaşmalar, örgütler ve düzenlemeler ile ulusal mevzuatımız tanıtılmıştır. Dördüncü bölümde ise Türk Uzakyol Zabitlerinin kariyer yolları araştırılarak bir kariyer yolu haritası oluşturulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

DENİZCİLİKTE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

1.1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TANIMI VE İŞLEVLERİ

Yönetim, insanların birlikte çalışma gereksinimi zorunluluğundan doğmuştur (Kopardal, 2003; 3). Bugün için yönetim; “başkaları vasıtası ile iş görmek” olarak tanımlanmaktadır (Koçel, 2003; 15-16). Örgütlerin verimli çalışabilmesi, örgütleri oluşturan personelin etkili yönetilmesine ve onlardan yararlanabilme derecesine bağlıdır (Can vd., 2001; 4).

İnsan kaynakları yönetimi, bir örgütte çalışanların etkinliğini arttırmak amacıyla biçimlendirilmiş tüm örgüt çapındaki işlevler ve faaliyetlerden oluşan bir bilgi ve uygulama setidir. Örgütsel amaçlara ulaşabilmek için, işletmedeki insan kaynaklarını en etkili ve verimli biçimde harekete geçirecek faaliyetleri düzenlemekten ve yürütmekten sorumlu olan birim, insan kaynakları yönetimidir (Aldemir vd., 2001; 5-21).

İnsan kaynakları yönetimi iki temel felsefe üzerine kurulur:

1. Firmanın hedefi doğrultusunda insan gücünün verimli kullanılması.
 2. İşgören beklentilerinin karşılanması ve gelişimlerinin sağlanması
- (Sabuncuoğlu, 2005; 4).

İnsan kaynakları yönetiminin temel amacı insan gücünü en etkin ve en verimli biçimde çalıştırmaktır. İnsan kaynakları yönetimi; eleman ihtiyacının belirlenmesi, eleman ilanlarının yapılması ve uygun elemanların seçilerek kurum kültürüne alıştırmalarından, işgörenlerin motivasyonu, performans değerlendirmesi, çatışmaların çözümü, bireyler ve gruplar arası ilişkilerin ve iletişimin sağlanması, yönetim-organizasyonun geliştirilmesi, yeniden yapılanma sağlıklı bir kurumsal ilişkinin oluşması, “biz” duygusunun gelişmesi, çalışanların eğitimi ve gelişmesine kadar birçok uygulamayı kapsamaktadır (Sabuncuoğlu, 2005; 4 ve Fındıkçı, 1999; 13).

İnsan kaynakları yönetimi işlevleri, temelde yönetimin, kişilerle işler arasındaki uygunluğu sağlamak amacıyla düzenlediği insan kaynağı politikaları, planları ve programlarından oluşmaktadır ve bu temel işlev ve faaliyetler şunlardır: İnsan kaynaklarını bulmak, seçmek ve yerleştirmek, ücretlemek, başarımlarını değerlendirmeleri yapmak, ödüllendirmek, geliştirme, kariyerini planlamak faaliyetlerinde bulunmak ve işçi kuruluşları ile ilişkileri yürütmek (Aldemir vd., 2001; 5-10).

1.1.1. İnsan Kaynakları Planlaması

İnsan kaynaklarının planlanması: Bu fonksiyon, örgütün gerek bugün gerekse de geleceğe dönük nitelik ve nicelik açısından en uygun iş gücü ihtiyacını analiz etmeyi kapsar (Öge, 2004; 114). Kısaca işletmenin gereksinim duyduğu işgücünü öngörümleme ve bu gereksinimi karşılamak için gerekli işleri aşama aşama düzenleme süreci olarak da tanımlanabilir (Aldemir vd., 2001; 39). Mevcut işgücünün bugünkü envanteri çıkarılarak gelecekte firmanın gereksinim duyacağı insan kaynaklarının niceliği ve niteliği belirlenir (Sabuncuoğlu, 2005; 4).

İş analizleri ve Tanımları: İş analizi, işin yapısal özelliklerini ve onu yapmakla yükümlü kimsenin sahip olması gereken nitelikleri belirlemek amacıyla işi temel öğelerine bölüp ayıran ve elde edilen bilgileri anlamlı ve kullanılabilir bir nitelikte tekrar bütünleyen yöntemdir (Kaynak, 1996; 12). Sağlıklı bir personel planının gerçekleştirilmesi için ayrıntılı iş tanımlarına sahip olunmalı ve bu tanımlara uygun kişilerin ne gibi niteliklere sahip oldukları araştırılmalıdır (Aldemir vd., 2001; 10-64). İşletmede yapılan işler ayrı ayrı ve ayrıntılı biçimde incelenerek işin özellikleri ortaya konur ve formlar üzerinde tanımlar yapılır (Sabuncuoğlu, 2005;4).

1.1.2. Personel Seçimi

İşgören bulma, seçme ve yerleştirme: İnsan kaynakları temini ve seçimi fonksiyonunun amacı, örgütün amaçlarına uygun ve insan kaynakları planlarının etkin biçimde yerine getirilmesi için gerekli insan kaynaklarını bulmak ve örgüte

kazandırmaktır (Öge, 2004; 114). Seçim, temelde üç aşamadan oluşur. Bu aşamalar; aday bulma, seçme ve yerleştirmedir. İnsan kaynakları yönetiminin temel bir işlevini oluşturan seçim işlevi aynı zamanda moral, zihinsel ve yetenekler açısından en uygun ve en iyi kişileri saptama işlemidir (Aldemir vd., 2001; 10). Öncelikle işlerin niteliği belirlenir, daha sonra işgören gereksinmesi, niteliği ve unvanlar saptanır, görüşme, deneme ve psikoteknik uygulama ile sağlık denetimi yapılır, adayın üstleneceği işe ilgisi ölçülür, yeni işgörenin işe alınması ve işletmeyle bütünleşmesi sağlanır (Sabuncuoğlu, 2005; 4).

1.1.3. Personelin Geliştirilmesi

İşgörenin eğitimi: İş örgütleri ağır rekabet koşulları ve hızlı teknolojik gelişmeler karşısında ekonomik varlıklarını korumak için sahip oldukları insan kaynaklarını güncel bilgiler ile donatmak zorundadırlar. Bu durum ise örgütlerin eğitim faaliyetlerini dikkatli bir biçimde ele almalarını ve sistematik uygulamalara yönelmelerini gerektirir (Öge, 2004; 115). Mevcut personelin daha verimli çalışması için işletme içinde ve dışında çeşitli eğitim programları düzenlenir (Sabuncuoğlu, 2005; 4).

Kariyer planlama ve geliştirme: Kariyer planlaması bir sistem olarak ele alındığında kişi ve çalıştığı örgüt ikisi birden sisteme katılırlar. Bu sistemin etkin işleyebilmesi için ilk olarak kişi ve/veya örgütü, ilgileri ve kabiliyetleri değerlendirmeli; sonrasında ise kişi/örgüt, gelecekle ilgili etkinlik planlarını geliştirmeli ve kişi, yaşam boyunca karşılaşılabileceği pozisyonlar için geliştirilmelidir (Aldemir vd., 2001; 211-212).

Kariyer planlarının gerçekleştirilmesi için kariyer geliştirmeye ihtiyaç vardır. Kariyer geliştirme örgüt çatısı içinde, personelin yer değiştirme ve istihdamını etkileyen metot ve yöntemler olarak tanımlanabilir (Aldemir vd., 2001; 214 ve Duygulu, 1998; 42). İşletmenin kariyer geliştirme programları; kariyer planlama ve yönetimi çalışmalarını da kapsar. Kariyer geliştirme programları gerek işle ilgili

gerekse iş dışı konulardaki ilgi ve becerileri kapsar. Bu programların etkili olabilmesi insana odaklı ve özendirici olmasına bağlıdır (Aldemir vd., 2001; 211-214).

Geliştirme ve yetiştirme planlaması bir bakıma, işletmenin geleceğinin de planlanması anlamına gelecektir. Çünkü işletmenin gelecekte de verimli işgücü kaynaklarına sahip olması, buna ilişkin önlemlerin önceden alınabilmesi ile olanaklı kılınacaktır (Kaynak, 1996; 15).

Sağlık ve güvenliğin korunması: Örgütler sahip oldukları insan kaynaklarının sağlık ve güvenlikleri ile yakından ilgilenmek, tehlike doğuran risk unsurlarını en aza indirmek zorundadırlar (Öge, 2004; 116). Örgütlerde, çalışanların sağlık ve güvenlikleri açısından, özellikle iş kazalarına ve meslek hastalıklarına karşı koruma altına alınmalarına ilişkin çalışmalara yer verilir (Sabuncuoğlu, 2005; 4).

1.1.4. Değerleme ve Ücretleme

İş değerlemesi ve ücretleme: Ücretleme, doğrudan ve dolaylı ödüllerin eşit ve hakça dağıtımını sağlamak amacıyla personelin katkılarının değerlendirilmesi faaliyetidir (Aldemir vd., 2001; 324). Mevcut işler önem derecesine göre öncelikle gruplandırılır, daha sonra diğer faktörler de göz önüne alınarak adil bir ücret sistemi kurulur (Sabuncuoğlu, 2005; 4).

Başarım değerlemesi: Başarım değerlemesi, personelin işletme amaçlarının gerçekleşmesine yapmış olduğu katkının ölçülmesidir (Aldemir vd., 2001; 268). Çalışanların belirli dönem sonlarında elde ettikleri başarı düzeyi saptanır ve ulaşılan sonuçlar, ücret yönetimi, stratejik planlama, eğitim geliştirme ihtiyacının saptanması, kariyer planlaması, işten çıkarma ile çalışanlara dönük diğer programların geçerliliğini belirlemesi gibi farklı alanlarda kullanılabilir (Sabuncuoğlu, 2005; 4 ve Öge, 2004, 116).

Başarım değerlemenin amacı, organizasyondaki çalışanların iyiden kötüye doğru sıralanması değil; örgütsel amaçların astlar tarafından öncelikle anlaşılma ve

benimsenme derecesinin ortaya çıkarılması, amaçların herkes tarafından asgari seviyede yerine getirilmesinin temin edilmesi ve herkesin mutlu olduğu dinamik çalışma ortamının sürekli muhafaza edilmesidir (Şenol, 2003; www.isgucdergi.org).

1.1.5. Çalışma İlişkilerinin Düzenlenmesi

Endüstriyel ilişkiler: Çağdaş toplum, işçi sayısının artması ve endüstrileşmenin genelleşmesiyle birlikte yönetim ile işçiler arasındaki çalışma ilişkilerini düzenleyen kuralları ortaya çıkarmıştır. Çalışma ilişkilerinde karşılaşılan kurallar işe alma, ödüllendirme, disiplin, işten çıkarma, bu işyerinden veya görev yerinden başka bir yere aktarma (transfer), yükselme ve iş uyuşmazlıkları gibi sorunlarla ilgilidir. Bu kurallar, örgütlerin değişik basamaklarında görev yapan yönetici ve işçilerin hakları ile sorumluluklarını belirlemektedir (Aldemir vd., 2001; 377).

1.2. DENİZCİLİK FİRMALARININ YÖNETİM YAPILANMASI

Denizcilik firmalarının yönetimi modern işletme yönetiminden çok büyük farklılıklar göstermez. Asıl belirgin farklılık, denizcilik firmalarından uzaklaşarak gemilerin yönetim şekli incelendiğinde ortaya çıkmaktadır. Karadan uzakta her türlü dış destekten mahrum olarak, üstelik zor doğa şartlarında çalışan gemilerde yönetim, yüzlerce yıllık deneyim sonucu gelişmiştir ve halen gelişmeye devam etmektedir (Parker, 2002; 12).

1.2.1. Denizcilik Firmalarında Gemide Yönetim Ve Yapılanma

Şekil 1'deki gemi içi yapılanma örnek olarak verilmiştir. Gemilerde gemi tipine ve sefer bölgesine göre bulundurulması gereken asgari personel sayısı, gemilerin taşıdığı bayrağın ait olduğu devletin kanunlarına, tonajına, tipine, çalıştığı sefer bölgesine, ait olduğu firmaya ve hatta geminin kaptanına göre değişiklik göstermektedir (Parker, 2002; 109). Birkaç kişi ile donatılması yeterli olan bir römorkörden, sıvılaştırılmış gaz taşıyan ve kırk kişiden fazla personel gerektiren her

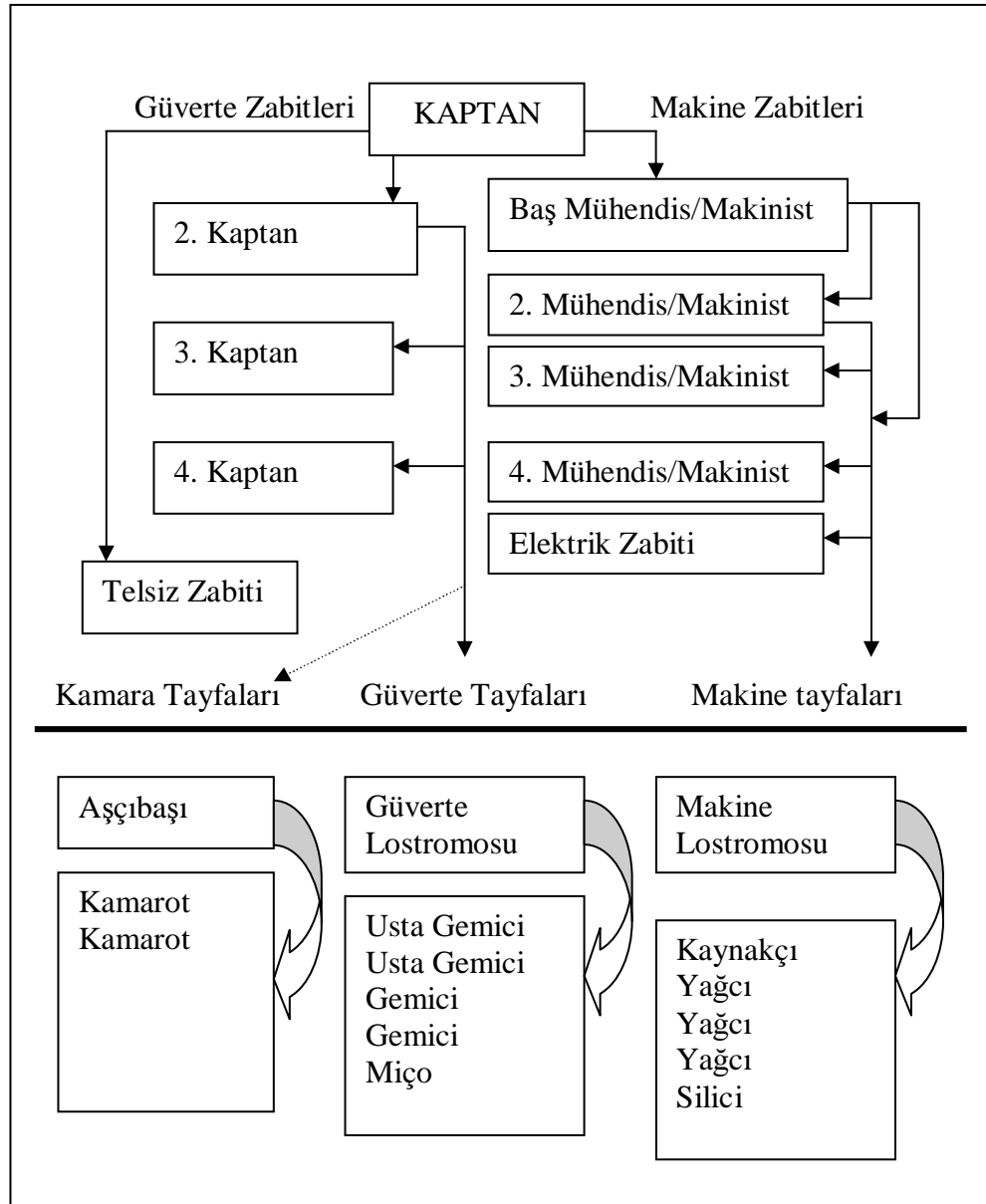
farklı gemi, farklı sayıda personelle donatılması ihtiyacını doğurur. Dörder saatlik dilimlerden oluşan temel “vardiya tutma” rotasyonunu yerine getirecek olan tipik bir gemide; 1 Kaptan, 1 Baş Makinist, 2 ya da 3 Güverte ve Makine Zabiti ile, 2 stajyer ve 14 civarında tayfa bulunur (Osnin, 2001; 7).

Ticaret gemilerinde iki önemli bölüm bulunmaktadır. Bunlar “Güverte” ve “Makine” bölümleridir. Ayrıca 2. derecede önemli olan bir üçüncü bölüm de “Kamara” bölümüdür. Güverte bölümü geminin hareketinden yani seyirinden, yüklerin gerektiği şekilde yüklenmesinden ve teslim edilmesinden ve geminin genel güvenliğinden sorumlu olan bölümdür. Makine bölümü, geminin ana ve yardımcı makinelerinin çalıştırılmasından ve daima çalışır durumda bulundurulmasından sorumlu olan bölümdür. Kamara bölümü ise personelin iaşesinden ve ayrıca personelin kamaralarının ve salonlarının temizliğinden sorumlu olan bölümdür (Akdoğan, 1998; 55).

Kaptan’ın tanımı ve hiyerarşik yapıdaki yeri:

Deniz İş Kanunu Kaptan’ı şöyle tanımlamaktadır: “Gemiye sevk ve idare eden kimseye veya zorunlu sebeplerle görevi başında bulunmaması halinde ona vekalet eden kimseye ‘Kaptan’ denir” (Deniz Mevzuatı, 1998; 228).

Ticari işletmeler göz önünde tutulduğunda hiç şüphe yok ki Kaptan, yöneticilerin en kudretlisidir. Gemi limandan ayrıldıktan sonra, çok geniş yetkilere ve sorumluluklara sahip olan kaptan, tek hakim güç haline gelir. İngilizce’ de “Master” (efendi) olarak adlandırılan Kaptan, eski yıllarda “Master under god” (Tanrıdan sonraki efendi) olarak isimlendirilirdi. Hiyerarşik yapı içinde Kaptan; geminin amiridir ve makine ile güverte bölümleri Kaptan’a bağlı olarak çalışırlar ve Kaptan’a karşı sorumludurlar (Paker, 2002; 18-110).



Kaynak: Paker, 2002; 109

Şekil 1. Gemi İçi Hiyerarşik Yapı.

Güverte bölümünde hiyerarşik yapılanma ve görevler:

2. Kaptan, geminin yükleme boşaltma işlemleri ile güverte kısmından sorumlu olan zabittir. Doğrudan doğruya Kaptan'ın emri altında çalışır ve görevlerini yerine getirirken kaptana karşı sorumludur. 2. Kaptan, Kaptan'ın en yakın mesai arkadaşı olup Kaptan'ın yokluğunda veya ölümü halinde kanunen onun yerini alacak

olan kişidir (Baş, 1999; 40 ve Anadolu Denizcilik İç Hizmetler Yönetmeliği, 1983; 38).

Zabitan sınıfında 3. Kaptan ve 4. Kaptan, 2. Kaptana bağlı olarak görevlerini yaparlar ancak bu esnada Kaptan'a karşı olan sorumlulukları da devam eder ve aralarında keskin bir hiyerarşik ayırım yoktur; her ikisi de sadece 2. Kaptan veya Kaptan'dan iş talimatı alırlar (Paker, 2002; 110). Kaptan'ın tayin edeceği saatlerde seyir ve liman vardiyası tutmak ve seyre ait tüm alet ve dokümanlar ile vasıtaları iyi ve çalışır durumda bulundurmak, sefer evrakının ikmalini zamanında temin etmek, can filikalaları-salları ile ilgili malzeme ve teçhizatın kanun ve kurallarla uyumunu sağlamak ve noksanlarını gidermek 3. ve 4. Kaptanın genel görevleri arasındadır (Anadolu Denizcilik İç Hizmetler Yönetmeliği, 1983; 50-54).

Günümüzde, Küresel Deniz Tehlike Emniyet Sistemi (GMDSS) ile kurallara bağlanan deniz haberleşme sistemi içinde, görevleri, uygun ehliyet sahibi Kaptan ve Güverte Zabitleri tarafından da üstlenilebilen; dolayısı ile gemilerdeki varlığı hızla kaybolan Telsiz Zabitleri ise doğrudan Kaptan'a bağlı olarak çalışır (Gemilerin Gemiadamları İle Donatılmasına İlişkin Yönerge, M.6 ve Paker, 2002; 110). Telsiz cihazlarını ve tesisatını verimli ve kullanılmaya hazır muhafaza ederek kanunlara uygun olarak geminin kara ile olan haberleşmesini sağlar (Anadolu Denizcilik İç Hizmetler Yönetmeliği, 1983; 68-69).

Güverte Lostromosu, 2. Kaptan'dan aldığı görevi kendisine bağlı personel arasında organize eder ve denetler. Bölümün tayfaları güverte lostromosuna bağlı olarak çalışırlar ve aralarında keskin bir hiyerarşik ayırım yoktur (Paker, 2002; 110).

Usta Gemiciler, Gemiciler ve Miçolar genel olarak Güverte Lostromosu'nun emri altında, geminin güverte bölümüne ait tüm hareketli ve sabit donanımının bakım tutumu, yükleme ve boşaltmaya ilişkin her türlü teferruatın çalışır durumda muhafazası ve seyirde dümen tutma ve gözcülük ile limanda ambar başında ve

güvertede nöbetçilik görevlerini yerine getirirler (Anadolu Denizcilik İç Hizmetler Yönetmeliği, 1983; 80-85).

Makine bölümünde hiyerarşik yapılanma ve görevler:

Makine Baş Mühendisi, makine bölümünün amiri ve teknik sorumlusudur. İdare ve sorumluluğu altında bulunan geminin tüm makine teçhizatlarının bakım tutumlarının zamanında yapılmasını sağlamakla yükümlüdür ve bu görevini emrinde bulunan mühendis ve makine tayfaları ile yürütür (Anadolu Denizcilik İç Hizmetler Yönetmeliği, 1983; 57).

2. Mühendis, tıpkı güverte bölümündeki 2. Kaptan gibi makine zabitelerinin yapacağı işi örgütler (Paker, 2002; 111). Ayrıca gemi “meydancı posta”sının (vardiyalarda yer almayıp 08-17 saatleri arasında makine dairesinde çalışan tayfalar) günlük yapacağı işleri tespit eder ve sonuçlarını değerlendirir. Baş Mühendisin talimatları içinde ana ve yardımcı makinelerle kazanları ve bütün teknik cihazları bakımlı durumda bulundurmak ve gerekli tamirleri yapmak ve yaptırmak genel görevleri arasındadır (Anadolu Denizcilik İç Hizmetler Yönetmeliği, 1983; 61-63).

3. ve 4. Mühendisler arasında keskin bir hiyerarşik ayırım yoktur. Her ikisi de Baş Mühendisten emir alırlar ve sorumlulukları altındaki elektrik, makine ve teçhizatlarında görecekları bir aksaklık durumunu 2. Mühendis'e bildirirler ve acil bir durumda uygun geçici tedbirleri alırlar.

Elektrik Zabiti, Baş Mühendis ve 2. Mühendis'e bağlı olarak görev yapar. Amirlerinin elektrikle ilgili verdiği görevlerin yerine getirilmesinden ve elektrik aksamına ilişkin her türlü arızanın onarımından ve elektrik malzemelerinin takibinden sorumludur (Paker, 2002; 111-112-130-131).

Makine Lostromosu, makine tayfalarının amiridir ve 2. Mühendisten aldığı emirler doğrultusunda gemi makinelerine ait günlük bakım tutum işlerini emrindeki

Yağcı ve Silicilerle yerine getirir (Anadolu Denizcilik İç Hizmetler Yönetmeliği, 1983; 85-86).

Kaynakçının başlıca görevleri torna ve tesviye ile kaynak işleri olup 2. Mühendis'ten aldığı günlük iş talimatına göre geminin makine ve tekne ile ilgili her türlü onarım ve bakım işlerini yapar (Anadolu Denizcilik İç Hizmetler Yönetmeliği, 1983; 88).

Yağcılar ve Siliciler, iş emirlerini Makine Lostromosundan ve/veya 2. Mühendisten alırlar. Makinelerin gözetimi ve bakımı ile ilgili kendilerine verilen görevleri yerine getirirler (Paker, 2002; 132 ve Anadolu Denizcilik İç Hizmetler Yönetmeliği, 1983; 87-89).

Kamara bölümünde hiyerarşik yapılanma ve görevler:

Kamara bölümü gemide yaşam mahalli, yemek ve sosyal yaşam ile ilgili görevleri üstlenmiş olan bölümdür. Bölüm amiri 2. Kaptandır. Aşçı ve Kamarotlardan oluşan bu bölümün en üst basamağında Aşçıbaşı bulunur. Genel olarak Aşçılar; yiyeceklerin depolanması ve pişirilmesi ile gemi kumanyasının uygun kullanılmasından sorumlu iken Kamarotlar; yemek servisi ve yaşam alanlarının temizliği ile görevlidirler (Paker, 2002; 134 ve Anadolu Denizcilik İç Hizmetler Yönetmeliği, 1983; 90-93).

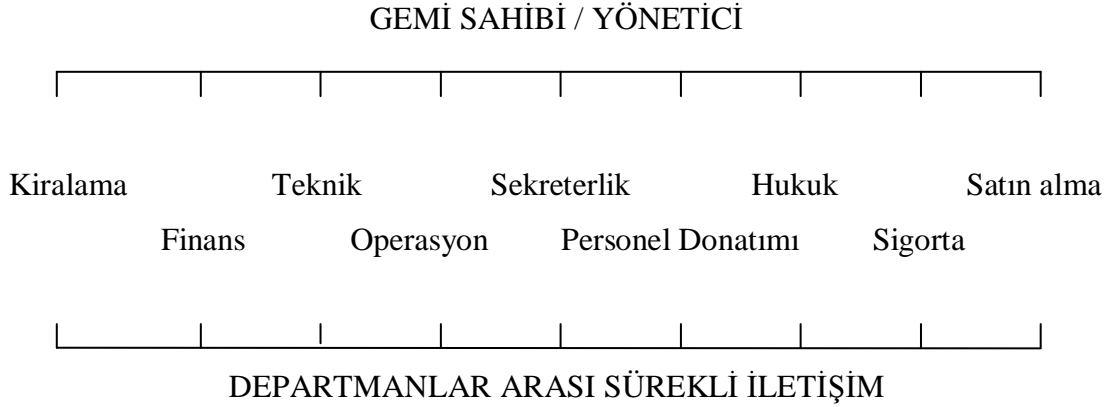
1.2.2. Denizcilik Firmalarında Karada Yönetim Ve Yapılanma

Farklı yönetim firmaları, hizmetlerinde farklı sistem ve prosedürler, iş uygulamaları ve dokümantasyon kullanıp farklı organizasyon yapılarına bürünürlerse de organizasyon ve yönetim yapılanmasını etkileyen ortak üç ana unsur şunlardır:

1. Geleneksel uygulamalar.
2. Sabit maliyetten kaynaklanan baskılar (özellikle personel sayısı ve maliyetleri).

3. Artan düzenleme taleplerine uyma gereği. Özellikle de Uluslararası Emniyet Yönetimi Kodu' na (ISM-International Safety Management Code) uyma gereksinimi (Willingale, 1998; 36).

Bir denizcilik firmasının gemi sahibi/gemi yönetimi ofisine baktığımızda genel olarak pek çok departman gözümüze çarpar. Bu departmanlardan birinin diğerinden daha önemli olduğunu söylemek zordur zira her biri gemi işletme operasyonunun farklı aşamalarında öne çıkarlar. Şekil 2'de böyle bir yönetimin tipik ofis yapılanması gösterilmektedir (Peerless, 1991; I/3).



Kaynak: Peerless, 1991; I/3

Şekil 2. Tipik Bir Gemi Yönetim Ofisi Yapılanması.

Personel Donatımı Departmanı:

Gemileri personelle donatmak insan unsuru nedeniyle kolay bir iş olarak tanımlanamaz. Personel donatımı departmanının, iyi işleyen bir gemide ve pek çok düzenli iş kolu ve takım çalışması gerektiren işi üstlenmiş olan ve bu faktörlerin kendi menfaatleri için gerekli olduğunu algılayabilen, düzenli bir çekirdek kadroya dahil edilmiş olan denizcilerle desteklenmeye ihtiyacı vardır.

Bu nedenle, pek çok gemi sahibi/yönetimi hem güverte hem de makine zabitlerinden oluşan düzenli bir çekirdek kadroyu iş kontratlarıyla ellerinde

bulunduracaklardır. İyi ve etkin gemi filoları yalnızca iyi personele ihtiyaç duymaz; aynı zamanda özellikle zabitan donatımının devamlılığı gerekir ki bu zabitler gemi sahiplerinin ticari politikasının ve felsefesinin ön sırasında yer alırlar. Başvurulabilecek düzenli bir zabitan havuzuna sahip olmak donatım departmanının yardımcısı olacaktır ama böylesi bir insan kaynağını sayıca sabit tutmak mümkün olmaz.

Personel donatımı departmanı yalnızca personelin istihdamı, düzenli bir biçimde ve kanunlar çerçevesinde işe alma ve ayırma konularını ele almakla kalmaz aynı zamanda onların genel refahından da sorumludur ve denizcilerin maaşları ile ailelerine ayrılan tahsisat, vergileri vb. işlerle de ilgilenirler (Peerless, 1991; I/8-9).

Finans Departmanı:

Finans departmanının başlığı oldukça değişkendir ve “Muhasebe” ya da benzeri bir biçimde de olabilir. Hatta bölüme ilişkin fonksiyonlar bile değişkenlik arz edebilir. Ancak genel olarak bu departmanın, bir denizcilik firmasının bütün ticari işlemlerini yüklediği söylenebilir (Peerless, 1991; I/4).

Teknik Departman:

Teknik yönetimin ana hedefi; sahip olunan gemiyi koruyarak, uluslararası kural ve düzenlemeler çerçevesinde emniyetli, çevre kirliliğine yol açmayan, uygun maliyetli ve verimli bir gemi operasyonudur (Willingale, 1998; 14).

Hukuk – Sigorta ve Sekreterlik Departmanları:

Hukuk departmanı, geminin ticari faaliyetine ilişkin yasal işlerin yanı sıra; geminin tescili, uluslararası yasama, limanda ve denizde oluşabilecek kirlilik ve kazalarla (gemi, gemi personeli veya üçüncü şahıslarla ilgili) meşgul olur (Peerless, 1991; I/7).

Pek çok firmada sigorta departmanı hukuk departmanının bünyesinde faaliyet gösterir ve özellikle de geminin tekne ve makine sigortası ile gemi sahiplerinin kendilerini korumak için aralarında kurduğu birliğe yani Koruma ve Tazmin Kulübü'ne (P&I Club) ilişkin işleri üstlenir (Baş, 1999; 135 ve Peerless, 1991; I/6).

Çok küçük olmayan firmalarda her departman kendi ana konuları ile iştiğal ederken, bir yandan da kapsamlı idari işler, personel sorunları, maaşlar ofis giderleri vb. ile ilgilenemediklerinden dolayı böylesi işleri ele alacak bir sekreterlik bölümüne ihtiyaç vardır. Bazı ülkelerde ise idari işleri yerine getirmede firma sekreteri istihdam etmek yasal gerekliliktir (Peerless, 1991; I/10).

Kiralama - Operasyon ve Satın alma Departmanları:

Gemi kiralamada, kontrol altında bulundurulan her gemiye en uygun ticaret için kira kontratı yapmak ve sonuçlandırmak komisyoncuların (brokers) sorumluluğundadır. Bu iş gemi yönetim firmasının veya gemi sahibinin atadığı bir komisyoncu tarafından yerine getirilecektir.

Operasyon departmanının yapısında, firmalar arasında farklılıklar olabilir. Bu fark firmanın gemi sahibi veya yöneticisi oluşunun yanı sıra çalıştırılan gemilerin, belli bir hatta düzenli sefer yapan gemiler (Liner) mi yoksa tarifersiz işleyen yük gemisi (Tramp) mi olduğu ile ilgilidir. Eğer firma Liner olarak hizmet veriyor ise, yapılacak operasyonlar önceden biliniyor olacaktır. Genel olarak uğrak limanları kesin olarak tanımlı olduğundan işler rutin olacak ve düzenli acenteler limanlardaki operasyonu üstleneceklerdir. Hatta kaptan ve tayfalar da gemi operasyonuna aşina olacaklardır. Tramp operasyonları ise operasyon departmanınca yüklenen büyük uğraşlar ve daha fazla müdahale gerektirir. Tramp seferdeki her geminin operasyonu farklı olacaktır ve yönetimden veya kiracıdan gelen pek çok talimatın hemen kaptana ulaştırılması gerekecektir (Baş, 1999; 112-177 ve Peerless, 1991; I/5-6).

Kiralama departmanı tarafından bir gemi kiralama sözleşmesi yapıldığı andan itibaren, bağlantının tüm ayrıntıları derhal operasyon departmanına iletilir.

Sonrasında seferin, kira sözleşmesi maddelerine uygun ve doğru biçimde gerçekleştirilmesi sağlanır. Bu da gemi kaptanına yakıt alma, tayin edilen acenteler, kanal geçişi vb. bilgilerin ve talimatın aktarımı ile olanaklıdır.

Satın alma bölümünün fonksiyonu ise verimli bir çalışmanın gerçekleşmesi için geminin ihtiyaç duyacağı çok çeşitli malzemeyi, parçayı satın almak ve gemiye teslimatını düzenlemek ve sağlamaktır (Peerless, 1991; I/5-6-9).

1.3. DENİZCİLİKTE İNSAN KAYNAĞI

Tarihsel açıdan bakıldığında, organizasyon kuramlarının babaları olarak bilinen Adam Smith ve Taylor'a göre; insan üretim süreci içinde sadece bir araç olarak algılanır. Bu yaklaşım içinde organizasyonlar, kişilerin yeteneğine, bağımsız çalışmalarına ve inisiyatif kullanmalarına açık kuruluşlar değildir.

Buna karşılık, işletmelerin son 20 yıl içinde Taylorizm ve sosyal mücadele modelinden soyutlanarak yeni bir gelişme trendine girdikleri izlenmektedir. İnsan kalifiye özelliği ile iş dünyasında yeni bir yer kazanmaya başlamış, yeniden yapılanan ve genişleyen iş ortamında geleneksel zincirleri kırarak, çok yönlü yaratıcı, yüksek motivasyon içinde çalışan bir varlık konumuna geçmiş ve bütün bu değişim sürecinin doğal sonucu olarak da insan kaynakları firmanın en önemli kaynağı biçiminde algılanmaya başlamıştır (Sabuncuoğlu, 2005; 2-3).

1.3.1. Gemilerin Donatılmasında İnsan Kaynağına Olan İhtiyaç

Hali hazırda 'tam otomasyon gemiler' aşamasına erişilmediğinden, çok sayıda denizciye ihtiyaç devam etmektedir ve yüksek etkinlikte bir kara organizasyonuna sahip olursa bile, aynı değerde maharete sahip gemi personeli olmaksızın bu, neredeyse işe yaramaz olarak nitelendirilebilir. Gemi işletmelerinin personel kaynakları ve bu kaynakları kullanma biçimleri ülkeden ülkeye değişen bir yapı göstermektedir. Bu değişiklikte temel nedenler şirketlerin kendilerine özgü

politikaları, donatılacak geminin yapısı ve özellikleri ile geminin dalgalandırdığı bayrak olarak sıralanabilir (Peerless, 2001; VIII/1).

Bir gemi yönetim şirketinin gerçek öz sermayesi; personeli, sistemi, insanların birbirleriyle uyumuyla gerçekleşen liderlik ve pazardaki imajıdır. Şu an karada görev yapanların yönetimin ilk hattını oluşturduklarına inanılmasına rağmen gerçekte potansiyel zarar (can, çevre, gemi, diğer gemiler ya da şirkete gelecek olan) çoğunlukla gemi üzerinde görev yapanlara bağlıdır. Rakamlarla ifade edilecek olursa bir geminin direkt yönetimiyle ilgilenen insanların gemideki sayısı karadakilere oranla 10' a 1' dir. Toplum baskısı ve uluslararası düzenlemeler, operasyon ve performansların en yüksek standartlarda olması yönünde ısrarcıdır. Eğer gemi sahipleri ile yöneticiler bu standartları yakalayamazlar ise hesabını vermek zorunda kalmaktadırlar (Willingale, 1998; 203).

Bir genel kural olarak gemide çalışacak zabitlerin gemi bayrağı ile aynı milliyetten olması daha mantıklıdır ama bu mantık 'kolay bayrak' (Bir geminin, vergilendirme, gemi adamlarının donatımı ve diğer işletme şartlarının en uygun olduğu bir ülke siciline kaydettirilerek o ülkenin bayrağını taşıması.) taşıyan gemiler için olası değildir. Zira gemi zabitlerinin istihdamı için milliyetleri ne olursa olsun başlıca şart, bayrak devleti otoriteleri tarafından tanınmış yeterlilik ve sertifikalara sahip olmaktır.

Gemi adamlarının istihdam biçimi iki temel yöntemle dayanır: İhtiyaç duyulduğunda istihdam etme (geçici kontrat) ve bazı özel kontrat şekilleriyle el altında tutulma (kalıcı kontrat). Her iki durumun da avantaj ve dezavantajları vardır ve pek çok gemi sahibi her iki istihdam yöntemini bir arada kullanır (Peerless, 2001; VIII/1 ve Baş, 1999; 77).

1.3.2. Dünyada Gemi Adamlarının Arz Talep Dengesinde Son Durum

İlki 1990 yılına ait olan ve her 5 yılda bir güncellenen Baltık ve Uluslararası Denizcilik Konseyi ve Uluslararası Denizcilik Federasyonu (BIMCO ve ISF) Deniz

İşgücü Raporu, denizcilerin küresel bazda arz ve talebine ilişkin olarak gerçekleştirilen en kapsamlı çalışma olarak kabul edilmektedir. Raporun iki ana amacı vardır: Birincisi, denizciler için küresel bazda arz ve talebi ortaya koymak; ikincisi ise, 5 ve 10 yıllık geleceğe ilişkin öngörülerde bulunarak, denizcilik endüstrisinde olası değişiklikler için ilgililere erken tedbir niteliği oluşturacak uygun hareket olanağı sağlamak (BIMCO/ISF Manpower 2005 Update Summary; 1).

Konuyla ilgili BIMCO/ISF raporu 2000 yılı sonuç rakamları aşağıdaki gibidir:

— Küresel zabitan arzı: 404.000 (% 4'lük bir açık vardır.)
— Küresel tayfa arzı: 823.000 (%27'lik bir fazlalık vardır.)
—Rapor, kabul edilmiş sarfiyat kriterlerine, dünya ticaretine, filo büyüklüklerine vb. temellendirilerek, 2010 yılı için öngörülerde bulunmaktadır. Buna göre 2010 yılı için; zabitan olan talep yıllık % 0,8 artışla 443.000'e, tayfaya olan talep ise yıllık % 0,2 artışla 603.000'e erişecektir. (OECD Project, 2003; 44).

2003 yılında, 28 ISF üyesi ülkede yapılan Ara Araştırma Raporu sonuçlarına göre:

1. Zabitan açığı günümüzde çok önemli bir problem olarak devam etmektedir.
2. Tayfa sınıfındaki ihtiyaç fazlalığı değişmemiştir.
3. Zabitan ortalama yaşı, özellikle kaptan/başmühendis düzeyinde yükselmekte olup, emekliye ayrılanların yerlerinin doldurulamayışı kaygılar uyandırmaktadır.
4. Zabitan adayı (öğrenci) sayısı bir miktar artmışsa da, önümüzdeki yıllarda devamı beklenmemektedir.
5. Kaliteli zabitan adayı bulunamamasına ana neden olarak kısıtlı mali imkânlar (burs) ve kısıtlı açık deniz eğitimi imkânları gösterilmektedir (Sağ, 2005; www.denizhaber.com).

Konuya ilişkin olarak en güncel olan BIMCO/ISF raporu ise 2005 yılına aittir ve sonuç rakamları şöyledir:

2005 yılı hesaplamalarına göre küresel bazda denizci arzı 466.000 Zabit, 721.000 Tayfa'dan oluşmaktadır. Kuzey Amerika, Batı Avrupa, Japonya vb. OECD ülkeleri önemli zabitan kaynakları olarak kalmaya devam etmektedirler. Uzak Doğu ve Güney Doğu Asya ve Hindistan bölgesi kıta altı bölümü en büyük tayfa kaynağı olmaya devam ederlerken aynı zamanda da zabitan kaynağı açısından hızla 'anahtar kaynak' durumuna gelmektedirler. Küresel bazda denizci talebi rakamları ise; 476.000 Zabit ve 586.000 Tayfa'dan ibarettir. Güncel arz-talep dengesini ve geleceğe ilişkin tahminler Tablo 1 ve Tablo 2 ile özetlenmiştir (BIMCO/ISF Manpower 2005 Update Summary; 1-2-3):

Tablo-1 2005 Yılı İçin Küresel Bazda Denizci Arz-Talep Özeti

	Arz (000)	Talep (000)	Denge (000)
Zabit	466	476	-10
Tayfa	721	586	+135

Kaynak: BIMCO/ISF Manpower, 2005; 2

Raporda yer alan, geleceğe ilişkin denizci arz-talep dengesi tahminine ait özet ise Tablo 2'deki gibidir:

Tablo-2 2005 Yılı İçin Küresel Bazda Denizci Arz-Talep Dengesi Ve Geleceğe İlişkin Beklenti

	2005 (000)	%	2015(000)	%
Zabit	-10	-2.1	-27	-5.9
Tayfa	+135	+18.8	+167	+21.6

Kaynak: BIMCO/ISF Manpower, 2005; 2

Avrupa Birliği (AB) ÷lkelerinde Zabitlerle (hem makine hem de g÷verte zabitleri dahildir) ilgili arz-talep dengesi durumu şoyledir:

Bir s÷reden beri deniz iş g÷c÷ AB denizcilik end÷strisi için önemli bir konu haline gelmiştir. 1990'ların ortalarından bu yana AB ÷lkeleri yeni denizcilik politikaları geliştirmişler ve buna bağlı olarak da AB deniz ticaret filosu b÷y÷müştür. Bu b÷y÷me neticesinde gemileri donatmak için zabitlere olan talep artmıştır. Diğer yandan zabitlerin kariyerlerini denizde s÷rd÷rme s÷releri çok kısalmıştır. Örneğin, Alman zabitler karada bir işe geçmeden önce denizde beş yıl kadar çalışmaktadırlar. Bunun yanında AB ÷lkeleri zabitlerinin yaşları oldukça yüksektir. Bu da önümüzdeki on beş-yirmi yıllık zaman dilimi sonunda çok sayıda zabitanın emekli olacağı anlamına gelmektedir (Waals ve Veenstra, 2004; 2). NUMAST üyesi zabitleri konu alan bir araştırmada elde edilen bulgulara göre; üye zabitlerin geminin taşıdığı bayrak bağlamında ortaya çıkan yaş profili göstermektedir ki; hizmet altındaki 40 yaş ve üstü zabitlerin neredeyse büyük çoğunluğu İngiltere veya İngiltere alakalı bayrak altında çalışmaktadırlar. Bu durum İngiliz bayraklı gemiler için zabit arzını arttırmada kısa vadeli çabaları başarısız kılabilir (Glen ve McConville, 2001; Marine Policy-300).

Bu gelişmeler neticesinde AB'nde zabitler için arz-talep dengesi değişmekte ve talebi AB içinden karşılamak giderek güçleşmektedir. Boşluğu doldurmak için iki yol vardır; AB dışından daha fazla zabit çalıştırmak veya AB'nde daha çok zabit yetiştirmek (Waals ve Veenstra, 2004; 2).

1.3.3. Türkiye'de Gemi adamlarının Arz Talep Dengesinde Son Durum

Başbakanlık Denizcilik Müsteşarlığu ve İTÜ Denizcilik Fak÷ltesi JICA Projesi Araştırma Raporu sonuçlarına göre Türkiye'de 2002 yılında verilen 17,181 toplam kayıtlı zabitan sınıfı gemi adamı ehliyet sayısı, 2003 yılında 19.452, 2004 yılında ise de 20.962'dir. Toplam yaklaşık gemi adamı ehliyet sayısının 2005 yılı için 20.365, 2006 yılı için ise 22.750 civarında olması beklenmektedir. Yabancı bayraklı gemilerde çalışan (tespit edilebilen) gemi adamı sayısı 3.678 olarak kayıtlara geçmiştir. Yine Başbakanlık Denizcilik Müsteşarlığu kayıtlarına göre toplam 7 bölgede (İstanbul, Çanakkale, Samsun, Mersin, İzmir, Antalya, Trabzon); 173.450

kayıtlı Güverte, 67.859 Makine sınıfı gemi adamı mevcuttur. Bunlardan ne kadarının faal çalışmakta oldukları ile ilgili enteresan bir araştırma raporu, Galler'in Cardiff Üniversitesi öğretim elemanlarından Helen Sampson tarafından yayınlanmıştır.

Dünyada belirli, seçilmiş ana uluslararası limanlara giriş yapan gemilerdeki gemi adamı sayılarına göre dünyadaki en fazla gemi adamı yetiştiren 30 ülkenin aktif gemi adamı (zabitan/tayfa) sayısı Tablo 3'te belirtilmiştir.

Tablo 3'e göre dünyada toplam 631.267 aktif çalışan gemi adamının (zabitan-tayfa); 23.810'u Türk gemi adamı olup (10.765'i kaptan/başmühendis/2. kaptan/2. mühendis, 6.226'sı zabitan, 6.818'i tayfa), bu oran dünyadaki toplam aktif gemi adamı sayısının %3,8'ini oluşturmakta ve Türkiye, dünyada en çok aktif gemi adamı yetiştiren 7. ülke konumunda bulunmaktadır. Buna rağmen, Türkiye'deki kayıtlı toplam 241.309 gemi adamından sadece 23.810'unun aktif olarak çalıştığı görülmektedir (Sağ, 2005; www.denizhaber.com).

Dünyada en çok aktif gemi adamı yetiştiren 7. ülke konumundaki Türkiye'de denizcilik personeli yetiştiren eğitim kurumlarının sayısı şöyledir:

YÖK tarafından onaylanmış üniversite ve fakülteler 10; kolej, lise ve yeterlilik sahibi okullar 21; özel kurslar ve eğitim merkezleri 50 adettir (Karavelioğlu, 2006; 69).

Tablo-3 Dünyada En Fazla Gemiadamı Yetiştiren 30 Ülkenin Aktif Gemiadamı Sayıları

SIRA NO	ÜLKE	KIDEMLİ ZABİTAN (Kaptan-Baş Mühendis- 2.Kaptan-2.Mühendis)	ZABİTAN	TAYFA
1	Filipinler	19.800	40.636	81.263
2	Ukrayna	19.857	16.038	9.712
3	Rusya	21.527	15.476	7.098
4	Endonezya	10.239	10.297	23.056
5	Çin	7.150	9.606	15.623
6	Hindistan	7.365	9.799	9.171
7	Türkiye	10.765	6.226	6.818
8	Polonya	10.267	5.531	4.259
9	Yunanistan	9.551	4.326	2.075
10	Myanmar	1.633	3.913	6.973
11	Romanya	4.974	4.453	2.029
12	Bulgaristan	3.529	3.465	3.861
13	Latvia	3.292	3.101	2.753
14	Hırvatistan	4.169	2.452	1.371
15	Güney Kore	3.627	2.239	1.563
16	Malezya	1.024	1.472	3.346
17	Hollanda	3.746	1.337	208
18	Almanya	4.185	442	258
19	İtalya	2.147	1.399	1.329
20	Norveç	3.537	1.020	206
21	İngiltere	3.027	1.472	66
22	Danimarka	2.489	1.201	101
23	ABD	1.317	1.163	991
24	Pakistan	1.382	1.145	656
25	İspanya	1.535	858	700
26	Japonya	1.364	373	132
27	Sri Lanka	267	405	800
28	Honduras	141	54	544
29	Kanada	341	360	38
30	Finlandiya	421	168	32

Kaynak: Sağ, 2005; www.denizhaber.com

1.4. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İŞLEVLERİNİN DENİZCİLİK İŞLETMELERİNDE UYGULANIŞI

1 Temmuz 1998 tarihinden beri, bayrakları ne olursa olsun uluslararası sularda çalışan gemiler için uyulması zorunlu olan Uluslararası Emniyet Yönetimi Kodu'na (ISM Code) göre; her denizcilik firması gemilerini ulusal ve uluslararası kurallara uygun niteliklerde belge sahibi ve sağlıklı denizcilerle donatmak durumundadır. Bu Kod'un "Kaynaklar ve Personel" başlığını taşıyan 6. Maddesine göre özetle;

Denizcilik firmasının eğitim, personel işlemleri, personelin iş ve istihdam koşulları ve personele ilişkin kayıtlar tutma ve raporlama işlemleri, STCW sözleşmesinin gereklerine uygun olmalıdır ve bunun yanında da denizcilik idarelerinin kurallarına uygun, nitelikli ve yetenekli personel istihdam edilmelidir. Bu nedenle, ISM'e tabi olan gemi işleten her denizcilik firmasının oluşturduğu Emniyet Yönetimi Sistemi; gemiye katılan her personelin belgelerinin uygun ve tam olup olmadığını, personelin sahip olduğu yeterlik ve eğitim açısından uluslararası sözleşmelerin ve bayrak devletinin gerekliliklerini karşılayıp karşılamadığını denetleyen bir sisteme sahip olmak durumundadır. Bu sistem aynı zamanda yönetimin (kaptan ve diğer zabıtların) el değiştirmesi işlemlerini, yazılı gemi ve görev tanıtımı uygulamalarını, STCW Sözleşmesi Bölüm A-I/6 gereği gemiye yeni katılan zabıtlar ve tayfalar için alıştırma eğitimlerini ve bu işlemlerle ilgili kayıtları içermelidir (Ece, 2005; www.ggder.org.tr ve Willingale, 1998; 159).

Denizcilik firmalarında insan kaynakları yönetimi işlevlerinin gemi personeli için uygulanışı şöyledir (Paker, 2002; 22-23):

- 1. Denizcilikte insan kaynakları planlaması:** Firmanın sahip olduğu gemide/gemilerde çalışan gemi personeli, kontrat süreleri ve gemilerin sefer bölgeleri göz önünde bulundurularak planlanır. Kontratı biten veya bitiş süresi yaklaşan gemi çalışanı gemi kaptanlığına dilekçe yazarak izin talebinde bulunur. Kaptan bu talebi firmaya iletir ve firma personel

değişimini uygun bir limana planlar. Gemi çalışanın, izin dilekçesi tarihi ile yurduna dönüşü arasında bir ayı bulabilen gecikmeler olabilir.

- 2. Denizcilikte iş analizi tanımları:** Gemilerde yapılan işler özel bazı durumlar hariç belirlidir. Firmanın yapması gereken, zaman içerisinde, değişen görevleri gemilere bildirmektir.
- 3. Denizcilikte işgören bulma ve seçme:** İşgörende öncelikle ihtiyaç duyulan uluslararası nitelikler aranır. Üstlenilecek görev için gerekli belge ve sertifikaların yeterliliği kontrol edilir. Gemiadamı cüzdanı ve STCW sertifikaları ile pasaportun sürelerinin geçerli olup olmadığı ve gemiadamı sağlık yoklamalarının tarihleri kontrol edilir. Gemiadamının önceki deneyimleri sorgulanarak, görev alacağı gemiye uygunluğu araştırılır. Bazı firmalar form doldurarak detaylı tetkikler yaparken bazı firmalarda, yazılı form yerine yüz yüze görüşme ile gemiadamı seçilir.
- 4. Denizcilikte işgören eğitimi ve kariyer geliştirme:** Gemiye yeni bir Kaptan veya Baş Mühendis atandığında, bu kişiler öncelikle bir süre boyunca (bir ya da birkaç gün) ofiste firmanın Emniyet Yönetim Sistemi ve politikaları hakkında bilgilendirilirler. Gerekli görüldüğü takdirde, uygun bir müdür (genellikle, Operasyon Müdürü) gemiye bir süreliğine (bir ya da birkaç gün) eşlik eder. Gemide ise Kaptan, Gemi Güvenlik Zabiti veya diğer bir kıdemli zabıt, gemi personeline geminin faaliyetleri, günlük ve tehlikeli işlerde emniyet kuralları ve acil durumlarda hareket konularında eğitimler verir. Personelin bu eğitimleri, anlatarak, izleterek ve işbaşında uygulatarak gerçekleştirilir. Gemi personeli ayrıca kişisel olarak ulusal ve uluslararası kurallar gereği mesleki ve emniyetle ilgili kurslara da devam ederek ulusal denizcilik idarelerince belgelendirilirler.

Yeterliklerini yükseltme zamanı gelmiş olan gemiadamı, gösterdiği performansına göre bir üst görev için planlanır. Terfi edecek zabıtlar mutlaka yeni mevkilerinin gerektirdiği yeterlik ve sertifikalara sahip

olmalıdırlar. Makine ve güverte zabitleri için firma tarafından alınan terfi kararı Kaptan ve Baş Mühendise danışılarak ve onların hazırlamış olduğu başarımlar değerlendirilerek raporları incelenerek alınırken; Kaptan ve Baş Mühendis için terfi kararı ise firmada uygun müdürlerin hazırlamış olduğu başarımlar değerlendirilerek alınır.

5. Denizcilikte başarımlar değerlendirilmesi: Başarımlar değerlendirilmesi Kaptan ve Baş Mühendisin sözlü veya yazılı raporları ile ve gemiye gelen denetçiler tarafından yapılır. Gemide, firma tarafından işe alınmış olan her zabıt ve tayfa için firmanın standart başarımlar değerlendirilme raporu formu doldurularak gemiadamının bağlı olduğu bölüme göre Kaptan ve Baş Mühendis tarafından imzalanır, firmaya yollanır ve ilgili personel dosyasında saklanır. Kaptan ve Baş Mühendisin başarımlar değerlendirmeleri ise, firma müdürlerinin yaptığı gemi kontrolleri neticesine, geminin iç ve dış yıllık muayenelerinin sonuçlarına, gemideki yönetim başarımlarına, Emniyet Yönetim Sistemi (ISM) hakkındaki bilgilerine ve idare ile diğer otoritelerin yapmış oldukları rutin gemi muayenelerinin sonuçlarına göre firmanın uygun gördüğü müdür tarafından gerçekleştirilir.

6. Denizcilikte iş değerlendirilmesi ve ücretleme: Gemi personelinin ücreti, gemide üstlenilen göreve göre belirlenir. Aynı firmanın farklı gemilerinde eş görevleri yapanlar farklı ücret alabilirler. Burada geminin ve/veya seferin zorluk derecesi, ücret miktarı için belirleyici unsurlardır. ILO ve ITF'in 2007 yılı Ocak ayından itibaren geçerli olmak üzere tavsiye ettiği "temel maaş"lar Amerikan Doları bazında şöyledir; Kaptan: 1735, Baş Mühendis: 1577, 2.Kaptan/2.Mühendis: 1120, 3.Kaptan/3.Mühendis: 897, 4.Kaptan/4.Mühendis: 865 Amerikan Doları (ITF-ILO Minimum Wage Scale, 2007). Türk "Deniz İş Kanunu"nun 37. Maddesi'nde ise "Gemiadamlarının asgari ücretleri, İş Kanunu'nun ilgili maddesi gereğince tespit olunur" denmektedir (Deniz Mevzuatı, 1998; 240). 4857 Sayılı İş Kanunu'nun 39. Maddesi gereği, İş Sözleşmesi ile çalışan ve bu kanunun kapsamında olan veya olmayan her türlü işçinin ekonomik ve

sosyal durumlarının düzenlenmesi için Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı'nca, Asgari Ücret Tespit Komisyonu aracılığı ile; 2007 yılının ilk yarısına ait asgari ücret 16 yaşından büyükler için net: 403,03 Türk Lirası olarak belirlenmiştir (İş Kanunu, M.39 ve www.cnnturk.com).

- 7. Denizcilikte iş güvenliği ve işçi sağlığı:** Gemide çalışanların sağlık ve güvenlikleri açısından, özellikle iş kazalarına ve meslek hastalıklarına karşı koruma altına alınmasına ilişkin çalışmalara yer verilir. Gemide yapılacak tehlikeli bir çalışma öncesi ekip başı olan 2. Kaptan-Baş Mühendis-2. Mühendis ekip üyeleri ile bir toplantı yaparak işin ayrıntılarını görüşür ve alınacak emniyet tedbirlerini açıklar. Çalışmada kullanılan ekipmanlar kontrol edilir. Sıcak çalışma, kapalı mahallere giriş, elektrik ile ilgili olan, yüksekte ve bordada yapılan çalışmalar gibi tehlikeli işler ancak gemi kaptanının yazılı izni ile yapılabilir (Selay Denizcilik Emniyet El Kitabı, 2005; 6). Revirin yeterli tutulması da hem gemi hem kara personelinin sorumluluğudur. Bütün gemilerde ulusal denizcilik idarelerinin belirlediği asgari standardın altında olmayan ilaç stoku mevcuttur. Kaptanın hastalık, kazalar, acil ilk yardım müdahalesi vb. konularda bilgi alabileceği, “Gemiler İçin Uluslararası Sağlık Rehberi” gemide bulundurulur. Bütün gemi mürettebatı her iki yılda bir yinelenen ve uluslararası ve ulusal mevzuata ve gemideki görevlerine uygun, çok yönlü bir sağlık muayenesinden geçirilir ve ayrıca gerekli görüldüğü takdirde bazı bulaşıcı hastalıklara karşı da aşılanırlar.

Sosyal adaletin ve uluslararası insan ve çalışma haklarının iyileştirilmesi için çalışan bir Birleşmiş Milletler ihtisas kuruluşu olan ILO, sözleşmeler yolu ile konuya ilişkin standartlar ortaya koymuştur (www.ilo.org, 2006). Denizcilerin iş, yaşam, güvenlik ve sağlıkları ile ilgili konuları ele alan ve Türkiye'nin de Ocak 2004 tarihi itibarı ile onayladığı ILO sözleşmeleri, 3. Bölüm'de “ILO” başlığı altında sıralanmıştır.

İKİNCİ BÖLÜM

KARIYER VE KARIYER PLANLAMASI

Çalışma yaşamında değişimin hızını yakalamak, çağa ayak uydurabilmek, günümüz örgütlerinin sahip olduğu en değerli hazine olan insan kaynağını en iyi şekilde yönetmek, sonuçta çalışma yaşamında mutlu, tatmin olmuş bir işgücü yaratmakla mümkündür. Bunun sağlanabilmesi için, bireyin temel gereksinimleri doğrultusunda ortaya koyduğu kendi bireysel hedefleri ile çalıştığı örgütün geleceğe dönük hedefleri arasında eşgüdüm sağlayarak bireye ilerde üstlenebileceği pozisyonlara yerleşme olanağının tanınması gerekmektedir. Bu durum ise kariyer konusunu ortaya çıkarmaktadır (Duygulu, 1998; 5).

2.1. KARIYER KAVRAMI

“Kariyer” İngilizce bir kelime olan “Career” ve Fransızca “Carrière” kelimelerinin karşılığı olarak Türkçe’ye girmiştir. Sözlük anlamı olarak “taş ocağı, koşu yeri, arena” anlamlarına gelir. Mecazi olarak ise, “yaşam, ömür ve meslek” anlamlarını ifade etmektedir (Altay, 2006; 29). Kariyer kavramı günlük yaşamda genellikle sadece “bir iş” olarak algılanabilmektedir. Oysa kariyer sadece olanaklar, ilerleme ve başarılarla ilişkili bir iş veya istihdamı içermez (Anafarta, 2001; 3). Kariyerin işe göre daha uzun vadeli bir içeriği vardır ve bir dizi işi içerir (Sabuncuoğlu, 2005; 168–169). Kariyer, bir kişinin tüm iş yaşamı boyunca yüklendiği bütün işlerdir veya bir kişinin iş yaşamı boyunca sürdürmeyi seçtiği genel hareket rotasıdır. Tabi ki kariyer teknolojik değişiklikler veya kişisel isteklerle bir ya da daha çok kez değişebilir (Mondy vd., 2002; 250 ve Werther ve Davis, 1996; 311). Kariyer kavramı, insanın davranış motifleri ile donatılmış bir yaşam boyunca devam eden işler serisidir. Seçilen bir iş hattında ilerlemek ve bunun sonucunda daha fazla para kazanmak; daha fazla sorumluluk üstlenmek; daha fazla statü, güç ve saygınlık elde etmektir. Her ne kadar kariyer teriminin anlamı bir iş dizisiyle sınırlansa da, gerçekte, bireyin tüm yaşamını içermektedir (Sabuncuoğlu, 2005; 169).

Kariyer sözcüğünü farklı bakış açıları ile yorumlayan bir görüş şöyledir:

- İlerleme olarak kariyer, çeşitli görevler arasında dikey hareketlilik,dir,
- Meslek olarak kariyer, çeşitli işler arasında yatay hareketlilik,dir,
- Yaşam boyu yapılan işler dizisi olarak kariyer ise bireyin yaptığı işlerin bir bütün oluşturmasıdır (Duygulu, 1998; 8).

2.1.1. Kariyer Kavramının İçeriği

Bir kişi açısından kariyer sözcüğü bir iş'ten çok daha fazla bir anlam taşımaktadır. Kariyer, daha fazla para, prestij ve mesleki saygınlığı açıklamaktadır. Bir kariyere sahip olmak, bir işe sahip olmaktan oldukça farklı bir durumdur. Kariyer bir kişiye başarıma duygusunu verir. Kariyer kişinin karşılaşılabileceği olanakları, görkemi, psikolojik ödülleri ve daha iyi bir yaşam biçimini açıklar (Aldemir vd., 2001; 199). “Bir kişinin yaşamı boyunca edindiği, işe ilişkin deneyim ve etkinlikler ile ilgili olarak algıladığı tutum ve davranışlar dizisi” olarak tanımlandığında kariyer kavramının içeriği ile ilgili olarak şunlar söylenebilir:

1. Kariyer terimi yalnızca yüksek statüdeki ya da hızlı ilerleme olanakları bulunan işleri yapan kişilerle ilgili değildir. Daha “demokratikleşmiş” bir anlama sahiptir. Yaptıkları işlere ve örgütsel konumlarına bakılmaksızın personelin iş yaşamları boyunca yaptıkları işler dizisini ifade etmektedir. Yöneticilerin kariyerleri vardır; ancak, yönetici sekreterlerinin de kariyeri bulunmaktadır.
2. Kariyer terimi, yalnızca dikey hareketliliğin, yani örgütün üst basamaklarında yükselmenin yarattığı iş değişiklikleriyle ilgili değildir. Personelin çoğunun yükselme için mücadele vermesine rağmen, şu an yaptıkları işlerden ve doldurdukları konumdan hoşnut olup, yükselmek istemeyen personel de bulunmaktadır.
3. Kariyer terimi, bir örgütte ya da bir faaliyet alanında işe alınma ile eş anlamlı değildir. Bugün birden fazla faaliyet alanını ve örgütü içeren kariyer yolları ile ilgili deneyim kazanmış personel de bulunmaktadır.

4. Örgütlerin, bireylerin kariyerleri üzerinde tek yönlü denetime sahip olduğu düşüncesi artık kabul edilmemektedir. Çalışanlar da kendi kariyerlerinin planlanması ve denetiminde söz sahibi olmuşlardır (Can vd., 2001; 159).

2.1.2. Dahili Harici Ve Örgütsel Kariyer

Kariyerin ne olduğunu tanımlarken, dahili, harici ve örgütsel kariyer ayırımını ortaya koymak gerekir:

Dahili (internal) Kariyer

Dahili kariyer, kişinin kendi kariyeri hakkındaki kişisel algısıdır; gelişmesi, ilerlemesi ve gerçekleştirebildiği hedefleridir. Bu kişisel algı, düşsel-sübjektif kariyer hedefleri koyma ve kişinin bunlara erişme faaliyetini değerlendirmesiyle ilgilidir. Dahili kariyerin sübjektif olması nedeni ile dahili ya da iç kariyerin tanımı, içsel duygulara ve şahsın kişisel değerlerine bağlıdır ve kariyer amaçları kişiden kişiye farklılık arz eder (Baruch, 2004; 43).

İş yaşamında çoğu insanlar, dahili kariyerleri şöyle formüle ederler: Birkaç yıl büyük bir firmada iş yaşamının özünü öğrenmek, biraz para biriktirmek ve daha sonra da, kendi iş yaşamlarına başlamak için kendi işlerini kurmak (Duygulu, 1998; 12).

Harici (external) kariyer

Harici kariyer, başka insanların ve örgütlerin, kişinin kariyer gelişmesinin ilerlemesini ve hedeflerini nasıl algıladıkları ile ilgilidir. Kariyer başarısını değerlendirme, harici değerlendirme yöntemi anlamında, içsel ölçümlendirme ile kıyaslandığında çok daha objektiftir ama yine de özellikle gözlemcinin bakış açısına bağlılık devam etmektedir. Harici kariyerde başarı, esasen hiyerarşik düzey, buna erişirken basamakları tırmanma süreci hızı, sosyal statü (örneğin mesleki statüler),

mesleksel vasıflar ve finansal başarılarıdır (örneğin para geliri ve diğer parasal-maddi ödüller) (Baruch, 2004; 44).

Örgütsel (Organizational) kariyer

Örgütsel kariyer, insanların çalışma yaşamları boyunca, dönemsel olarak doldurdukları roller ve buldukları pozisyona göre, yol aldıkları bir patikadır. Kariyer ilerlemeleri ya da gelişmeleri tek bir örgüt olması ya da bütünüyle aynı derecede-eş terfi basamakları olan örgütler arasında olması durumunda (donanma ya da askerlikte olduğu gibi) tamamıyla objektif ve ölçümlendirilebilir olabilir. Bununla birlikte; böylesi değerlendirmeler çok açık değildir veya çoklu geçişler içeren dinamik kariyerler için bekli de anlamsız olabilir (Baruch, 2004; 44).

2.1.3. İnsan İçin Kariyerin Önemi

Kariyer insan yaşamı için özel bir anlam ifade eder. Bir kişinin çalıştığı çevrede birçok insanla iletişimde bulunması ve onlarla işbirliği içinde çalışması bir mesleğin sosyal yönünü oluştururken, bu meslek sayesinde sağlayacağı iş doyumunu psikolojik yönünü oluşturur.

Kariyer kavramının odak noktasında insan yer alır. İnsan çalışma yaşamına katıldığı ilk günden itibaren ihtiyaçlarını karşılamak, beklentilerini tatmin etmek, geleceğe yönelik planlarını gerçekleştirmek, işinde ilerlemek, kısacası başarılı olmak ister. İnsanın çalışma hayatındaki başarısı yaptığı işten mutluluk duymasına, tatmin olmasına, bilgi ve yeteneklerini kullanabileceği örgütsel ortamları sağlamasına bağlıdır (Aldemir vd., 2001; 199-200).

2.1.3.1. İnsan İhtiyaçları

En geniş kabul gören ve yönetim pratiği üzerinde önemli etkileri olan davranış teorilerinden biri, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisidir. Abraham H. Maslow, fizyolojik ve psikolojik koşulların öncelik sırasına göre düzenlenmiş bir sistemin

insan ihtiyaçlarını belirlediğini öne sürer. İhtiyaçları beş kategoride toplar. Bunlar, öncelik sırasına göre şöyledir:

-1. Düzey. Fizyolojik ihtiyaçlar: Yiyecek, su, hava, dinlenme ve fiziksel rahatlık halini sürdürmek için gerekli diğer şeyler.

-2. Düzey. Güvenlik ihtiyacı: Hem fiziksel hem de psikolojik anlamda emniyet isteği.

-3. Düzey. Sevgi ve aidiyet ihtiyacı: İlgı ve sosyal etkinlik, insanlarla iyi ilişkiler ve topluluk içinde kabul görme isteği.

-4. Düzey. Saygı ihtiyacı: Onur, güçlülük, başarı, yeterlilik ve yetkinlik isteği.

-5. Düzey. Kendini gerçekleştirme ihtiyacı: Kendini tamamlama, bütün potansiyellerini kullanma isteği.

Maslow'un teorisinin temeli, bu ihtiyaçlardan hangisinin ağır bastığının kişiden kişıye değiştıği, bunun da hangi ihtiyaçların zaten yeterli ölçüde karşılandığına bağlı olarak adım adım gerçekleştiğidir. Yani fizyolojik ihtiyaçlar karşılanınca güvenlik ihtiyacı baskın hale gelir. Bu iki düzey de yeterince doyurulduktan sonra ise temel motivasyon kaynağı sevgi ve aidiyet ihtiyacı olur (Palmer ve Winters, 1993; 17).

2.1.3.2. Bireysel Ve Örgütsel Beklentiler

İşe yeni giren bir bireyin gerek işyerinden gerekse iş arkadaşlarından bazı beklentileri vardır. İş yaşamına girdiği ilk günden itibaren bu beklentileri geliştirme çabasına girer, fakat bu beklentilerin ne derece ve mümkün olduğu konusunda fikri olmadığı için, kişi bu dönemlerde bazı tedirginlikler yaşayabilir. Çalışma yaşamında beklentisi olan sadece kişi değildir. Örgütün de bu kişilerden bazı beklentileri vardır. Tablo-4'te bireysel ve örgütsel beklenti örnekleri verilmiştir (Aldemir vd., 2001; 200).

Tablo-4 Bireysel Ve Örgütsel Beklenti Örnekleri.

Bireyin almayı umdukları Örgütün de verebilecekleri	Bireyin vermeyi umdukları Örgütün de almayı beledikleri
1. Maaş	1. Dürüst bir tam iş günü
2. Kişisel gelişim fırsatı	2. Örgütsel sadakat
3. İyi bir iş için tanınma ve onay	3. İnisiyatif, girişkenlik
4. Güvenlik ve çevresel faydalar	4. Örgütsel normlara uygunluk
5. Arkadaşlık, çevre desteği	5. İş etkinliği
6. Açık ve doğru çaba	6. Öğrenme ve gelişme için esneklik ve gönüllülük

Kaynak: Aldemir vd., 2001; 200

2.1.3.3. İş Ve İhtiyaçların Tatmini

Çoğu zaman kurumlarda statü olarak yükseltilmesi gerektiği halde belirli yerde kalan kişiler vardır. Ya da belirli bir statüye getirildiği halde orayı benimseyemeyen, başarılı olamayan, mutlu olamayan çalışanlar vardır. Yerinden, görev tanımından, ilişkilerinden mutsuz olanlar vardır. Tüm bu veriler insan kaynakları yönetimi bakımından çok önemlidir. Çünkü iş yerinde mutlu olan kişiler verimli olabilir (Fındıkçı, 1999; 339).

Günümüz işletmelerinde ilerleme ve kariyer fırsatları tanınarak kişiyi motive etmek ve başarıyı yakalamak yolu seçilmektedir. Çevresel baskılar ve değişime uyum, örgütler açısından giderek daha fazla önem kazanmakta ve işgörenlerin daha esnek ve gelişmiş olması istenmektedir. Tablo 5'te ihtiyaçlar sıralanmakta ve işteki tatmin yöntemleri gösterilmektedir (Aldemir vd., 2001; 201).

Tablo-5 İş Ve İhtiyaçların Tatmini.

İHTİYAÇLARIN SIRALANMASI	İŞTEKİ TATMİN METODLARI
<ul style="list-style-type: none">- Temel ihtiyaçlar- Güvenlik ihtiyacı - Ait olma ihtiyacı - Saygı, takdir veya ego tatmini ihtiyacı - Kendini gerçekleştirme ihtiyacı	<ul style="list-style-type: none">- Para, fiziksel çalışma koşulları- Fiziksel çalışma koşulları, emekli aylığı, hastalık ödemeleri, sosyal güvenlik tasarrufları- Çalışanlarla arkadaşlık kurma, grup normlarına uyma, şirketin sosyal aktiviteleri- İşin unvanı, statü sembolleri(büro, kendi araç park yeri vb.) otorite pozisyonu- Kendini göstermek için tatmin edici bir iş, yaratıcı olma fırsatı

Kaynak: Aldemir vd., 2001; 201.

2.1.4. Kariyer Yaşamını Dengeleyen Unsurlar

Kariyer yaşamını dengeleyen unsurların başlıcaları, bireyin kendi algıladığı özellik ve yetenekleri, güdü ve gereksinimleri, değer, tutum, davranışları ve çevresi ile ilişkileridir.

Birey, örgüt içinde kariyerini devam ettirirken birçok grupta ilişki içindedir. Kariyer ilişkilerinin gerektirdiği yoğun iletişim, birey örgüt bütünleşmesini ortaya çıkaracaktır. Birey ve örgütün karşılıklı amaçlarının algılanmasına ilişkin olarak Tablo 6'daki "Johari Penceresi" modeli, konuyu daha öz bir şekilde açıklamaktadır.

Tablo-6 Johari Penceresi

Örgütsel özellikler	Bireyin Kendisince Bilinen Özellikleri	Bireyin Kendisince Bilinmeyen Özellikleri
Örgütçe Bilinen Özellikler	1 Ortak Alan	2 Pasif Alan
Örgütçe Bilinmeyen Özellikler	3 Gizli Alan	4 Bilinmeyen Alan

Kaynak: Duygulu, 1998; 13

Tablo 6'daki 1 no.'lu alan, birey-örgüt ilişkisinin en verimli olabileceği ortamı yansıtmaktadır. Birey, örgüt amaçlarının, kendisinin bu amaçlara katkısının ne olması gerektiğini ve karşılığında ne çıkar elde edeceğinin bilincinde olarak çalışma durumundadır.

Modelin 2 no.'lu alanı, bireyin kendisinin farkında olmadığı, ancak bulunduğu örgütteki yöneticiler ve çalışanlar tarafından bilinen bir takım özelliklerinin söz konusu olduğu ilişkiyi göstermektedir.

Modeldeki 3 no.'lu alan, bireyin kendisince bilinen ancak örgüt tarafından bilinmeyen bireysel özelliklerinin söz konusu olduğu ilişkiyi yansıtmaktadır. Bu kesim, birey açısından gizli alan olarak nitelendirilmektedir.

Hem bireyin hem de örgütün farkında olmadığı özellikleriyle sürdürülen ilişkiler, modelin 4 no.'lu bilinmeyen alanını oluşturmaktadır.

Birey-örgüt etkileşmesinin en zayıf olduğu alanın bilinmeyen alan (4 no.'lu), bütünleşmenin en güçlü olduğu alanın da ortak alan (1 no.'lu) olduğu açıkça gözlenmektedir (Duygulu, 1998; 13-14).

2.1.5. Yaşam Dönemleri İle Kariyer İlişkisi

Yaşamın değişik dönemleri üzerine sayısız incelemelerin yapıldığı görülmektedir. Kişinin yaşamı olaylarla dolu bir bütünü açıkladığından mesleki yaşamın özelliklerini, kişinin tüm yaşamı ile birlikte düşünmekte yarar vardır. Konu ile ilgili literatür incelemesinde kişinin mesleki yaşamında karşılaştığı bunalımlı dönemlerin 7-10 yıllık zaman dilimleri içinde gerçekleştiği ileri sürülmektedir (Aldemir vd., 2001; 202).

2.1.5.1. Kariyer Yaşam Aşamaları

Her kişinin kariyeri, onun kişisel bilgisinin ve çeşitli uğraşlarının etkilemesi neticesinde, aşamalar boyunca sürer. İnsanlar değişir ve sonradan görürler ki kariyerleri yaşamlarının farklı aşamalarında başka şekildedir. Bu değişikliklerden bazıları yaşlanma sürecinden, diğerleri de gelişme ve statü fırsatlarından kaynaklanır (Mondy vd., 2002; 253). Bütün çalışanlar açısından bir işe belli bir noktadan başlama ve belli bir süre sonunda inişe geçme aşamaları vardır (Sabuncuğlu, 2005; 171).

Büyüme Aşaması: Büyüme aşaması kabaca doğumdan 14 yaşına kadar geçen evredir. Bu zaman dilimi içinde birey, başka insanları tanıyarak ve etkilenecek kendi genel düşüncesini ortaya çıkarmaya başlar. Bu aşamanın başlangıcına yakın bölümünde, çocuklar pek çok farklı rolle deney yaparlar. Bu tecrübelerden kazanımları ise onların diğer insanların farklı davranışlara karşı verdiği tepkileri öğrenmelerinde ve kendi kişiliklerini oluşturmada katkı sağlar. Bu dönemin sonlarına doğru, ergenler, alternatif meslekler hakkında ciddi biçimde düşünmeye başlarlar (Mondy vd., 2002; 253).

Keşif aşaması: Keşif aşamasında bireyler, ne tür görevlerin ilgilerini çektiğini teşhis etmeye çalışırlar. İlgilerini değerlerini ve görev tercihlerini tasarlarlar ve meslektaşlarından, arkadaşlarından ve aile fertlerinden meslekler, kariyerler ve işlerle ilgili bilgi alırlar. Bireyler kendisinin ilgisini çeken görevleri belirlediği sürece

almaları gereken eğitim ve öğretimi takip ederler (Noe, 1999; 336). Bireylerin kariyerleri hakkındaki tartışmaların çoğu belli bir ücrete dayalı olarak işe girmeye yoğunlaşır. Öğretmenler, çevreden etkiler ve televizyonda izlenenler kariyer kararını etkiler. Ayrıca, ilgi alanları, finansal olanaklar kariyer üzerinde etkili faktörlerdir. Keşfetme periyodu yirmili yaşların ortasında son bulur ve okuldan işe geçiş gerçekleşir (Sabuncuoğlu, 2005; 171). Bir işte çalışmaya başladığında o işin gerektirdiği role uygun olup olmadığını araştırır, kendi kendini keşfetmeye, güçlü ve zayıf, yeterli ve yetersiz yönlerini saptamaya çalışır. Kişiliğini tanır ve geliştirir (Kaynak, 1996; 181). Keşif aşaması bireyin işe başlamasından sonra da devam eder. Çoğu zaman işe yeni başlayan personel, başkalarının yardımı ve yönlendirmesi olmadan görevler ve roller almaya hazır değildirler. Birçok meslekte işe yeni başlayan personele çırak gözü ile bakılır. Oryantasyon ve sosyal aktiviteler şirket tarafından önemlidir. Bunlar yeni personelin bir an önce yeni mesleklerine ve iş arkadaşlarına alışmasını kolaylaştırır. Böylece onlar da şirketin hedeflerine iştirak etmiş olurlar (Noe, 1999; 336).

Kurma aşaması: Birey artık aradığı işi bulmuştur. Elinden geldiği kadar işe saldırmaya çalışır. İşle ilgili fırsatları kollamaya ve değerlendirmeye bakar. Geri besleme mekanizmalarını işleterek tutum ve davranışlarını denetler ve düzenler. Fizyolojik ve güven gereksinmelerini bu süreç içinde gidererek, daha üst basamak gereksinmelerini algılamaya başlar. Böylece kendine yeni hedefler belirlemeye ve onlara yönelebileceği fırsatları kollamaya başlar (Kaynak, 1996; 181-182).

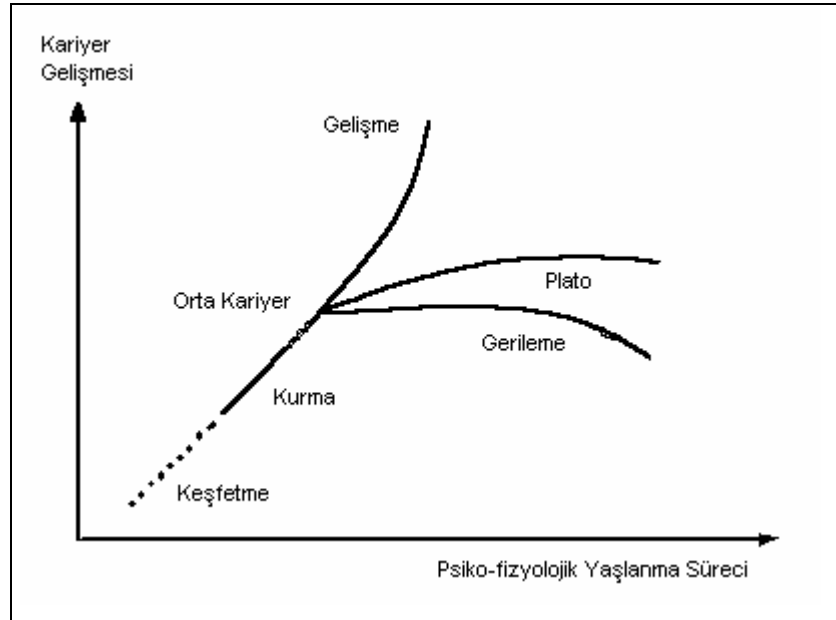
Bu dönemin en önemli konusu “gerçek şoku” dur. İşe girme ya da iş değişikliği hazırlığında olan bir kişinin beklentileri ile işin ya da mesleğin acımasız gerçeklerinin çarpıştığı ve kişinin gerçeklerle yüz yüze geldiği bu an, kişinin beklentileri ile yeni iş ve örgütünün arasındaki açığı anlatır (Aytaç, www.gençbilim.com).

Kurma aşaması üç basamaklı bir merdivene benzetilebilir. Birey ilk basamakta önce, keşfetme aşamasında elde ettiği kendine özgü bireysel ilgi, bilgi, beceri ve değerlere ilişkin verilere dayanarak kariyer amaçlarını belirleyecektir.

İkinci basamakta birey, belirlediği amaçları gerçekleştirmek üzere tüm gayreti ile işe saldıracaktır. Üçüncü basamakta ulaştığı pozisyonları korumak ve kollamak için geri bildirimlerle durumunu güçlendirmeye, geri kalmamaya ve fırsat yakalarsa daha ileriye ataklar yapabilme olanaklarını elde etmeye bakacaktır (Kaynak, 1996; 181-182). Şirket bu aşamada personeli ve diğerlerinin rollerini dengelemeye yardımcı olan politikalar geliştirme ihtiyacı duyar (Noe, 1999; 337).

Orta ve geç kariyer aşamaları: Bu aşamada birey, kurma aşamasında gösterdiği çabalarla kariyerinde artık bir noktaya ulaşmıştır. Yeri sağlamdır. Bundan böyle kazanmış olduğu pozisyon ve fonksiyonları daha rahat elinde tutabilecektir. Artık bir öğrenciden çok bir uygulayıcıdır. Daha çok sorumlulukları daha önemli görevleri vardır. Bireyin bundan sonraki çalışma ve yönelimleri onun “geç kariyer” yapısını belirleyecektir (Sabuncuoğlu, 2005; 171).

Birey açısından orta kariyer olgusunun sonlarına doğru üç olasılık söz konusu olabilecektir denilebilir ve bu üç olasılık Şekil 3’teki bireysel kariyer grafiği üzerinde gözlemlenebilir.



Kaynak: Kaynak, 1996; 182

Şekil 3. Bireysel Kariyer Grafiği

Keşfetme ve kurma aşamalarından geçerek, giderek yükselen bir kariyer grafiği çizen birey sonuçta orta yaşlar civarında, belki biraz erken, belki biraz geç, orta kariyer aşamasına ulaşır. Artık orta kariyer aşamasında ilerleyecek olan birey üç olasılıkla karşı karşıya kalacaktır (Kaynak, 1996; 182-183):

Birinci olasılık: Birey eğer başarısını sürdürürse, “gelişme” eğrisine geçerek, geç kariyer sürecinde de yükselmesine devam ederek saygı görme, kendini gerçekleştirme gibi gereksinmelerini giderecektir.

İkinci olasılık: Bu olasılık, bireyin orta kariyer aşamasının sonlarında “plato” ya geçmesi halidir. Plato, bireyin artık kariyerinde yükselmesinin bitmiş olduğu ve yeknesak bir psiko-fizyolojik yaşam sürecini sürdürme durumunu tanımlar. Kişi tıpkı yüksek bir yamacı tırmanarak doruğa ulaştığında karşısında artık monoton bir şekilde uzanan yayla gibi bir düzlükle karşılaşmış olma durumundadır. Yükseliş bitmiş olmaktadır. Bireyin böyle bir durumla karşılaşmış olması kendine özgü adlarla tanımlanan iki tür plato olgusu ile açıklanabilir.

Eğer bireyin belli fonksiyonlarında yavaşlama ve duraklama kendini gösterirse, bu onun açısından bilgi, yetenek ve beceri geliştirme süreçlerinin sona erdiğinin bir işaretidir. Giderek daha yetkin ve gelişkin bir bilgiye gereksinme duyularak organizasyonel süreçlere adım uyduramayan birey, duraklayarak platoya girer. Bu olguya “birey odaklı plato” denir.

Bir diğer olgu ise bireyin gelişme ve yetkinlik süreçlerinde bir yavaşlama, ya da duraklama durumu söz konusu olmadan, zorunlu olarak platoya girmesi halidir. Bu durumu tıkanmış olan organizasyon yapısından kaynaklanıyor varsayılırsa, “organizasyon odaklı” bir platodan söz edilebilir. Bu olgu organizasyon yapısının bilinçsiz ve bilgisizce oluşturulmuş olmasının yanı sıra, organizasyonda geliştirme, personel planlama vb. işletme süreçlerinin iyi planlanıp, koordine edilmemiş olmasından da kaynaklanıyor olabilecektir.

Üçüncü olasılık: Orta kariyer aşamasının sonlarında bireyin bir gerileme sürecine girmiş olması durumudur. Burada, kişinin çeşitli psikolojik, fizyolojik ve belki de bedensel fonksiyonları gerileme göstermekte ve bireyi artık inmekte olan bir kariyer grafiği simgeler olmaktadır (Kaynak, 1996; 182-183).

2.1.5.2. Çok Tanınan Kariyer Yaşam Aşamaları Özetleri

Önemli-esas teşkil eden kariyer yaşam aşaması modelleri Tablo 7’de özetlenmiştir.

Bilim adamlarının geliştirdikleri kariyer yaşam aşamaları teorilerinin içinde en ünlüleri Super ve Levinson’a ait olanlardır. Super’ın (1957) yaşam aşamaları teorisi, kişinin, bir veya birkaç kariyer ya da meslek seçimi ile ömrü boyunca kendine has varoluş düşüncesini uygulayışını açıklamaktadır. Levinson (1978, 1986) ise her biri 5-7 yıl sürebilen geçiş dönemleri ile istikrarlı dönemler arasında bir ayırımı gitmektedir.

Diğer birkaç model; yaş, yaşam aşamaları ve kariyer gelişimi bağlamında, kariyer ilerleyişindeki dönemleri aynı düşünce temelinde ortaya koymaktadırlar. Modellerdeki gruplara ilişkin yaş veya aşama isimleri arasında çok küçük farklılıklar bulunan bu modellere Hall ve Noughiam (1968), Greenhaus (1957) ve Form ve Miller (1949) örnek verilebilir. Schein’in (1978) modeli de esasen bunlarla aynıdır ama farkı, sekiz aşama içeriyor oluşudur.

Baird ve Kram (1983) ve Dalton, Thompson ve Price (1977) ise geliştirdikleri modellerinde, kariyer yaşam aşamalarına yaşa ait rakam iliştiirmekten kaçınımışlardır (Baruch, 2004; 48-52-54).

Tablo-7 İyi Tanınan Kariyer Aşaması Modelleri.

Bilim Adanı	Aşama Sayısı	Yaş Var mı?	Aşama isimleri
Baird and Kram (1983)	4	Hayır	(Establishment) Kurma (Progress) İlerleme-Gelişme (Maintenance) Koruma-Sürdürme (Retirement) Emeklilik
Dalton, Thompson ve Price (1977)	4	Hayır	(Work under guidance) Çıraklık dönemi (Autonomous work) Özerk-kendi kendini idare eden iş (Mentoring others) Başkalarına akıl hocalığı yapma (Direction,Representation,Sponsoring) Yönetim, mümessillik, sponsorluk
Form ve Miller (1949)	5	Evet	0-15: (Orientation to the world of work) İş dünyasına yönlendirme 15-18: (Beginning stage, sometimes part time work) Aşamaya başlangıç, ara sıra belli bir süre çalışma. 18-34: (Entry to labour market) İşgören pazarına giriş 34-60: (Stable stage) Kararlı dönem 60-65: (retirement) Emeklilik
Greenhaus (1987)	5	Evet	0-25: (Entry to labour world) İşgören dünyasına giriş 18-25: (Entry to organization world) Örgüt dünyasına giriş 25-40: (Establishment and achievement) Kurma ve başarıma 40-55: (Plateau career) Kariyer platosu 55-Retirement: (Late career) Geç kariyer dönemi
Hall ve Nougaim (1968)	5	Evet	0-25: (Pre-work) Ön çalışma-İş öncesi 26-30: (Establishment) Kurma 31-45: (Progress) İlerleme-Gelişme 46-65: (Maintenance) Koruma-Sürdürme 65+ : (Retirement) Emeklilik
Levinson (1978) (* Beş geçiş dönemi, bunlardan üçü çocukluk, yetişkinlik ve geç yetişkinlik arasında.)	4+3/5*	Evet	0-17: (Childhood and adolescence) Çocukluk ve ergenlik 17-22: (Transitional:early adult) Geçiş: erken yetişkin 23-40: (Up to28, entering; up to 40, settling down [with age 30 transition]) 28'e dek giriş, 40'a dek yerleşme [30 yaş geçişi ile birlikte] 40-45: (Transition: Mid-life) Geçiş: Orta yaş 45-60: (Middle adulthood and culmination [with age 50 transition]) Orta yetişkinlik ve son noktaya erişme [50 yaş geçişi ile birlikte] 60-65: (Transition: Late adulthood) Geçiş: Geç yetişkin 65+ : (Late adulthood) Geç olgunluk
Schein (1978)	8	Evet	0-21: (Growth and search) Büyüme ve araştırma 16-25: (Entry to the world of work) İş dünyasına giriş 16-25: (Basic training) Temel eğitim 17-30: (Starting full-time employment)Tam zamanlı istihdam başlangıcı 25+ : (Mid-career) Orta kariyer 40+ : (Late-career) Geç kariyer 40+ : (Decline) İniş-gerileme ? : (Retirement) Emeklilik
Super (1957, 1980)	5	Evet	0-14: (Childhood) Çocukluk 0-25: (Search and inquiry) Araştırma ve soruşturma 25-45: (Establishment) Kurma 45-56: (Continuity or maintenance) Devamlılık veya koruma-sürdürme 56+ : (Decline or disengagement) İniş-gerileme veya serbest bırakma

Kaynak: Baruch, 2004; 53

2.1.5.3. Bütünleştirilmiş Bir Kariyer Yaşam Aşamaları Modeli

Günümüzün dinamik çevresinde ve insanların birçok (çoklu) kariyere sahip olması durumunda kesin, açık bir yaş grupları sınıflaması kullanmak yetersizdir. Yirmi birinci yüzyılın başlangıcında çok karmaşık bir ticaret çevresi oluşmuştur. Davranış normlarındaki değişmeler ve hatta değer sistemlerinde değişme olması, “yaş”ın kariyer aşamaları ile olan ilişkisinde ölçü teşkil etme durumunu azaltmıştır.

Aynı biçimde kesin, açık sayıda kariyer aşaması kullanmak da yetersizdir. Çoklu kariyeri olan ya da kariyer kırılması/ları-molası/ları (career break(s)) deneyimi yaşayan insanlar da farklı sayıda kariyer aşamasına sahip olacaklardır. Bazı meslekler aşama içermez (örneğin sınıf öğretmenliği). Bazı mesleklerse farklı aşamalarla birçok kariyer yollarına (career paths) sahiptirler (örneğin askerlik kariyerleri). Asıl önemli olan şudur; insanların kendilerini içinde bulabildikleri, birleşik özelliklere sahip olan kariyer aşamaları oluşturmak. Diğer unsurların arasında kariyer aşamaları, iş tatminini anlama ve yorumlamada önemlidir.

Tablo 8’de kesin yaş sınırları olmayan ve belirli sayıda aşamadan oluşmayan bütünleştirilmiş bir model sunulmaktadır. Model yine de çok çeşitli kariyer aşama modellerinin doğasını ve görüşlerini çevreleyip içermektedir (Baruch, 2004; 54-55).

Tablo-8 Bütünleştirilmiş Kariyer Yaşam Aşamaları Modeli

AŞAMA	TANIMI
(a) Altyapı Kuruluş	Çocukluk ve ergenlik tecrübeleri ile alınan eğitim, kariyer arzularının tohumlarının ekilmesine yardımcı olur.
(b) Kariyer girişi	Genellikle mesleki hüner etkindir. Çıracılık, işbaşında eğitim veya koleje ya da üniversiteye veyahut da profesyonel eğitimler yoluyla elde edilebilir. Hatta kalifiye insanlar için bile, işin ilk aşaması genellikle daha ileri profesyonel kurulum evresi içerir.
(c) İlerleme-Gelişme	Organizasyon/lar içinde veya bir kimsenin kendi mesleğini ilerleterek, hem profesyonel hem de hiyerarşik gelişme göstermesi. Bu aşama ya devamlı ilerleme ya da kariyer platosuna erişme ile karakterize edilebilir. Günümüzün kariyer çevresi ve genel düşüncesi içinde bu aşama tipik olarak birkaç işveren değişikliği ile birleştirilmiş olacaktır.
(d) Yeniden değerlendirme	Yapılmakta olanla, istek ve tutkular arasında uygunluk varlığının sorgulanması, iş/rol/kariyer konusunda yeniden düşünme. Bu durum içsel duygular ya da ihtiyaçlardan (örneğin, yaşam krizleri, meydan okuma olmayışından dolayı sıkılma), veyahut da dışsal güçlerden (fazlalık olma, mesleğin eskimesi-kullanılmaz olması) ortaya çıkar. Bu aşama, kişinin, belki aynı yolda kalmaya karar vermesi veya kariyer istikametini tekrar (b) 'ye dönerek değiştirme kararı ile sonuçlanabilir.
(e) Güçlendirme- Destekleme	Karar verdikten sonra; Halihazırdaki kariyerini destekleyip güçlendirme veyahut da yeni bir kariyer kurmak üzere öğrenme aşaması olan (b)' ye dönme.
(f) İniş-Gerileme	Çoğu kişiler (hayatının son anına kadar gelişip ilerlemeyi sürdüren az sayıdaki insanlar hariç) , iş hayatından çekilmeyi gözlerinde canlandırdıkları bir mutlak aşamaya gireceklerdir ki bu çekilme birkaç yıl içinde hızlı bir biçimde ya da zamana yayılmış olabilecektir.
(g) Emeklilik	İşgücü pazarından ayrılma (Mutlaka 65 yaşında olması gerekmez).

Kaynak: Baruch, 2004; 54

Temel model yedi aşamadan oluşurken, aşamalar (b) 'den (e) 'ye kadar birkaç kez tekrarlanabilir veya pek çok durumda tekrarlanacaktır. Aynı şekilde açıkça belirlenmiş yaş tespitleri yoktur ama bazı göstergeler çoğu aşama için verilebilir. İlk aşama genellikle biçimsel okul eğitiminin bitimi ile sona erecektir ki bu da önde gelen sanayileşmiş uluslar için 18 yaş dolaylarıdır. İş aşamasına giriş ve bir iş edinme oldukça kısa sürebilir. Örneğin başvuru yolu ile 16-18 yaşındaki biri birkaç hafta içinde kendine bir iş edinebilir. Ama eğer böyle biri avukat olmaya karar verirse bu meslek için temel eğitim, beş yıl sürecektir. Malum yaş krizleri ise aynı ortalama yaşlarda gelme eğilimlidirler (örneğin orta yaş krizleri ya da kadınlar için biyolojik menopoz evresi). Son olarak emeklilik yaşı 65'tir ama olgunluk yaşlarında işten çıkarılanların ki bu tipik olarak elli yaştır aynı statüde bir iş bulup çalışmaları zordur. Bu durumdaki kişiler arasında erken emeklilik yaygındır (Baruch, 2004; 54-55).

2.1.6. İhtiyaçlar İle Kariyer Yaşam Aşamaları Ve Yaş İlişkisi

Bireyler çalışma yaşamına katıldıktan sonra işlerinde ilerleme fırsatlarını değerlendirirler ve belli basamaklardan geçerek hedefledikleri noktaya ulaşırlar. Kişilerin basamaklardan geçiş süreleri, bireyden bireye değiştiği gibi, her aşamadaki beklenti ve bireysel gereksinimler de değişmektedir (Duygulu, 1998; 26). Tablo-9'da kariyer aşamalarıyla bireysel gereksinimler ve yaş arasındaki ilişkiler gösterilmiştir.

Tablo-9 Kariyer Aşamaları İle Gereksinimler Ve Yaş Arasındaki İlişkiler.

GEREKSİNME	Fizyolojik	Güvenlik	Saygı, Özerklik	Başarı, Öz Saygı	Kendini Gerçekleştirme
YAŞ	0-25	25-30	30-45	45-65	65+
KARİYER AŞAMASI	İş öncesi	İşe Giriş	İlerleme	Koruma	Emeklilik

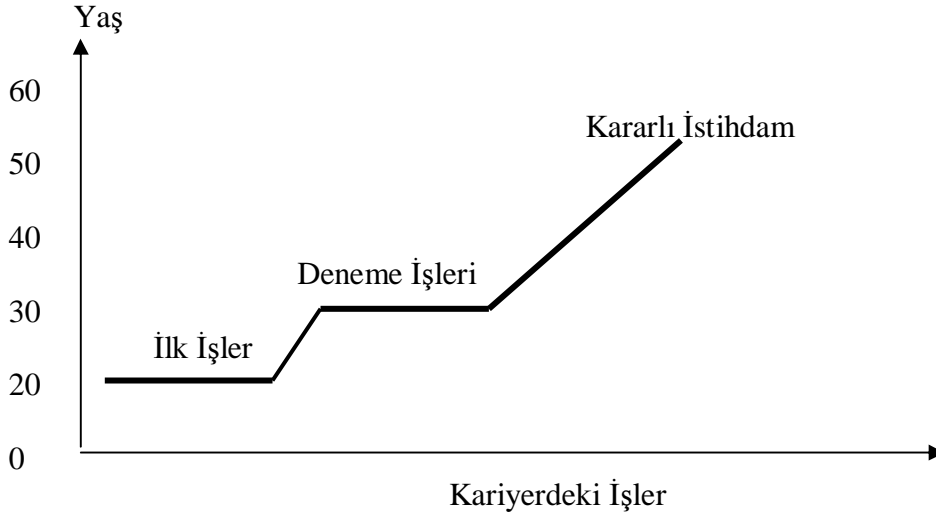
Kaynak: Can vd., 2001; 161

İş öncesi dönemde, fizyolojik gereksinimler öncelikli durumda iken; işe giriş döneminde kişi, hem fiziksel hem de psikolojik anlamda güvenlik gereksinmelerine ağırlık vermektedir. Kariyerde ilerleme aşamasında ise güvenlik gereksinmesinin önemi azalmakta, saygınlık ve özerklik gereksinimleri ön plana çıkmaktadır. Sorumluluk ve inisiyatif özellikleri taşıyan işlere geçme arzusu egemendir. Kariyerini koruma aşamasında birey önceki aşamalardaki kazanımlarını korumaya yönelir. Önceki aşamalarda maddi ve manevi gereksinimleri karşılandığından, birey artık yeni kazanımlar sağlayamaz. Saygınlık ve öz-gerçekleştirme gereksinmesi önemini korumaktadır. Emeklilik aşaması başladığında birey kariyerini tamamlamıştır ancak, başka bir kariyere geçebilme olanakları bulunmaktadır. Bu aşamada bireyler, çalışırken yapması olanaklı olmayan etkinliklere yönelerek, çiçek yetiştirme, resim yapma, gönüllü hizmetler ordusuna katılma gibi kendini gerçekleştirme gereksinmelerini karşılayabilirler (Can vd., 2001; 161-162).

2.1.7. Kariyer Kalıpları

Kariyer kalıbı, bireylerin çalışma yaşamları boyunca iş ve kariyerleri ile ilgili davranışlarını ifade eder. Bireylerin beceri ilgi ve beklentileri geniş ölçüde farklılık gösterdiğinden, kariyer kalıpları da değişik olabilmektedir. Kariyer kalıpları genel olarak dört grupta toplanır (Aytaç, 2005; 193).

- 1. Kararlı Kariyer Kalıbı:** Kararlı kariyer kalıbını izleyen birey, okulu bitirir, işgücüne katılır ve kariyeri boyunca aynı işi yapar. Belirli bir uzmanlık alanında çalışan inşaat mühendisleri ve röntgen teknisyenleri, bu kariyer kalıbını izleyen personele örnek verilebilir. Değişik örgütlerde çalışsalar da, yaptıkları işler büyük olasılıkla değişmeyecektir.
- 2. Geleneksel Kariyer Kalıbı:** Şekil 4'te geleneksel bir kariyer kalıbı örneği verilmiştir. İlk işler öğrencilik döneminde üstlenilen kısmi zamanlı ve yaz tatilini değerlendirmek için yapılan işlerdir. Deneme işler ise 20-30 yaşları arasında üstlenilen ilk tam zamanlı işlerdir. Daha sonra birey, yükselme olanaklarının sınırlı olduğu kararlı istihdam dönemine geçer ve bu dönem emekliliğe kadar devam eder.



Kaynak: Can vd., 2001; 165

Şekil 4. Geleneksel Kariyer Kalıbı

3. **Kararsız Kariyer Kalıbı:** Kararsız kariyer kalıbını izleyen bireyler, kararlı istihdam dönemine kadar geleneksel kariyer kalıbını izlerler. Ancak, daha sonra başka bir alana geçerek deneme işe başlarlar ve süreç yeniden başlar. Orta yaşlarda ortaya çıkan kariyer değişiklikleri ve aşırı hareketlilik, bu kariyer kalıbını izleyen bireylerin eylemlerini karakterize etmektedir. Bu tür eylemler genellikle sapma ya da uyumsuz davranış olarak görülür.
4. **Çoklu Deneme Kariyer Kalıbı:** Bu kalıbı izleyen birey, bir işte uzun süre kalmamakta, bir işi deneyip, başka bir işe geçmektedir. Bir işten bir diğerine sık sık geçiş, bu kalıbın niteliğidir. Bu kalıbı izleyen bireyler bir alanda kararlı aşamaya geçmeye yetecek süre kalmazlar. Eğitim düzeyi ve becerileri yetersiz kişiler genellikle bu kalıbı izlerler (Can vd., 2001; 164-165).

2.2. KARIYER SEÇİMİ

2.2.1. Kariyer Seçimini Etkileyen Faktörler

Bazı kişiler kariyer seçimlerini çok erken yaşlarda yaparlar. Fakat bu durum, böyle yapanların hepsinin de hedeflerine erişeceği anlamına gelmez. Bazıları asla gerçekten bir kariyer seçimi gerçekleştiremezken, diğerleri ise kariyerlerini daha sonra seçer. Pek çok insan, çevredeki değişimler, kendi sınırlarının farkına varma, değer yargılarının ve tutumlarının değişmesi ve hayatın gerçekleri gibi nedenlerle kariyer isteklerini-tutkularını değiştirirler. Kariyer seçimi beklenmedik bir biçimde gerçekleşmiş de olabilir. Ama planlanmış olduğu halde dahi, insanların hedeflerine erişmiş olduğu anlamını taşıması şart değildir (Baruch, 2004; 40).

Kişi, bireysel kariyer planlaması yapıp kariyerini seçerken birçok etmeden de etkilenecektir. Bu etmenlerin en önemlileri ailesinin sosyo-ekonomik düzeyi, toplumun etkileri, kişilik gelişimi, bireysel beklentileridir. Yapılan pek çok çalışma, kariyer seçimini dört temel faktörün etkilediğini ortaya koymuştur:

1. **Kendini tanıma:** Kariyer kişinin kendi görüşünü yansıtır ve onu şekillendirir.
2. **İlgi alanları:** Kişi kendi ilgi alanına girdiğinde inandığı mesleği kariyer olarak seçer.
3. **Kişilik:** Kişinin ihtiyaçları olduğu kadar kişisel oryantasyonu da kariyer seçimini etkiler. Örneğin yakın ilişkide bulunma, güçlü ve başarılı olma gibi özellikleri.
4. **Sosyal ortam:** Bu faktör eğitim, mesleki düzey, ebeveynlerin sosyo-ekonomik statüleri, içinde yer alınan toplum gibi noktaları içerir (Aytaç, 2005; 91).

Kariyer seçiminde ve kariyer sürecinin oluşumu sırasındaki tüm bu etkenleri çevresel (dışsal) ve kişisel (içsel) olarak iki başlık altında toplamak mümkündür.

2.2.1.1. Çevresel (Dışsal) Faktörler

Bu alanda en belirleyici faktörü bireyin sosyal özgeçmişinin oluşturacağı açıktır. Sosyal özgeçmiş; aile, çevre, eğitim, sosyo-ekonomik olgular vb. faktörlerden bir araya gelmiş geniş bir yelpazeden oluşur. Bu faktörler zaman süreci boyunca bireyi dışarıdan etkileyerek içtepilerinin ve güdülenmelerinin oluşumuna katkıda bulunurlar. Sonuç olarak da bireyin kariyer süreci ile ilgili kararlarını etkiler ve yönlendirici olurlar (Kaynak, 1996; 180-181).

Araştırmalar aile büyüklerinin kariyerleri ile çocukların arzuladıkları kariyerler arasında güçlü bir ilişkinin bulunduğunu göstermektedir. Örneğin eğitim düzeyi düşük olan ve beceri gerektirmeyen işler yapan kişilerin çocuklarının da hemen hemen aynı düzeyde işleri yapma olasılığı yüksektir. Yönetici veya profesyonellerin çocukları ise daha çok yönetsel ve profesyonel işlere eğilim göstermektedirler (Can vd., 2001;161).

Sosyolojik bir perspektife göre kariyer seçiminde kültürel ve sosyal etkenlerin varlığının önemi açıklanmaktadır. Örneğin bireylerin geldiği sosyal sınıfın, ailelerinin sosyal statüsünün ve gelir düzeylerinin kişilerin kariyer seçiminde etkili olduğunu araştırmalar göstermiştir. Bu çalışmalara göre ailelerinin sosyal statüsünü yeterince yüksek bulmayan gençler, daha yüksek statü vaat eden mesleklere yönelmektedirler. Nitekim Donald E. Super'in 15-17 yaş arası gençler üzerinde yapmış olduğu araştırmalar sonucunda iş ve meslek seçiminin, bireylerin ailelerinin sosyo-ekonomik düzeyleri, statüleri yanında, kişinin zihinsel yeteneği ve kişilik karakteristikleriyle belirleyici olduğunu ortaya koymuştur (Aytaç, 2005; 92).

2.2.1.2. Kişisel (İçsel) Faktörler

İçsel faktörler arasında en başta bireyin "kişilik" oluşumu söz konusu edilmelidir. Kişiliğin yaşam süreci boyunca oluşumunda etki yapmış olan duygular,

düşünceler, başarılar, psikolojik güç gibi faktörler, açıktır ki bu faktörler üzerinden oluşmuş güdülenmelerle, bireyin kariyer seçimi ve sürecinde etkiler olacaktır (Kaynak, 1996; 180).

Bireyin beklentileri ve ihtiyaçları da kariyer seçiminde bireye etkide bulunmaktadır. Her insan diğer insanlardan farklı ihtiyaç, arzu ve amaçlara sahiptir. Aynı şekilde her birey, arzuladığı ödül yapıları açısından diğerinden farklıdır. Beklentisi yüksek olan birey, kariyer seçenekleri arasından başarılı bir yer edinmeye çalışarak ve en fazla ödülü sağlayacağını umduğu seçenekleri değerlendirecektir (Aytaç, 2005; 94).

2.2.1.2.1. Kişilik Ve Kariyer Seçimi İlişkisi

Kişiliğe ilişkin birçok şey söylenmesine karşılık, tanımı konusunda zorluklar çekilmektedir. Ancak kişiliğin, bireyleri diğerlerinden ayıran en temel özellik olduğu anlaşılmaktadır. Kişilik, bireyin kendi açısından fizyolojik, zihinsel ve ruhsal özellikleri hakkındaki bilgisidir (Aytaç, 2005; 95). Kişilik bireyin benliği ve sosyal dış dünyası arasındaki karşılıklı ilişki sonucu oluşur. Bu bakımdan kariyer seçiminde bireyin kişiliği oldukça önemlidir (Duygulu, 1998; 16).

Giderek gelişen kişiliği çerçevesinde, bireyin, yaşamının ilerleyen yıllarında daha çok etkisi altına gireceği “kendisini gerçekleştirme güdüsü” nün, onun kariyer sürecinde en önemli içsel itici gücünü oluşturacağı açıktır. Bu bağlamda bireyin kişilik sürecindeki oluşumlar sonucu ortaya çıkaracağı “ilgi alanları” onun kariyer yöneliminin lokomotiflerini oluşturacaktır (Kaynak, 1996; 180).

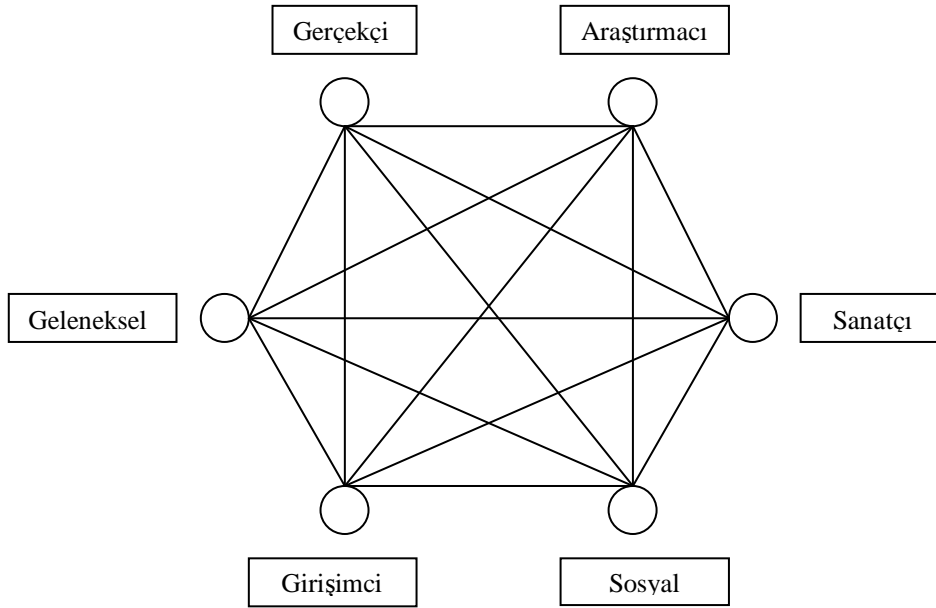
Kariyer ve kişilik hakkında sıkça sorulan iki soru şunlardır: Birincisi; belirli bir kişilik tipinin özel ve belirli bir iş alanına dahil olup olmayacağı, ikincisi; belirli bir iş alanında geçirilen sürenin belirli bir kişilik tipi yaratıp yaratmayacağı. Cevap her iki soru için de kesinlikle “evet” tir (Clark, 1992; 183).

Kişilik yönelimi ile kariyer seçimi arasındaki ilişkiyi inceleyen ve insanların kendi kişilik yönelimleri ile uyumlu olan işlere eğilim gösterdiklerini ortaya çıkaran John Holland'ın araştırması bu alanda yapılmış en tanınmış çalışmadır (Can vd., 1991; 162).

John Holland'ın meslek tercihi teorisi üç temel özellik içermektedir:

1. İnsanlar farklı mesleki tercihlerde bulunmaktadırlar.
2. Kişilikleriyle uygun işlerde çalışanlar, uygun olmayan işlerde çalışanlara göre daha başarılı ve daha mutludurlar.
3. İnsanlar arasında doğuştan gelen kişilik farklılıkları mesleki ilgilerini belirlemektedir.

Holland altı temel kişilik tipi ve mesleki eğilimden söz etmekte ve her kişilik türünün hangi mesleğe eğilimli olduğunu göstermektedir (Aytaç, 2005; 96-97).



Kaynak: Baruch, 2004; 45

Şekil 5. Holland'ın Altıgeni.

Gerçekçi Tip: Bu kişiler, hüner güç ve koordinasyon gerektiren fiziksel etkinlikleri içeren mesleklere yönelirler. Zira bu kişilerin atılgan, fiziksel faaliyetlerde etkili, mekanik ilgileri olan, sağlam, pratik, güçlü insanlar olduğunu söylemek mümkündür. Örneğin ormancılık, çiftçilik gibi işlerde çalışırlar.

Araştırmacı Tip: Bu insanlar duygusal aktivitelerden ziyade, düşünmeyi tercih eden, ben-merkezci olmayan, belirsizlikten hoşlanan, bilimsel problemlere soyut yaklaşan kişilerdir. İlişkili olduğu meslekler; bilim adamlığı, matematik, fizik, tıp bilimcisi, biyolog, kimyagerlik gibi mesleklerdir.

Sanatçı Tip: Kendini ifade etmeyi, sanatsal yaratıcılığı seven, duygusal, bağımsız, hassas kişilerdir. Bireysel etkinlikler sergilerler. Yöneldiği meslekler ise müzik, sanat, yazarlık, şairlik, reklam, drama, tiyatro-sinema sanatçılığıdır.

Sosyal Tip: Bu insanlar düşünsel ve fiziksel aktivitelerden ziyade kişisel yaklaşım içeren kariyerlere yönelirler. Örneğin klinik psikoloji, öğretmenlik, avukatlık, dışişleri, sosyal çalışma, dini aktiviteler, yabancılara yardım gibi.

Girişimci Tip: Diğer kişileri etkilemek için sözel faaliyetlerde etkin, iyi cümleler kuran, enerjik, dışa dönük, satış ve rehberliği tercih eden, cesaretli, ikna edici kişilerdir. Bu insanlar sözlü aktiviteleri içeren kariyerlere yönelirler. Örneğin, halkla ilişkiler, politika, tüccarlık gibi işler.

Geleneksel Tip: Bu insanlar düzenli, planlı, kurallı işleri ve emir alıp vermeyi tercih ederler. Büyük işletmelerde çalışmaktan hoşlanırlar. Durgun ve bağımlıdırlar. İlgili olduğu işler; büro işleri, memurluk, finansman, muhasebecilik, bankacılık gibi işlerdir.

Holland'a göre altıgen şeklindeki iki alan birbirine ne kadar yakın ise o kadar birbirine uygundur. Bitişik kategoriler tamamen benzeşmekte, zıt taraflar, köşeler ise birbiri ile hiç benzeşmemektedir (Aytaç, 2005; 97-98).

Holland'ın modeli üzerine yapılan araştırmalar, kişilik yöneliminin kariyer seçiminin yalnızca en iyi belirleyicisi olmayıp, aynı zamanda kişilik türü ile kariyer arasında iyi bir uyumun bulunması durumunda bireylerin kariyerlerini değiştirme olasılığının çok düşük olduğunu da doğrulamıştır (Can vd., 2001; 163).

Türkiye'de Uğur Kariyer Merkezi tarafından uygulanan Kariyer Eğilim Testi 2002'den 2006'ya kadar yaklaşık olarak yüz otuz bin kişiye uygulanmış ve yapılan analizler, gençlerde Sosyal eğilimin en baskın olduğunu ortaya çıkarmıştır. 81 ilde uygulanan Kariyer Eğilim Testi sonucunda Sosyal kariyer eğilim Türk gençlerinde % 22 oranında bulunmakta ve onu sırasıyla; % 21 ile Geleneksel, % 16 ile Artistik(Sanatçı), % 15 ile Araştırmacı, % 13 ile de Girişimci ve Gerçekçi eğilim izlemektedir (Milliyet Gazetesi, 21.06.2006; 13).

2.2.1.2.2. Kariyer apaları (Career Anchors)

“Kariyer apaları” kavramı Edgar Schein tarafından ortaya konulmuştur. Bu kavram, insanların, kariyer isteklerini ve kariyer yönlerini saptamada, farkına vardıkları yetenekleri, değerleri, yargıları ve güdüleridir. Kendi kendine farkına varılan bu doğal yetenek ve vasıflar, insanların kariyerlerini yapılandırmasında, dengelemesinde, takviye etmesinde ve geliştirmesinde rehberlik yapmaktadırlar. Ancak unutulmamalıdır ki, pek çok örnekte insanların takip ettiği kariyer yolunun ille de başlangıçtaki istekler-tutkularından türemesi gerekmez. Beklenmedik olaylar, insanların önceden niyet edilmemiş kariyer hareketlenmelerinde bulunmalarına yol açabilirler.

Schein'in başlangıçtaki (1978) orijinal kariyer apaları seti beş maddedir. 1980 itibarı ile Schein tarafından madde sayısı üç yeni ilave madde ile sekize çıkarılmıştır (Baruch, 2004; 79).

- 1. Yönetim Yeteneği:** Yöneticilerin kariyer hedefi, kişiler arası, analitik ve duygusal yeteneklerin vasıflarını geliştirmektir. Bu çapayı kullanan kişiler insanları yönetmek ister (Mondy vd., 2002; 255). Aslında analitik

yeteneğin (analiz, problem çözme yeteneği), kişiler arası yeterliliğin (etkileme, yol gösterme, yönetme ve insanları kontrol etme yeteneği) ve duygusal yeterliliğin, yönetimin üst düzeyine çıkmak isteyen bir şahısta yeterince gelişmiş olması şarttır. Duygusal yetenek, yönetimin en üst seviyesindeki insanların güç kararlar vermesini mümkün kılar (Aytaç, 2005; 103).

2. **Güvenlik-İstikrar:** Örgütte kalma ve istikrar konularında güven arayışı bu değere sahip kişilerin önemseydiği konulardır. Bu kişiler için iş ve istihdam güvenliği kariyer seçiminde belirleyici bir etkiye sahiptir (Aytaç, 2005; 103). Bu çapayı baz alan kişiler, değişken (maymun iştahlı) yeni yüzyılda, strese gireceklerdir (Mondy vd., 2002; 255).
3. **Yaratıcılık-Girişimcilik:** Yeni ürün veya hizmet üretmek, bilgi ve becerilerini bu amaç için kullanmak veya yeni işletmeler kurmak bu kariyer değerinin önemli özellikleridir.
4. **Özerklik/Otonomi-Bağımsızlık:** Bu değer baskın olduğu kişiler örgütsel sınırlamalar altında çalışmak istemezler. Kariyerlerinde temel belirleyici serbest hareket edebilmektir. Başkalarına bağımlı olmak yerine tek başına çalışmayı tercih ederler. Bunların çoğu ya danışman olmak için ya da kendi işlerine başlamak için işi bırakırlar.
5. **Teknik Fonksiyonel Yetkinlik:** İnsanların kariyer seçimi yapmak için teknik mücadelesi üzerine dayalıdır. İşe ve göreve yönelik olmak, teknik becerilerini göstermek isteği baskın kariyer değeridir. Bu değer öne çıktığı kişilerde uzmanlık alanında derinleşme ve büyüme, örgütte yükselmekten daha önemlidir (Aytaç, 2005; 102-103-104).

Schein'e göre, kişisel değerler kümeleri örneğin teknik yetenek, yönetim becerisi, kalıcı güvenlik, yaratıcılık, bağımsızlık gibi değerler, bireyin çalıştığı örgütün değerlerine iş ve endüstri bakımından uyum gösteriyorsa belli bir noktada bireyle iş bütünleşiyor demektir (Duygulu, 1998; 17).

Yeni işgücünün değişen doğasını daha iyi ortaya çıkarabilmek için yukarıdaki beşliye Mondy tarafından bir ilave çapa (madde) eklenmektedir:

Teknolojik Yetenek: Bu, teknolojiye karşı doğal bir yakın ilgi ve eğilimdir ve aynı zamanda mümkün olduğu oranda teknoloji ile çalışmayı arzulamaktır. Böyle kişiler sıklıkla ve gönüllü bir biçimde değişiklikleri kabullenirler ve bu yüzden şartlara kolaylıkla uyum sağlayabilirler (Mondy vd., 2002; 255).

Schein, daha geniş meslek gruplarıyla yapılan sonraki çalışmalarda ilave üç grubu daha kariyer değerlerine eklemiştir. Bu değerler şunlardır:

6. **Hizmet veya Bir olaya Kendini Adamak:** Belli bireysel ve sosyal değerlere saygı, başkalarına yardım ve başarıya adanmışlık bu değeri yansıtan özelliklerdir.
7. **Saf Meydan Okuma:** Zor problemlerle uğraşmayı sevmek, rekabetten ve kazanmaktan hoşlanmak bu değer varlığını gösterir.
8. **Hayat Tarzı:** Kariyeri, daha geniş olan hayat sisteminin bir parçası olarak görmek, iş, aile ve kendi yaşam tarzı arasında denge kurmak bu değer olduğu kişilerde daha baskındır (Aytaç, 2005; 105).

Baruch'un görüşüne göre; 21. yüzyılda yeni kariyer çapaları ortaya çıkmıştır ve dolayısı ile çatıya ilave edilmelidir. Hatta bazıları orijinal kariyer çapalarının yerini almalıdırlar. Baruch'un bu yeni kariyer çapaları arasına kattığı üç yeni çapa şunlardır:

Employability - **İstihdam edilebilirlik,**

Work v. Family - **İş ve aile dengesi,**

Spiritual purpose - **Manevi kararlılık** (Baruch, 2004; 79).

Sonuç olarak bireyin sadece psikolojik özelliklerinin değil, çevresel koşulların da meslek ve kariyer seçiminde önemli ölçüde etkide bulunduğu ve her ikisinin birlikte mesleki gelişimi yönlendirdiği görülmektedir. Yapılan araştırmalarda hangi etkenlerin daha önemli olabileceği bugüne kadar kesin olarak

ortaya konamamıştır. Sonuçta araştırmacılar kişilerin meslek ve kariyer seçiminde bir tek etken değil, çeşitli etkenlerin rol oynadığı görüşünde birleşmişlerdir (Aytaç, 2005; 113).

2.3. KARIYER BAŞARISI ÖLÇÜLERİ

Başarılı kişi, kendi potansiyeli ve amaçlarına ulaşmak için çabalayan ve ulaşındır. Böyle bir kişi, kendi potansiyelini geliştirerek daha fazlasını yapabileceğini bilen ve yaşamı boyunca öğrenendir. Başarılı bir kariyer, gelişme ve öğrenmeyi içerir ve bunun anlamı da kariyerinin, kişisel tutkular ve planlamalar ile bağlantı kurarak kişinin amaçlarını yerine getirmesine yardımcı olmasıdır. Başarılı bir kariyer, kişinin ilgilerini, yeteneklerini ve tutkularını anlayarak kısa ve uzun dönemli, gerçekçi ve ölçülebilir hedef tayinlerini yapmasını gerektirir (Izumo vd., 2002; 48).

Kariyer başarısı çoğu kişi için arzulanan bir sonuçtur. Bununla birlikte her bireyin kariyer açısından arzulanan sonucu farklıdır. İlâveten insanlar tek bir hedef değil, arzulanan bir sonuç seti geliştirirler. Dolayısı ile böylesi arzulanan sonuçları değerlendirmede kullanılacak olan ölçümlendirmeler karmaşıktırlar.

Yaygın olarak kabul edilen ölçümlendirmeler şunlardır (Baruch, 2004; 78):

Terfi-İlerleme: Hiyerarşi, güç, profesyonellik, statü, aynı zamanda otonomi, girişimcilik, kendi kendini kontrol.

Öğrenme: Yeni hünler, yetenekler ve yeterlilikler kazanma.

Fizyolojik ve hayatı idame ettirme: Para kazanma, istihdam edilebilirlik.

Psikolojik: Tatmin, tanınma, öz saygı ve kendini gerçekleştirme.

Bunların arasına belki kariyer esnekliği (her iki anlamdaki esneklik, yani kariyer krizleri ile yüzleşmede ruhsal dayanıklılık ve sürekli değişen işgücü pazarına uyum için gerekli esneklik) ilave edilebilir. (Baruch, 2004; 78).

Tablo 10’da geleneksel ve “yeni kariyer sahibi (new careerist)” için hem kişisel hem de organizasyonel çağdaş kavramlar, kariyer başarısının ilişkili göstergeleri açısından ortaya konmaktadır (Baruch, 2004; 77).

Tablo-10 Kariyer Başarısı Ölçüleri.

GELENEKSEL KAVRAM (KONSEPT)	YENİ KARIYER SAHİBİ “NEW CAREERİST”	ÇAĞDAŞ-BİREY	ÇAĞDAŞ-ORGANİZASYON
Formel (biçimsel) eğitim	İlerlemek	Kendini geliştirme yeteneği	Yetkilendirme
Yaşam boyu istihdam, iş güvencesi	Güvencede olmak	İstihdam edilebilirlik	İnsana yatırım
Basamakları tırmanma	Yükselmek	Yanal geçişler; Spiral hareketlenmeler	Yeni kariyer yolları veya hiç kariyer yolları olmaması
	Özgür olmak	Kendi kendini yönetme; Girişimcilik	Esneklik
	Denge elde etmek	Yaşam kalitesi; İş-aile dengesi	Alternatif çalışma düzenlemeleri (daha kısa çalışma haftası, iş bölüşümü, evde çalışma) ve iş-aile politikaları
Yeni Psikolojik Kontrat			
		Kişisel bilince temellendirilmiş manevi değer arama.	Gerçek, açık ortaklık

Kaynak: Baruch, 2004; 77

Küreselleşme bağlamında günümüzde kariyer, iş deneyimleri sonucu ilerleme yerine, işin yeniden yapılandırılması yoluyla birey için anlamlı ve psikolojik olarak bireyi tatmin edici, bilgi kazanılan bir süreç olarak kabul edilmekte ve büyük ölçüde bireyin sorumluluğunda şekillenen, bunun yanında örgütün de bu konuda bireyi desteklediği bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır (Aytaç, 2005; 232-233).

2.4. KARIYER PLANLAMASI KAVRAMI

Yönetim ile ilgili sözlükler kariyer planlamasını “bir kişinin çalışma yaşamındaki kişisel işlemlerinin planlaması” şeklinde tarif etmektedir. Kariyer

planlaması yetenekler ve ilgiler, pratik gelişme faaliyetlerinin planlanması, kariyer hedeflerinin tesis edilmesi ve alternatif kariyer fırsatlarının dikkate alınmasıyla birleşir (Duygulu, 1998; 43-44).

Bir kişinin kariyeri, okuldan ayrılışı ve örgütsel yaşama girişi ile başlamaktadır. Bir örgütte yaşama katılmak, kariyerin yalnızca başlangıcıdır. Kariyer, bir kişinin tüm çalışma yaşamını kapsar. Kariyer tercihleri ve planlaması, bir kişinin öğrenci olarak örgüte katılmasını, bağımsız biçimde deneyim kazanmasını, sorumluluklara sahip olmasını, orta yaş krizlerini, kişinin örgütte yana doğru ya da yukarıya doğru hareketliliğini ve geri çekilmesi ile emekliliğini açıklar (Ataol, 1989; 18).

Kariyer planlama çalışanların, fırsatlar ile seçeneklerin ve sonuçların farkına varmalarını, kariyer hedeflerini belirlemelerini, bu hedeflere ulaşmada yön ve zaman tespiti yapmalarını sağlayacak iş, eğitim ve diğer gelişimsel faaliyetleri programlamaları sürecidir (Anafarta, 2001; 3).

Kariyer planlaması, bireysel kariyer amaçlarının ve bireyin bu amaçları başarması için gereken araçların belirlenmesi sürecidir. Kariyer planlaması hem bireyi, hem de örgütü etkiler. Her ne kadar birey bu planın alıcısı ve uygulayıcısı olsa da, örgütün desteklemesi gereklidir. Kariyer planlaması, bireysel kariyer hedefleri ile örgütsel olanakların uzlaştırılmasını içerir (Can vd., 2001; 163).

Kariyer planlaması, bireyin çalışma yaşamını planlamasıyla ilgilendir. Diğer yandan kariyer kararlarının bazıları bireyin kendisi, bazıları örgüt tarafından veya hem örgüt hem birey tarafından müştereken alınabilmektedir (Duygulu, 1998; 44).

Kariyer planlaması, bireyin kişisel ihtiyaçlarını ve bu ihtiyaçları kişisel yaşam planı içerisinde nasıl karşılayabileceğini göstermektir (Sabuncuoğlu, 2005; 169).

Tanımlardan da anlaşılacağı gibi kariyer planlaması hem örgütü hem de çalışanı etkilemektedir. Kısaca kariyer planlamasında ve yönetiminde birey ve örgüt

her biri farklı alanlarda sorumludurlar. Burada önemli olan firmanın ihtiyacı ile kişilerin beklentileri arasında denge oluşturmak ve her ikisini de karşılamaktır (Aytaç, 2005; 138-139).

2.5. KARİYER PLANLAMASI İLE KARİYER YÖNETİMİ KAVRAMLARININ KARŞILAŞTIRILMASI

Bazı kaynaklar kariyer planlamasıyla kariyer yönetimini aynı başlık altında incelemektedirler (Aldemir vd., 2001; 212). Son yıllar kariyer planlaması olgusunda hızlı bir gelişmeyi beraberinde getirmiştir. Bu gelişme sonuçta giderek bir kavram olarak “kariyer planlaması” nı da etkileyerek bir evrim geçirmeye zorlamış ve olgu giderek gelişen bir boyut kazanarak “kariyer yönetimi” adı altında gündemdeki yerini almıştır (Kaynak, 1996; 161). Kariyer planlama kişinin çalışma yaşamını planlamasıdır. Kariyer planlamasının kişi tarafından, örgüt tarafından veya her ikisinin işbirliği içinde yapılması söz konusudur. Kariyer planlama herkesin ömür boyu kesintisiz sürdürdüğü bir faaliyettir. Kariyer yönetimi ya da kariyer planlaması, çalışma yaşamına ilişkin; yeni bir işe girme, transfer, yükseltme ve diğer örgütlere geçme gibi mesleki tercihleri içermektedir (Aldemir vd., 2001; 211-212).

Kariyer planlama, çalışan kişinin kariyer hedeflerinin seçilmesi ve bu hedeflere ulaşma yolu sürecini kapsar. Burada kişilerin ilgi alanları ve yetenekleri son derece önemlidir. Kariyer yönetimi ise çalışanların kariyer ihtiyaçları ile örgütün gerekliliklerini daha iyi karşılaştırmak için genelde yöneticilerin kullanacağı metotlardır (Aytaç, www.gençbilim.com). Kariyer yönetimi, çalışanların bireysel kariyer planlarını örgütün desteklemesi ve uyumlaştırmasını içerir. Kısaca kariyer yönetimi hem personelin meslek hayatlarını planlama hem de bu planların eyleme geçirilmesidir. Kariyer yönetimi, personel istekleriyle örgütsel gereksinimleri dengelemektedir. Daha işlevsel anlamda potansiyel fırsatları dengeleyen ve gelişim etkenlerini tanımlayan bir yönetimdir. Kariyer yönetimi aynı zamanda bireylerin kariyer planlarının geliştirilmesine ve uygulanmasına yardımcı olacak eylemleri de kapsamaktadır. Ancak, kariyer planlaması temelde kişisel bir süreç olmasına rağmen,

kariyer yönetimi örgüt tarafından yapılan faaliyetler üzerine yoğunlaşır (Aytaç, 2005; 115-116).

2.6. KARIYER PLANLAMASININ AMAÇLARI VE ÖNEMİ

Kanter, gelecekte bireylerin tek bir işverenle sürekli istihdam garantisi sağlayacak hiçbir faaliyet gerçekleştiremeyecekleri olağandışı çevre koşullarının geçerli olacağını ileri sürmektedir. Dolayısı ile bireyler iş yaşamlarında nerede olduklarını, ne yapabildiklerini ve gelecekte ne yapabileceklerini ne kadar iyi anlarılarsa, nereye gitmek istediklerini, oraya ulaşmak için ne yapmaya gereksinimleri olduklarını daha iyi anlayabileceklerdir. Bireylere bu olanağı kariyer planlama sağlayabilmektedir (Anafarta, 2001; 3).

Kariyer planlamasının özünü bireysel amaçlar oluşturmaktadır. Herkesin kariyeri için belli amaçları vardır. Amaç belirleme kararlar için belirgin bir temel sağlar. Amacı belirlenmiş bir insan, karşılaşıacağı alternatif fırsatları daha iyi değerlendirebilir. Goldman'a göre, insanlar kendileri için neyin önemli olduğunu biliyorlarsa, kariyerlerinde ve yaşamlarında kendilerini tatmin edecek planları yaparlar ve hedeflerine ulaşırlar (Aytaç, 2005; 140).

Kariyer planlaması hem birey hem örgüt açısından son derece önemlidir. Kariyer başarısı veya başarısızlığı sonucunda her birey kendi kariyer yaşamıyla ilgili tahminlerde bulunur, kimliğini oluşturur, kişiliğini tamamlar. İş tatmini artar. Tüm bunların ötesinde her birey kendini tanımış olur, motivasyon artar. Bu bireysel yönetim, davranış bilimlerinde "kendini gerçekleştirme olgusu" olarak nitelendirilir (Duygulu, 1998; 46).

Örgüt açısından kariyer planlamasının genel amacı, çalışanların gereksinimlerini, yeteneklerini ve amaçlarını işletmede şu anda mevcut olan veya gelecekte meydana gelecek fırsatlarla ve olanaklarla eşleştirmektir (Aytaç, 2005; 140).

Kariyer planlamasında güdülen amaçlar şöyle özetlenebilir:

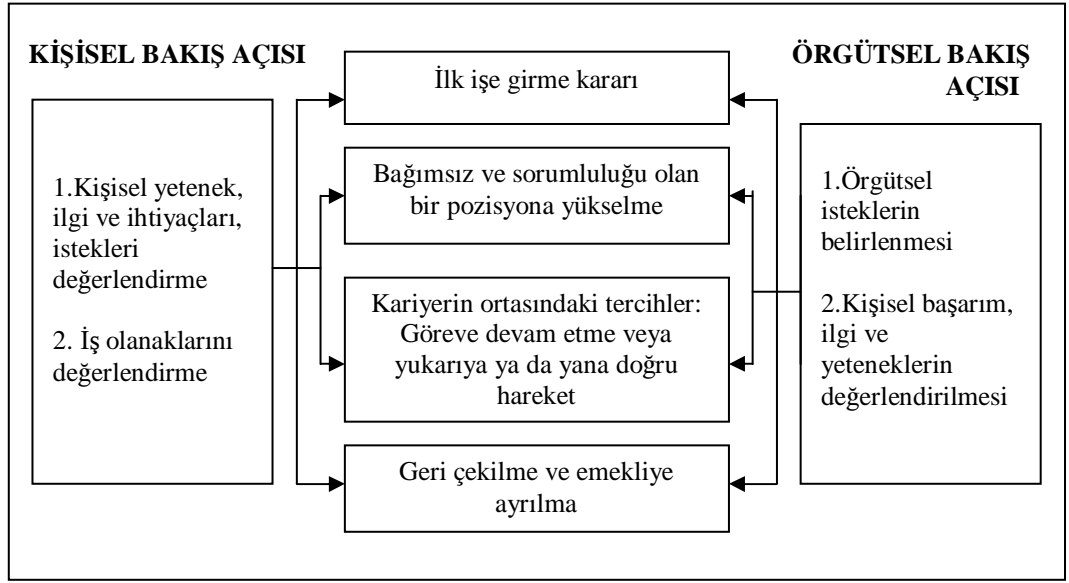
1. İnsan kaynaklarının etkin kullanımı
 2. Kişilere yükselme hedefleri konularak motivasyon sağlanması
 3. İş performansının yükseltilmesi
 4. Kişilerin işe ve işletmeye bağlanması
- (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2001; 323).

2.7. BİR SİSTEM OLARAK KARIYER PLANLAMASI

Kariyer planlama ve yönetiminin anlamı, kişisel açıdan mı yoksa örgütsel açıdan mı bakış açısı takındığımızla sıkı sıkıya ilişkilidir. Pek çok gözlemci kariyer yönetimini, kişisel gelişim, uygulama ve kariyer hedeflerini takip etme süreci olarak görmüşlerdir. Konuyla ilgili literatürün çoğunluğu kişisel bakış açısından konuya odaklanmıştır. Bununla birlikte, 1990'ların başlarında kariyer gelişiminin odağı radikal olarak kişiselden örgütsel doğru yer değiştirmiştir. Yine de, özellikle batı toplumlarında modern çağın genel akım istikametinin, ortaklık (kolektivizm) yerine bireyselliğin üzerinde durmasıyla, sarkacın geriye yani kişisel merkezli kariyer yönetimine geri döndüğü görülmektedir (Baruch, 2004; 2).

Kariyer planlaması bir sistem olarak ele alındığında kişi ve çalıştığı örgüt ikisi birden sisteme katılırlar. Bu sistemin etkin işleyebilmesi için ilk olarak kişi ve/veya örgütü ilgileri ve kabiliyetleri değerlendirilmeli ve üçüncü olarak da kişi/örgüt, gelecekle, ilgili etkinlik planlarını geliştirmeli ve kişi, yaşam boyunca karşılaşılabileceği pozisyonlar için geliştirilmelidir.

Kariyer planlamasında kişi ve örgütün karşılıklı ilgileri bulunmaktadır. Bir kariyer yönetimi sistemi çözümlenirken, kişisel ve örgütsel düzeyde bakış açılarına ihtiyaç bulunmaktadır (Ataoğlu, 1989; 18-19).



Kaynak: Aldemir vd., 2001; 213

Şekil 6. Kariyer Planlamasında Karşılıklı İlgiler

Bireyler yaşam aşamaları boyunca ortaya çıkan kariyer gelişimi süreci içerisinde, her aşamadaki gereksinimleri karşılayabilmek ve kariyerlerini geliştirebilmek amacıyla gerek bireysel olarak gerekse örgütün desteği ile kariyerlerini geliştirmeye ve planlamaya çalışırlar. Dolayısıyla kariyer geliştirme ve planlama sürecinin “bireysel” ve “örgütsel” olmak üzere iki boyutundan bahsetmek mümkündür (Anafarta, 2001; 4).

İlk boyut kariyerini planlama durumunda olan bireyin kendi kişiliğinde oluşacaktır. Birey, çalışma yaşamında ve içinde bulunduğu organizasyon içinde yerini bilme ve anlama, ayrıca giderek gelecekte de nerede ve nasıl olmak istediğini belirleme durumunda olacaktır. Psikolojik bakımdan sağlıklı varsaydığımız birey, potansiyel olarak gelişip serpildikçe kendini gerçekleştirme güdüsünün doğrultusunda kariyerini geliştirmek ya da başka bir deyişle, ilerlemek, yükselmek gereksinmesini duyacaktır. Birey açısından bu olgu sağlıklı bir gelişmeyi simgeler. Ancak söz konusu sağlıklı gelişim, bireyin kendi kariyerini planlamasında kişisel

gerçeklerini gözetebildiği ve onlara kendine ters düşmeyecek ilkeler ışığında yön verebildiği ölçüde sürer (Kaynak, 1996; 163).

İkinci boyut ise bireysel kariyerin örgüt açısından irdelenmesi ve yönlendirilmesidir. Birey çalışma yaşamında ve içinde bulunduğu örgüt içinde yerini bilmek ve gelecekte nerede nasıl olmak istediğini belirlemek durumundadır. Örgüt ise kendi amacına ulaşmaya çalışırken kariyer politikaları oluşturarak bireyin ilerlemesi için tırmanacağı basamakları sergiler. Böylece örgüt kendi amacıyla çalışan kişinin amaçlarını bütünlemeye çalışır.

İnsan kaynaklarının planlanması, başarılı bir örgütsel kariyer planlamasına dayalıdır. Bu planlama bireysel ve örgütsel düzeyde olmaktadır (Aytaç, 2005; 151).

Organizasyonlar, yaratıcı geliştirme teknikleri sağlayarak ve bunları geliştirerek insan kaynakları yöneticilerinin işlerini büyük ölçüde kolaylaştırabilir. Organizasyonun çalışanların kariyer gelişimini desteklemesi, yeni elemanların uzun süre organizasyonda kalmasını, yüksek potansiyele sahip yöneticilerin organizasyona çekilmesini ve elemanların organizasyona daha çok bağlanmasını sağlar. Bunlar ancak insancıl bir yönetim çabası ile elde edilebilecek sonuçlardır (Palmer ve Winters, 1993; 134).

2.7.1. Bireysel Kariyer Planlaması

Kariyer planlamasının odak noktası bireyin kendi kendini değerlendirme ve gelişim planlamasına bağlıdır (Aytaç, 2005; 151). Kariyer planlama süreci boyunca kişi, sürekli olarak yeteneklerini ve ilgilerini değerlendirir, alternatif kariyer fırsatlarını göz önünde tutar, kariyer hedefleri belirler ve uygulamalı gelişim faaliyetleri planlar (Mondy vd., 2002; 256). Bireysel kariyer gelişimi, bireyin kendi kariyerini planlaması ve bu planların eğitim, öğretim, iş arama, iş deneyimleri vasıtasıyla yerine getirilmesi ve yürütülmesidir (Anafarta, 2001; 5).

Bireyin kariyer planlaması kapsamında yaptığı faaliyetler bir strateji olarak da değerlendirilebilir. Bu strateji kariyer geliştirme stratejisidir. Bu stratejide, geleneksel anlatımdaki stratejilerde olduğu gibi birey, sahip olduğu kaynak ve kabiliyetleri, örgütün ona sağladığı fırsatlar ve dikkate alması gereken zorluklar arasında kendi amaçlarını elde etmek için yönlendirmekte ve zaman zaman da bulunduğu yeri geriye dönük olarak değerlendirmektedir (Altay, 2006; 33).

İnsan kaynakları planlaması aktiviteleri, bireysel kariyer planlaması aktiviteleri ile paraleldir. Örgüt içinde çalışan tüm bireyler kuşkusuz kendi kariyerlerinden ve kariyerlerini geliştirmekten birinci derecede sorumludur. Bu sorumluluğun gereği gibi yerine getirilmesi için bireyin, kendisi ile ilgili konuları, ilgi alanlarını, değer ve beklentilerini, kuvvetli ve zayıf olduğu yönleri, eksikliklerini ve geliştirilmesi ya da düzeltilmesi gereken yanlarını çok iyi bilmesi, bu konuların analizini bilinçli bir şekilde yapması gerekir. Böylece sağlıklı bir kariyer planlamasının ilk adımı atılmış olacaktır (Aytac, 2005; 152).

2.7.1.1. Bireysel Kariyer Planlama Aşamaları

Bireysel kariyer planlama, işten çok birey üzerinde odaklanır, onun amaç ve yeteneklerinin analizinde yoğunlaşır. Bireysel kariyer planlama sürecinde birey, özdeğerleme, fırsatları araştırma ve seçenekleri belirleme, bireysel kariyer hedeflerinin tespiti, kariyer planları ve çalışma programlarının yapılması ve geri bildirim faaliyetlerini gerçekleştirir. Bireysel kariyer planlama süreci beş adımdan oluşur (Altay, 2006; 32 ve Anafarta, 2001; 1).

1. Özdeğerleme:

Özdeğerleme, kendi hakkında bilgi sahibi olmak demektir (Mondy vd., 2002; 256). Bireyler, özdeğerleme konusunda öncelikle kendileri sorumluluk almalı ve bunu ömür boyu gerçekleştirmelidirler (Anafarta, 2001; 7). Birinci aşamada bireyin kendisi hakkında bilgileri objektif ve açık bir biçimde değerlendirmesi ve

yetenekleri, özellikleri, ilgileri ve tercih ettiği faaliyetler doğrultusunda kendisini mutlu ve başarılı kılabilecek işleri tercih etmesi gerekmektedir (Altay, 2006; 32).

2. Fırsatlar araştırma:

Fırsatlar araştırma, örgütün içinde ve dışında olan fırsatların ve potansiyel tercihlerin belirlenmesidir. Bu adım, ekonomik durum ve iş piyasasının değerlendirilmesi ile örgütün değerlendirilmesinden oluşmaktadır (Altay, 2006; 32). Örgüt içi ve örgüt dışı olanakların araştırılarak bireyleri kariyer hedeflerine ulaştıracak mevcut ve olası kariyer yollarının saptanabilmesi için özellikli ve genel işgücü eğilimleri incelenmelidir (Anafarta, 2001; 7).

Bu aşamada birey kariyer alanlarının farklı tiplerini ortaya koyarak seçenekleri belirlemeye çalışır. Araştırma veya seçenek belirleme olarak da adlandırılan bu aşama bireyin kariyer alternatiflerini ortaya koyması ve kendi ilgileri ve davranışlarına ilişkin iş olanaklarının daraltılmasını içerir. Kişi bu aşamada kariyerini seçerken, birçok faktörün etkisi altında kalacaktır. Bu faktörleri sosyal ve psikolojik faktörler olarak ele almak mümkündür. Sosyal faktörler, kişinin sosyal geçmişi, sosyo-ekonomik düzeyi iken, psikolojik faktörler bireyin kişiliği, ilgi, inanç ve tutumları ile beklentileri gibi etmenlerdir (Aytaç, 2005; 154-155).

3. Kariyer hedefleri belirleme:

Birey kendisini ve çevreyi değerlendirdikten sonra kısa ve uzun dönemli amaçlarını belirlemelidir. Ne gibi yetenekler geliştireceğine, gelecekte neleri başaracağına ve örgütün hangi alanında yer alacağına karar vermelidir (Altay, 2006; 33).

Hedef belirleme, bireyin gelecekteki amaçlarını planlamaya ve karar vermeye yardımcı eder. Birey, kısa, orta ve uzun vadeli kariyer hedefleri tespit etmelidir. Hedefler bireyin yeteneklerine uygun olmalı ve büyümeye yönelik hedefler

mücadeleye açık olmalıdır. Bu durumda birey yeni bakış açısı ve yetenekler kazanabilir (Aytaç, 2005; 155).

4. Hareket planı yapma:

İlk üç adım gerçekleştirildikten sonra, ulaşılmak istenen hedeflere nasıl ulaşılabileceğine dair hareket planı yapılmalıdır (Altay, 2006; 33). Bu plan ve programlar, bireylerin deneyimlerinin, yetenek ve niteliklerinin gelecekteki kariyerlerini nasıl etkileyeceklerini görmelerine ve atanmaları durumunda kazanabilecekleri yetenek ve niteliklerden yararlanabilecekleri işleri bulmalarına yardımcı olmaktadır (Anafarta, 2001; 5). Planlar, kariyer hedeflerine ulaşmayı sağlayacak her türlü faaliyeti içerecek şekilde hazırlanmalıdır. Bireyin verdiği karar doğrultusunda kariyer planının uygulaması için ortamın uygun, destekleyici ve ümit verici olması gerekir (Aytaç, 2005; 157).

5. Takip etme:

Planlar uygulamaya konulduktan sonra bunların izlenmesi ve güncelleştirilmesi gerekmektedir (Altay, 2006; 33). Yeni iş dünyasında kariyerler farklılaşmıştır. Sosyal iş bağlantıları tamamen değişmiş, küreselleşme ve teknoloji iş dünyasının olağanüstü rekabet ortamı haline gelmiştir. Bu durum bireylerin kendilerinin, çevrelerinin, olanakların farkına varmalarını ve kariyer hedeflerini saptamalarını, yaşam boyu devam etmesi gereken dinamik bir süreç haline getirmiştir (Anafarta, 2001; 8).

Kariyer planlamasının sürekli bir uğraş olması, bireysel gelişim için gereklidir. Kariyer çizgisi ve duyulan ihtiyaçlar kişinin hayatı boyunca çeşitli değişikliklere uğrar. Örneğin kariyerinin başında, mali ve mesleki ihtiyaçları en alt basamaktaki işlerle uyumludur. Olgunlaşıp mesleki bakımdan geliştikçe, kişisel ve mesleki ihtiyaçlar da değişir. Mali ve mesleki tatmin beklentileri yükselir ve kariyer çizgisi farklı bir yön alır (Palmer, 1993; 85).

Her işletmede farklı yaşam ve kariyer safhaları olan, farklı beklentiler içinde olan çalışanlar mevcuttur. Kişi kendisi hakkında en iyi kararı yine kendisi verecektir. Kendi kariyerini geliştirmeye başlarken tercihini ve kişisel değerler kümesiyle işin değerlerinin uyum noktalarını dikkate almak zorundadır. Aksi halde, yapacağı yanlış bir tercihle işe karşı isteksiz, verimsiz olacak, moral bozukluğu ve işten zevk almama sonucu bireyde sıkıntılar, stres ve gerginlik bir diğer ifadeyle “meslek intiharı” oluşacaktır (Aytaç, 2005; 159).

2.7.1.2. Kariyer Planlamasında Çalışanların Kişisel Talepleri

Procter ve Gamble günümüzde kadın ve erkekler tarafından belirtilen işle ilgili dört temel talebi aşağıdaki gibi açıklamışlardır:

1. İşinde başarılı olmayı hissetmek
 2. Terfi için ileriye yönelik uygun durumu görmek
 3. Çeşitli işlerde en iyi kullanılan yeteneğin neler olduğunu hissetmek
 4. Çevre tarafından iyi karşılanacak fikirleri bilmek
- (Aytaç, 2005; 162).

Günümüzde pek çok insan kaynakları uzmanı kariyer planlamayı, personel ihtiyacını içeriden karşılamamanın bir yolu olarak görmektedir. İşveren kariyer planlamayı teşvik ettiğinde, işçiler kariyer hedefleri oluşturmaya ve onlara doğru yönlenmeye daha yatkın hale gelirler. Bu hedefler, çalışanları daha fazla eğitim almaya ve başkaca kişisel gelişim sağlayıcı faaliyetlere motive eder ki bu da kalifiye eleman havuzunun büyümesi anlamına gelir.

Bir grup çalışanla yapılan bir araştırma beş adet çalışan isteği olduğunu ortaya koymaktadır (Werther ve Davis, 1996; 315-316):

- 1. Kariyer eşitliği:** Çalışanlar, kariyer ilerlemeleri ile ilgili fırsatlarda ve terfi sisteminde eşitlik istemektedirler.

2. **Denetleyici/yönetici ilgisi:** Çalışanlar, denetleyicilerin/yöneticilerin, çalışanların kariyer gelişimlerinde aktif rol oynamalarını ve performansları hakkında zamanında geri bildirim sağlamalarını istemektedirler.
3. **Fırsatları fark edebilmek:** Çalışanlar, kariyerleri ile ilgili terfiler sağlayacak fırsatlar hakkında bilgilenmek istemektedirler.
4. **İstihdam ilgisi:** Çalışanlar, değişik etmenlere bağlı olarak, kariyerle ilgili ilerlemelerinde, farklı derecede ilgi sahibidirler ve farklı miktarda bilgilendirilmeye ihtiyaç duymaktadırlar.
5. **Kariyer tatmini:** Çalışanlar meşgalelerine ve yaşlarına bağlı olarak, farklı kariyer tatmini düzeylerine sahiptirler.

Etkin kariyer programları çalışanların bu farklı algı ve isteklerini dikkate almak durumundadırlar.

2.7.2. Örgütsel Kariyer Planlaması

Çalışanların kariyerlerinin planlanmasında ve geliştirilmesinde örgüt yönetimleri de önemli roller oynayabilirler. Bu konuda yönetimin sağlayacağı katkı ve destek, insan kaynaklarından daha iyi yararlanmak için gereklidir (Duygulu, 1998; 51).

İnsan kaynakları yönetiminin personeli yalnızca işe alırken bilgi ve yeteneğe göre seçim yapması yeterli olmayıp ayrıca bu yetenekli kişileri örgütte tutabilmesi gerekir. Bu nedenle kişiye uygun çalışma ve yükselme olanakları sağlanmalıdır. O halde kariyer kavramı bireyin kendisini ilgilendirirken, diğer taraftan da kimlerin yükseleceği, kimlerin yönetsel mevkilerde yer alabileceği gibi konulara cevap vermesi açısından da örgütün ilgi ve görev alanı içinde yer alır (Yüksel, 1997; 22).

Önce ilke olarak şunun saptanması gerekecektir: İşletme kendi temel amaç ve yönelimini gözden uzak tutmadan ve söz konusu amaç ve yönelimlerinin gerektirdiği felsefenin bilinci dahilinde, kariyer planlamaları doğrultusunda biçimlenmiş bireysel

amaç ve yönelimlere uymak ya da onları içerik ve felsefe olarak zedelemekten kendine uydurmak zorunda olmalıdır. Bu ilke literatürde “amaçların bütünleştirilmesi” kavramıyla somut olarak belirlenir ve örgütsel amaçlarla bireysel amaçların özdeşleşmesi gereğini yansıtır. Organizasyon ana ilke olarak bu uyumu sağlayamadığı ölçüde, özellikle üst pozisyonların yetkin ve başarı güdeleri yüksek yöneticilerle doldurulması gerçekleştirilemez (Kaynak, 1996; 163-164).

Örgüt tarafından yeterince iyi düzenlenmiş bir kariyer planı üç önemli konuyu içermelidir (Aytaç, 2005; 166):

1. Çalışanlara kendi içsel kariyer gereksinimlerini değerlendirmede yardımcı olmak.
2. İşletmede bulunan kariyer fırsatlarını bireye tanıtmak.
3. Çalışanların gereksinme ve yeteneklerini kariyer fırsatlarına uygun olarak düzenlemek.

İşletmeler örgütsel kariyer planlama sürecini gerçekleştirirken aşağıdaki faaliyetleri gerçekleştirmelidirler (Anafarta, 2001; 4-5):

1. Gelecekteki personel gereksinimlerini saptama.
2. Kariyer basamaklarını net ve açık bir biçimde ortaya koyma.
3. Bireysel olanakları belirleme.
4. Bireysel gereksinimler / istekler ile işletme gereksinimlerini / fırsatlarını uyumlaştırma.
5. İşletme kariyer sisteminin incelenip, denetlenmesi ve eşgüdümü.

İşletmeler, bu faaliyetlere ilaveten iş konusunda işbaşı eğitimlerinin yanı sıra modern iş dışı eğitim yöntemlerini de kullanmalı, etkin bir yerleştirme fonksiyonu izlemeli, etkin ve stratejik bir insan kaynakları sistemi oluşturmalıdırlar.

2.7.3. Bireysel Ve Örgütsel Kariyer Planlamasının Karşılaştırılması

Tablo-11’de görüldüğü gibi, birey merkezli kariyer planlaması ile örgüt merkezli kariyer planlaması birbirinden tamamen farklı değildir. Bireysel olarak kariyer planlamasını örgüt içinde gerçekleştiremeyen birey o örgütten ayrılmak zorunda kalacaktır. Bu nedenle örgüt merkezli kariyer planlaması çalışanlara yol gösterici ve destekleyici olmalıdır (Aytaç, 2005; 167-168).

Tablo-11 Örgütsel ve Bireysel Kariyer Planlamasının Karşılaştırılması

Örgütsel Kariyer Planlaması	Bireysel Kariyer Planlaması
<ul style="list-style-type: none">- Gelecekteki örgütsel personel ihtiyaçlarını belirleme- Kariyer basamaklarının planlanması- Bireysel potansiyel ve eğitim ihtiyacının değerlendirilmesi- Örgütsel gelişim fırsatları ile bireysel yetenek ve arzuların karşılaştırılması- Kariyer sisteminin koordinasyonu, denetlenmesi, incelenmesi ve gözetimi	<ul style="list-style-type: none">- Kişisel yetenek ve ilginin belirlenmesi (kendini tanıma)- İş ve günlük yaşam hedeflerinin planlanması- Örgüt içindeki ve dışındaki alternatif kariyer yollarını, seçenekleri değerlendirme- İlgi ve amaçlarda değişmeye dikkat etme- İşletme içi ve dışı ile ilgili kariyer basamakları

Kaynak: Aytaç, 2005; 167

2.8. KARIYER YOLLARI

2.8.1. Kariyer Yolunun Tanımı

Kariyer yolu, işgörenin bir firmada istihdamı süresince hareket edebileceği esnek hareket çizgisidir. Kariyer yollarının oluşturulmasını müteakip, işgören, firmanın yardımı ile kariyer gelişimi sağlayabilir (Mondy vd., 2002; 251).

Örgütsel görünüm itibarı ile kariyer yolları, kariyer planlamasının önemli bir kaynağıdır. Örgütün gelecekteki iş gücü, çalışanların kariyer yolu ile planladıkları projelere bağlıdır (Aytaç, 2005; 177).

İşgörenin perspektifinden bakıldığında ise, kariyer yolu, daha birçok bilgi ve tecrübe edindikçe, firmadan firmaya veya bir pozisyondan başka bir pozisyona geçişler içerebilir (Mondy vd, 2002; 251). Yani bireysel bir görünümle kariyer yolu; bireyin kişisel amaçlarına ulaşmak için geçtiği yollardır veya başka bir deyişle kişinin kariyerini şekillendiren ardışık işler dizisidir (Aytaç 2005; 175 ve Werther ve Davis, 1996; 311).

2.8.2. Kariyer Yolları ile Kariyer Planlamasının İlişkisi

Kariyer planlaması, bireysel kariyer hedefleri ile örgütsel olanakların uzlaştırılmasını içerir. Kariyer yollarının belirlenmesi ise örgütsel olanaklarla ilgili belirli işler dizisini ifade etmektedir. Bu iki süreç iç içedir. Kariyer planlaması arzulanan sonuçların başarılması için amaçların belirlenmesini içerir. Kariyer planlaması bağlamında kariyer yolları, bu amaçları başarmak için gereken araçları ifade eder. Bu nedenle kariyer planlaması, işler arasında kişilerin mantıklı ilerlemesini gösteren kariyer yollarının oluşumu ile de ilgilidir (Aytaç, 2005; 175).

2.8.3. Kariyer Yolu Modelleri

Geleneksel Kariyer Yolu: Bir çalışanın, aynı meslek alanı içinde bir işten diğerine dikey olarak yukarı doğru ilerlediği kariyer yoludur.

İkili Kariyer Yolu: Bu model, teknik bir işte kalmak için çabalayan, aynı zamanda da yöneticilik pozisyonuna aday kişiler için uygulanır ve işlerin niteliği değişip daha fazla uzmanlık gerektirmeye başladığında, tek sıra halindeki kariyer basamaklarında sıkışıp kalmış insanların en azından iki koldan ilerleme fırsatı bulmasına yardımcı olur.

Ağ Tipi Kariyer Yolu: Doğrusal ve sınırlayıcı bir terfi sisteminden çok her noktayı bir mevki olarak düşünen bir ağ örgüsü yapılanmasıyla, mevkiler arasında pek çok terfi birleşimini elde etmeyi amaçlayan ağ tipi kariyer yolunda hem yönetici hem çalışanlar hangi görevlerin ne tür nitelikleri gerektirdiğini belirler. Yaş ve kıdem

etkisizdir. Burada tecrübe, işin gerektirdiği şartlar, yükselmek için önemli parametrelerdir (Aytaç 2005; 179-183-187).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

UZAKYOL ZABİTLİĞİ VE KARIYER PLANLAMASI

3.1. DENİZCİLİK MESLEĞİNİN TANIMI VE DİĞER MESLEKLERDEN FARKI

Denizcilik mesleği daima diğer mesleklerden farklı ve çaba gerektiren bir meslek olmuştur. Gemide iş yaşamı tam anlamıyla karadakinden farklı bir dünyadır (Orrell, 2003; www.numast.net). Denizcilik, diğer mesleklerden farklı olarak icracılarının normal toplumdaki tecrit olup bir geminin içine hapis edilmiş biçimde çalışıp, kısıtlı bir sosyal hayat sürdürmelerini ve evlerinden hatırı sayılır zamanlar boyunca uzaklaşmalarını gerektirmektedir (ECSA-ETF Final Report, 2005; 10). Günümüzde denizciler, çalışma hayatlarının en az %75'ini ailelerinden ve sosyal çevrelerinden uzakta geçirmektedirler (Kahveci, 2000; 4). Bu olumsuzluğa ilaveten gemi çalışanları, geminin sefer esnasındaki yalpa, baş-kıç gibi hareketlerine ve titreşim, gürültü, ısı vb. olumsuzluklara da maruz kalmaktadırlar ki bu olumsuzluklardan her biri personelin günlük verimini etkilemektedir. Gerçekten bu ortamlar insan etkinliğini olumsuz yönde etkiler ve fiziksel ve zihinsel yorgunluğu arttırarak belki de insan hatalarının artmasına sebep olurlar (ABS Guide, 2001; iii).

Denizcilik mesleği, madencilik gibi bazı mesleklerle birlikte en tehlikeli kariyerlerden biri olarak kabul edilmektedir. Denizcilik mesleğinin kendine has bir dili ve töresi vardır ve bu bilgi yalnızca deniz yolculukları boyunca kazanılabilmektedir. Sonuçta, denizcilik mesleği, ulusal sınırların olmadığı bir yaşam biçimidir ve meslekte denizciler arasında bir biçimde var olan kardeşlik ve birbirine bağlılık durumu ortaya çıkmaktadır. İşte bu kardeşlik, denizcilerin, eski denizciler ve hizmettekilerle bağlantılarını sürdürerek, neden sıklıkla ve memnuniyetle karadaki iş pozisyonlarına kabul edildiklerini kısmen açıklamaktadır (ECSA-ETF Final Report, 2005; 10).

3.1.1. Denizde Yaşam Kalitesine Etki Eden Faktörler

Gemide yaşamak, dar yaşam alanı, kısıtlı sosyal hayat ve karada vakit geçirmek için fırsat azlıkları içermektedir. Gemi personeli genel olarak ya uykudadır veya işbaşında yani vardiya tutmaktadır. Personel azlığı ve zorunlu düzenlemeler az sayıdaki kişinin daha fazla idari ve bakımla ilgili işi yapmasına neden olmaktadır. Gemi yaşamını etkileyen diğer faktörler ise aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Karadan yeterli biçimde destek görme
 - Gemi ile kara arasında iletişim
 - Çalışan/yönetim arasında karşılıklı ilişkiler
 - Denize ait yetkilendirilme ve dokümantasyon sistemi
 - Fiziksel faktörler (gürültü, vibrasyon, aydınlatma, ikamet yeri genişliği, emniyet)
 - Çalışmaya ilişkin faktörler (fiziksel çaba, zihinsel çaba, programlama, gereklilik/gereksizlik, iş için formda olma, iş yükü)
 - Zihinsel/duygusal faktörler (stres, duygusal ihtiyaçlar, eziyet çekme, imaj, hizmet öncesi değerlendirme)
 - Müşteri/Düzenlemelerle ilgili muayene faktörleri (makul olmayan istekler, programlamalar, denizciye saygı eksikliği, limanda uyku/dinlenme dönemleri)
 - Sağlık faktörleri (dengeli beslenme, egzersiz)
 - Eğlence faktörleri (TV, film, müzik, kitap, video oyunları, gazete)
 - İletişim faktörleri (telefon, e-posta yoluyla aile ve sosyal bağlantı ağı ile iletişim)
 - Sosyal faktörler (sayıca yeteriz personel, dil)
 - Gemi destek faktörleri (bakım, teknik destek, filo yaşı, güncellemeler)
- (Paine, 2002; 36) .

3.1.2. Denizcilik Mesleğinin Sorunlarını Çözmek İçin İnsan Kaynakları Yönetiminin Yapması Gerekenler

Denizde yaşam kalitesine ve yaşam tarzına ait sorunları gidermek için iyi bir insan kaynakları yönetimi uygulamasına ihtiyaç vardır. Bu uygulama çerçevesinde yapılması gerekenler şöyle sıralanabilir:

- Karşılaştırmalı değerler içeren ücretlendirme ve fayda sağlama-ödenekler paketleri,
- İyi düzenlenmiş gemi yaşam alanları ve dinlenmeye ilişkin etkinlikler,
- Yeterli dinlenme zamanları ve yeterli tatil süresi,
- Serbest e-posta servisi,
- Yeni işgörenler ve onların aileleri için yönlendirme,
- Aile ile ilgili acil durumlarda gemiden ayrılma ve diğer önemli şirket politikalarının yazılı olması,
- Aile ve topluluk yardım hattı ve erişim programları,
- Kariyer akıl hocalığı programları,
- Kara ve deniz personeli arasında düzenli aralıklarla yinelenen toplantılar,
- Ölçülebilir değerler üzerine temellendirilmiş teşvik, destek ve terfi sistemi
- Süreklilik arz eden eğitim öğretim programları,
- Kara bazlı yönetimle problemler konusunda iletişim sağlamak için prosedürler,
- Denizciyi onurlandıran örgütsel kültür.

(Paine, 2002; 37-38).

3.2. DENİZCİLİK ENDÜSTRİSİNDE KARIYER YOLLARI

2005 yılında, Danimarka, Almanya, Yunanistan, İtalya, Lituanya, Hollanda, Polonya, İspanya, İsveç ve İngiltere gibi Avrupa Birliğinin hem kuzey hem de güney kanadında yer alan ve farklı kültür ve yönetimler ile farklı denizcilik kümelerine sahip olan ve aynı zamanda önemli sayıda denizciye sahip olan 10 ülkede, Avrupa Birliği Komisyonu desteği ile yapılan araştırma (The Mapping Of Career Paths In

The Maritime Industries) sonuçlarına göre denizciler arasında kariyer yolları ve seçimlerine ilişkin aynılıklar gösteren faktörler ile farklılık arz eden faktörler üzerinde aşağıda durulmuştur.

Yukarıda sayılan Avrupa Birliği üyesi ülkelerin denizcileri hatta belki de tüm denizci ülkelerin denizcileri için geçerli olabilecek ortak ve aynılık arz eden durumlar şöyle sıralanabilir:

1. Hem denizciliğin doğası hem de kara bazlı istihdamları ile ilgili olarak “başarılı denizcilerin” kişisel nitelikleri.
2. Başlangıçta denizcilik mesleğini seçmek için nedenler.
3. Denizde kalıp çalışmaya devam etmek için nedenler.
4. Karada bir iş sahibi olmaya karar vermek, çabalamak için nedenler.
5. Denizcilerin kariyerlerini karada devam ettirmek için geçtikleri merhaleler ve yöntemlere ilişkin sorunlar ve süreçler.

Farklılık gösteren faktörler ise her bir ülkenin kültürel fonksiyonlarından kaynaklanmaktadır. Bu faktörler ise şöyle sıralanabilir:

1. Ülkenin coğrafyası ve ülkenin coğrafik konumu.
2. Aile kültürünün gücü.
3. Ülkedeki denizcilik eğitim-öğretim sistemi
(ECSA-ETF Final Report, 2005; 12-21).

3.2.1. Başarılı Denizcilerin Kişisel Nitelikleri

Denizciler, özellikle karadaki işverenler tarafından bir dizi gerekçe ile değerlendirilmeliktir. Bunlar; gemiler, deniz taşımacılığı, sistemler ve denizcilik işlem ve süreçleri hakkında bilgi sahibi olma, deniz tecrübesi ile gelen inanılabilirlik, bağımsız, kendine güvenli ve becerikli çalışan olarak yetenek sahibi olma, son olarak da liderlik potansiyeline sahip olma biçiminde sıralanabilir. Bunlar denizcilerin, denizcilik kariyerlerinde erken evrede henüz genç zabitler iken dahi benimseyebilecekleri değerlerdir. Eski denizciler karada iş talebinde bulduklarında

nitelik ve deniz tecrübesi açılarından değerlendirildiğinde sıklıkla aynıya yakın özgeçmişler ortaya koymaktadırlar. Dolayısı ile seçim, karadaki işverenin kişisel değer yargısına ve çalışacak olanın firmaya uygunluk durumuna göre gerçekleşmektedir (ECSA-ETF Final Report, 2005; 12).

3.2.1.1. Türk Armatörünün Personel Seçim Kriterleri

Türkiye'nin kurumsallaşmış ve önde gelen denizcilik kuruluşlarının gemileri için personel seçiminde öne çıkardıkları kriterler; iş deneyimi (hem zaman hem de adayın daha önce çalıştığı gemi tipine önem verilmektedir), iyi düzeyde İngilizce ve bilgisayar bilgisi, daha önce firmada geçmişi olup olmadığı, başkaca firmalardan sağlanan referanslar, adayın denizde uzun süre çalışma arzusunun varlığı, insan ilişkileri ve adayın kişilik yapısı olarak sıralanabilir.

Türkiye'de denizcilik firmalarında karada istihdam edilecek personel için ise; karadaki pozisyonun gereklilikleri ile adayın yetenekleri karşılaştırılarak, adayın şirket hakkındaki bilgisi, şirkete neler katabileceği gibi klasik insan kaynakları doğrulama süreci gerçekleştirilmektedir.

Yukarıdakilerin yanında, Türk denizcilik sektöründe geleneksellikten kurtulamamış bir çok firma mevcuttur ve bu firmalarda istihdam edilecek personelin seçiminde; tanıdık tavsiyesi ya da insan kayırma kavramı ilk kriterlerden birini oluşturmaktadır (Sözen, 2005-Marine & Commerce; 31-32-33).

3.2.2. Denizcilik Kariyerinin Seçilmesinde Etkili Olan Faktörler

Kişisel kariyer seçimi pek faktör tarafından etkilenecektir ancak herhangi bir genç insanın denizcilik mesleğini seçerken maruz kaldığı faktörlerden öne çıkanlar aşağıdaki gibidir:

- 1. İkametin bulunduğu yere bağlı nedenler:** Çoğunluk üye ülkelerde geleneksel olan ve olmaya devam eden ve göz alıcı biçimde sektöre yeni

denizci girişlerine kaynaklık eden bölgeler vardır. Tabii ki bu bölgeler ülkelerin sahil kesimleridir.

2. **Ailenin etkisi:** Bulgulara göre sektöre yeni giriş yapanların ailelerinde denizci bir üye bulunmaktadır. Genellikle ebeveyn, amca yada bir kuşak öncesindeki denizciler, denizcilik kariyerinin başlangıcı için bilgiye kaynaklık etmektedirler.
3. **İyi bir kariyer umudu:** Bu, gerçekte etkili faktörlerin bir birleşimidir ancak sık sık kişisel kariyer seçiminin en önemli belirleyicisi olan tek faktör olarak karşımıza çıkar. Bu faktör, her ülkede aynı düzeydeki işler için ödenen ücret beklentileri, mesleğin statüsü ve erken terfi ile sorumluluk yüklenme fırsatlarını içerir.
4. **Denize uzun vadeli ilgi.**
5. **Seyahat:** Bu faktörün günümüzün modern dünyasında etkisi muhtemelen daha azdır ancak hala denize açılmak için önde gelen ilk beş neden arasındaki yerini korumaktadır (ECSA-ETF Final Report, 2005, 13-14).

3.2.3. Denizcilerin Kariyerlerini Denizde Sürdüremelerinde Etkili Olan Faktörler

Denizcilik mesleğini denizde sürdüren kişiler genellikle Kaptan veya Baş Mühendis olma hırsları ile mesleğe devam etmektedirler. Aynı zamanda bu kişiler, mesleği ve denizcinin yaşantısını takdir etmekte ve mesleğin getirilerini denizciliğin ödülü olarak kabullenmektedirler.

Denizde geçirilecek süreye etki eden bir başka faktör ise, hızlı terfi basamaklarıdır. Birkaç yıl sonrasında bir zabitanın elde ettiği maaş, karada normal bir iş sahibinin çok güç elde edebileceği bir miktardır. Bu yüksek maaşı bazen finansal taahhütler takip eder ki bunlara bazen “tutulu satış tuzağı” adı verilir ve böylesi taahhütleri normal bir maaşla karşılamak olanaksızdır.

Son olarak kişinin gemide mesleği sürdürme süresinin seçimine etki eden bir başka akım da işveren ile işgören arasında değişen ilişkidir. Şimdilerde pek çok

denizci, donatım acenteleri aracılığı ile istihdam edilmektedir ve sıklıkla farklı gemi ve denizcilik firmalarında istihdam edilmektedirler ki bu durum denizcilik firması veya operatörüne sadakat için bir engel oluşturmaktadır (ECSA-ETF Final Report, 2005; 14-15).

3.2.4. Denizcilerin Karaya Geçiş Kararında Etkili Olan Faktörler

Avrupa Birliği Komisyonu desteği ile yapılan araştırma (The Mapping Of Career Paths In The Maritime Industries) sonuçlarına göre, konuya ilişkin nedenleri oluşturan faktörler aile baskısı ve kendiliğinden bir anda ortaya çıkıveren fırsatlardır.

- 1. Aile baskısı:** Denizden ayrılmak için bu temel dürtünün başını günümüzün modern aile yapısı çekmektedir ki, her iki taraf, genç ailede çocuğun yetiştirilmesi ve onun taleplerini karşılamakta ortak çaba sarf etmek ve aynı zamanda da kariyerlerini sürdürmek istemektedirler. Ekonomik gelişmeler son kırk yılda denizcilerin üzerinde karada iş bulma baskısı ile sonuçlanmıştır ve karaya çıkmak için bu sebep genellikle zabitlerin yirmili veya erken otuzlu yaşlarında aile kurduklarında ortaya çıkmaktadır.
- 2. Tesadüfe dayalı fırsatlar:** Bu durum tamamen tesadüfe dayalı bir fırsat neticesinde örneğin, denizcilik firmasının zabiti karada istihdam etmeye karar vermesi veya yerel liman idaresinde iş olanağı ya da küçük bir yerel yolcu gemisi operatörlüğü gibi herhangi bir beklenti olmaksızın ortaya kendiliğinden çıkan fırsatları kapsamaktadır.
- 3. Diğer nedenler:** Bunlar, gemideki personel sayısının azlığından kaynaklanan zorlu sosyal yaşantı, milliyetler arasındaki kültürel farklılıklar, stres ve yüksek işgücü gibi nedenlerdir ki sonuçları yalnızlık olup çare olarak daha fazla geleneksel sosyal bir hayatı gerektirir. Nedenlere kurum kültürü yokluğu (iş tatmini ve firma ile zabitler arasında aidiyet duygusunun olabilmesi için gereklidir) ilave edilebilir. Ayrıca ,

zayıf gemi yönetimi, kariyer planlamasının yokluğu ve iş sayesinde teşvik ve kişisel gelişim olmayışı da araştırmada tespit edilen diğer nedenler arasında yer almaktadır (ECSA-ETF Final Report, 2005; 16).

3.2.4.1. Denizcilerin Karadaki Yeni Bir Kariyere Geçerken İzledikleri Yol

Kendiliğinden ve birdenbire olarak ortaya çıkan doğru fırsatı yakaladığına ve karaya geçmeleri gerektiğine kanaat eden eski denizciler sıklıkla aniden yerinde kalma eğilimine gireceklerdir ve belki de aynı işverenle ya da aynı iş kolunda kariyer ilerlemelerini veya gelişmelerini sürdürme eğilimi içinde olacaklardır. Fakat tersine bir biçimde, kendilerini hazırlayarak ve bir pozisyona yerleştirerek karaya geçiş gerçekleştirmeye karar veren denizciler, farklı bir rota izleyecek ve yineleyen fırsatlara cevap verecek şekilde karaya geçişi daha bilinçli bir planlama dahilinde yapacaklardır (ECSA-ETF Final Report, 2005; 17).

3.2.4.2. Denizcilerin Karadaki Yeni Kariyer Gelişimleri

Genel kanaat şudur ki eski zabıtlar kara bazlı işlerde cazip işgörenlerdir ve gelişimleri iyi olacaktır. Sıklıkla orta yönetim kademesinden başlarlar ve genellikle orta yönetim kademesinin tepesine doğru ilerleyişlerini sürdürürler ancak pek azı daha ileri giderek mutlak üst yönetim kademesinin zirvesine erişebilir. Genel yönetim ve ticaret yeterliliklerine sahip olmada eksiklik, yönetimin doruğuna erişememeye bir izahat getirebilir. Bir başka makul açıklama da, denizciler, denizde ve daha sonra da karada teknik ve operasyonel fonksiyonları yönetmek üzere istihdam edilirler. Oysa bugün üst yönetim baskın olarak hemen hemen ticari ve finansal geçmişi olanlarca doldurulmaktadır (ECSA-ETF Final Report, 2005; 17).

3.2.4.3. Denizcilerin Karadan Yeniden Denize Dönüş Faaliyetinde Etkin Faktörler

Bu grubu oluşturan denizcilerin sayısı fazla değildir. Konu iki tipi içermektedir: 3-5 yıl karada kaldıktan sonra dönüşü tercih edenler ve daha uzun süre kaldıktan sonra dönenler.

Öyle görünmektedir ki, bazı denizciler karada sağlam bir iş sahibi olmadıklarından dolayı zorlanmakta ve birkaç yıl içinde denize dönmektedirler. Eğer denizci beş yıldan uzun süre karada kalmışsa, denize dönüş gerçek bir arzudan ziyade bazı talihsiz olaylardan kaynaklanmaktadır. Bu olaylar genellikle boşanma ve istihdam yokluğudur. Bu arada da karada 5-7 yıl kalmış olan denizcinin yeniden başarılı bir biçimde gemi hayatına adapte olmasını güçleştiren modern değişimler olmaktadır. Geri dönüş, beş yıldan fazla karada kalan ve 50 yaşın üzerindeki denizciler için daha güç olmaktadır (ECSA-ETF Final Report, 2005; 17).

3.2.4.4. Denizcilerin Kara İle Deniz Arasındaki Kariyer Hareketliliklerinde Karşılaştıkları Engeller

Her bir kişi istihdam alanını değiştirmeye kalktığında kendi kendiyile yüzleşmek durumunda kalır ve denizciler de bu durumdan muaf değildir. Denizciler için deniz-kara arasındaki hareketlilik için genellemeler şöyle özetlenebilir:

- 1. Öğrenilmiş çaresizlik:** Deniz yaşamı bazı denizcileri mutsuz eder ama onlar bunun için bir şey yapıp kendilerini yönlendirme ve yükümlülük alma aczi içine düşmüşlerdir. “Öğrenilmiş çaresizlik” etkisi altındadırlar ve sıklıkla hayattan bezmiş bir hale gelmişlerdir. Böylesi bir davranış trajedisi özellikle üst kademe zabitler arasında görülür ve sektöre yeni girip ilk seferini icra eden gençler üzerinde dramatik etkilere yol açar.
- 2. Tayfalıktan zabitliğe terfi:** Bazı ülkeler bu dönüşümü sağlamak için süreçler geliştirmişlerdir ve bunu cesaretlendirmektedirler. Diğerlerinde

ise zabıt-tayfa statüsü net olarak ayrılmıştır ve pek az kişi bu dönüşümü sağlayabilir.

3. Uygun niteliklere sahip olmama.

4. Fırsat yokluğu

(ECSA-ETF Final Report, 2005; 20).

3.3. DENİZCİLİK KARIYERİNDE ULUSAL KÜLTÜRÜN ETKİSİ

3.3.1. Ulusal Kültürün Kariyere Etkisi

Kültür; öğrenilen ve paylaşılan değerler, inançlar, davranış özellikleri ve semboller toplamıdır (Koçel, 2003; 30). Kültürel özellikler açısından ülkeler farklılaşmakta ve hemen hemen her ülkenin kendine özgü bir kültürü bulunmaktadır. Kariyer ve kültür konusu da ülkelere göre farklılıklar göstermektedir (Altay, 2006; 34).

En iyi bilinen ulusal kültür modeli Alman bilim adamı Geert Hofstede'ye aittir. Hofstede, yıllar süren çalışmalardan sonra dört boyut üzerine oturtulmuş bir kültür modeli geliştirmiştir. Bunlar: Bireyselliğe karşı çoğulculuk, güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma ve erkeklığe karşı kadınlık'tır. Farklı ülkeler bu dört boyut dahilinde değerlendirilebilir (ECSA-ETF Final Report, 2005; 23).

Güç Mesafesi: Güç mesafesinin ülkeler arasında farklı olmasına, okul, aile, hatta ülkenin coğrafi konumu, nüfus genişliği ve milli zenginlik gibi faktörler sebep olarak gösterilmektedir. Güç mesafesi yüksek olan toplumlar gücün merkezileşmesini kabul ederler ve çoğunlukla yöneticilerin oluşturdukları yapı içerisinde ve onların direktiflerini bekleyen bir pozisyonda bulunurlar. Düşük güç mesafesine sahip toplumlarda gücün merkezde toplanmasına hoşgörü ile bakılmaz ve çalışanlar kendilerinin de dikkate alınarak kararlara katılmaları gerektiğini düşünürler.

Bireysellik-Çoğulculuk: Çoğulcu toplumlarda sıkı bir birliktelik vardır ve bireyler kendilerini ayıramadıkları gruplara bağlıdırlar. Diğer taraftan bazı toplumlar yüksek derecede bireyselleşmişlerdir. Bu toplumlarda bireyler kendi çıkarlarını korurlar. Bireycilik temel değerler olarak özgürlüğü, bağımsızlığı, bireysel kontrolü, faydacılığı, rekabeti, kendine yeterli olmayı benimser.

Belirsizlikten kaçınma: Belirsizliğe toleransı az olan toplumlar yapısal olarak belirliliği ve yönlendirilmiş olmayı tercih ederler. Bu toplumlarda çalışma hayatının kalitesini arttırmak onlara daha fazla iş güvencesi ve işlerinde daha ayrıntılı görev tanımı sağlamakla gerçekleştirilebilir. Mekanik bir örgüt yapısı bu gerekleri yerine getirmek için benimsenebilir. Diğer taraftan bazı toplumların belirsizliğe toleransları diğer toplumlara oranla daha fazladır. Bu toplumlara belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu toplumlar denir. Bu gibi toplumlarda organik örgüt yapısı uygun olan bir yapıdır ve çalışanlar göreceli olarak daha fazla otonomi ve esneklik isterler.

Erkeksi-Kadınsı: Erkeksi toplumlarda erkeklerin daha girişken, hırslı ve rekabetçi rolleri yerine getirmeleri gerektiği vurgulanır. Kadınların ise hayatın madde ile ilgili olmayan yönü-kalite- ile daha fazla ilgilenmeleri gerektiği üzerinde durulur. Bu toplumlarda erkek yönetici olur kadın da onun sekreteri. Diğer yandan kadınsı toplumlarda hem kadınlar hem de erkekler hayatın madde ile ilgili olmayan yönünün kalitesini arttırmak için çalışırlar. Kadınların ve erkeklerin hırslı, rekabetçi olmalarına gerek yoktur (Altay, 2006; 35-36).

3.3.2. Ulusal Kültürün Etkisinin Denizcilik Kariyerindeki Görüntüsü

3.3.2.1. Denizcinin Kariyerinde Denizcilik Kümeleri Ve Güç Mesafesi Bağlantısı

Denizcilik bağlamında bu kültür boyutunun kariyere etkisi, denizcilik sektörünü oluşturan parçaların kendine has hiyerarşik yapıları ve sistemleriyle, bütünüyle bağımsız ve birbirinden ayrı olduğu ülkeler ile, sınırların katı olmaktan uzak olduğu ülkeler arasında kolaylıkla görülebilmektedir. Bu bakımdan, Yunanistan

iyi bir örnektir. Yunanistan'da Sahil Güvenlik, Yunan Deniz Kuvvetleri ve İdare için hiyerarşik sistem ve atamalar ile görevler bütünüyle denizcilik endüstrisinden ayrılmıştır. İskandinav ülkeleri, İngiltere ve Hollanda'da ise sınırlar daha az katıdır ve kara bazlı iş olan bu görevler eski denizcilerin atanmaları ile gerçekleştirilmektedir. Bu durum ülkeler için, kara bazlı iş faaliyetinde denizcilik kümelerinin şekillenme biçiminin açıklanabilmesinde kısmen etkilidir (ECSEA-ETF Final Report, 2005; 23).

3.3.2.2. Denizcinin Kariyerinde Aile Bağları-İlişkileri Ve Bireysellik Bağlantısı

Denizcilik endüstrisi bağlamında, bu kültür boyutunun kariyere etkisi, şöyledir:

Bazı ülkelerde aile bağları/ilişkileri, özellikle de geniş aile, diğer ülkelere oranla çok daha önemlidir. Bu şu anlama gelir: Çoğulcu kültür boyutuna sahip olan ülkeler için bireylerin karada iş sahibi olabilmek veya bir iş pozisyonundan diğerine atlamak için ailelerinin yardımını kullanmaları normal bir durumdur. Bireyselliğin daha çok hakim olduğu ülkelerde ise aile-birey arası bağlantı zinciri çok daha zayıftır. (ECSEA-ETF Final Report, 2005; 23-24).

3.3.2.3. Denizcinin Kariyer Hareketliliği Ve Belirsizlikten Kaçınma Bağlantısı

Denizcilik endüstrisi bağlamında, belki de bu kültür boyutu, bireylerin yaşadıkları sosyal çevrelerini terk ederek yabancı bir gemi sahibi için çalışmak veya yabancı bir ülkede yaşamak için gönüllü ya da istekli oluşlarının sorumlusudur. Örneğin İtalyan denizciler denizaşırı iş için çaba sarf etmemektedirler. Yunanlılar ise denizaşırı yerlerde (örneğin Londra'da) denizaşırı topluluklar oluşturarak denizcilik deneyimlerini ihraç etmektedirler. Diğer yandan, İngiltere ve Hollanda gibi ülkelerin bireyleri, göç ederek başka yerlerde iş fırsatları aramak için daha gönüllüdürler. Bu bağlamda ortaya çıkan şey, aile bağları boyutu ve hareketlilik boyutu arasında bir bağ olması gerekliliğidir. Açıkçası, hem toplumcu hem de yüksek olarak

belirsizlikten kaçınan toplumlarda bu belirleyici özellik daha güçlü olacaktır (ECSA-ETF Final Report, 2005; 24).

3.3.3. Türk Kültür Yapısı Ve Kariyere Etkisi

Hofstede'nin araştırmasına göre Türk kültürü belirsizlikten kaçınma indeksi yüksek, kadınsı, güç mesafesi yüksek ve kolektivist bir yapıya sahiptir. Bu yapının temel varsayımları, 11 başlık altında belirtilmiştir. Bunlar:

1. Türk kültürü ortaklaşa davranışı bireyciliğin önünde tutmaktadır.
2. Türk kültürü sanıldığı gibi, çağdışı sayılabilecek geleneksel erkek değerler sisteminin egemenliği altında değildir.
3. Türk kültüründe belirlenimcilik (determinizm) egemendir. Bu nedenle de belirsizlikten kaçınma eğilimi yüksektir.
4. Türk kültürü denetim noktası dışarıda olan bireyler üretmektedir.
5. Türk kültüründe örgütsel mesafe fazladır.
6. Türk toplumunda bireylerin değişmeye direnci yüksektir.
7. Türk kültürü çatışmadan kaçınmayı ya da çatışmayı bastırmayı öngörür. Uzlaşma ve yarışmadan kaçınma da Türk kültürü tarafından özendirilir.
8. Türk toplumundaki alışkanlıklar ve değerler sistemi Batı tipi bürokrasi ile uyuşmamaktadır.
9. Türk toplumunda çalışanların liderlerden beklentileri Batılı toplumlara göre farklılaşmaktadır.
10. Türk toplumunda sinerjinin düşük olduğuna ve iç grup üyeliği bulunmayan bireyler arası güven ilişkilerinin sorunlu olduğuna dair ipuçları vardır.
11. Türk toplumu geniş bağlamı bir kültürün içinde yaşamaktadır.

Hofstede'nin araştırması ve bu araştırma bağlamında ortaya konulan yönetim modelinin varsayımlarına göre; içinde yaşadığımız kültür, istisnaların dışında, bireyi tamamen üstlerinin (veya büyüklerinin) ve örgütün bağımlı bir değişkeni konumuna getirmekte, örgütten ayrıldığında ve üstlerinin kendisini desteklemediği durumlarda

ise neredeyse etkisiz bırakmaktadır. Bu bağlamda kariyerde ilerleme ve platolardan uzaklaşmak, birilerinin kariyer basamaklarını yükselecek olan çalışanın elinden tutmasını gerektirmektedir. Bu nedenledir ki; kariyer geliştirmede örgüt ve birey dışında kültürel özelliklerin gereklerini yerine getirmek de gerekmektedir (Altay, 2006; 36-37).

3.4. UZAKYOL ZABİTLERİNİN KARIYERLERİNİ ETKİLEYEN ULUSLARARASI ÖRGÜTLER ANLAŞMALAR DÜZENLEMELER VE ULUSAL MEVZUAT

3.4.1. IMO(Uluslararası Denizcilik Örgütü)

Zaman içinde, denizcilik endüstrisinin doğası itibarı ile, denizcilik operasyonunda emniyetin sağlanması, aralarında irtibat olmayan ülkelerce ve tek yanlı ulusal düzenlemeler yerine, uluslararası boyutta ele alınmasının daha etkin olacağı yolunda bir inanç oluşmuştur. Uluslararası pek çok anlaşmanın varlığına rağmen pek çok ülke, sürekli bir örgütün koordinasyon sağlamada ve yasal zemin oluşturmada konuya ilişkin ihtiyacı karşılayacağına kanaat etmişlerdir (IMO, Pub.414/99; 3).

IMO'nun (International Maritime Organization) kuruluşuna ilişkin sözleşme, 6 Mart 1948 tarihinde Cenevre'de toplanmış olan Birleşmiş Milletler Denizcilik Konferansı tarafından kabul edilmiştir. “Hükümetlerarası Denizcilik İstişare Örgütü”nün kurucu sözleşmesi, 1958 yılında yürürlüğe girmiştir. Söz konusu sözleşmede yapılan değişiklik sonucu örgütün adı 1982 yılında, “Uluslararası Denizcilik Örgütü” (IMO) olarak değiştirilmiştir.

Örgütün amaçları; denizcilik sektörüne etki eden her türlü teknik konuyla ilgili olarak, uluslararası ticaretle uğraşan ülkelerin mevzuat ve uygulamaları açısından hükümetler arasında işbirliği sağlamak, denizde güvenlik, seyrüsefer etkinliği ile gemilerden kaynaklanan deniz kirliliğinin önlenmesi ve kontrolü ile ilgili

konularda, en üst düzeyde uygulanma etkinliğine sahip standartların genel kabulünün teşviki ve kolaylaştırılması olarak sıralanabilir (Dış ilişkiler Başkanlığı, 2005; 3).

Türkiye, 25 Mart 1958 tarihinde “Kurucu Üye” sıfatı ile dahil olduğu teşkilatın icra organı konseye girerek, söz sahibi olmayı ancak 41 yıl sonra başarabilmiştir. Teşkilatın alt organı olan Gemiadamları Eğitimi ve Vardiya standartları alt komite başkanlığına ilk Türk’ün seçilmesi 1996’dan sonraki dönemde gerçekleşmiştir (Çekiç, 2004; 249).

3.4.2. SOLAS (Denizde Can Güvenliği Uluslararası Sözleşmesi)

IMO’nun en önemli işlevlerinden biri olan Denizlerde Can Güvenliğinin Sağlanması amacıyla yapılan en kapsamlı ve temel çalışma “Safety of Life At Sea (SOLAS)” dir. Türkiye SOLAS-1974’e 25.05.1980 tarihinde yürürlüğe giren 06.03.1980 gün 8/522 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile taraf olmuştur. Ayrıca SOLAS-1974’ün 1981 ve 1983 değişiklikleri de onaylanarak 09.07.1986 tarihinde yürürlüğe girmiştir. (Dış ilişkiler Başkanlığı, 2005; 8-11).

IMO’nun ilgilendiği konular arasında en başta gelenlerden birisi de gemilerin ve mürettebatının güvenliğidir. 1960 SOLAS Sözleşmesi deniz güvenliği ile ilgili temel uluslararası araç iken, yeni gelişmelere paralel olarak bu sözleşmede pek çok değişiklikler yapılmıştır. Bununla birlikte, değişikliklerin yürürlüğe sokulması işlemindeki güçlükler nedeni ile bu değişikliklerden hiç birisi uluslararası bağlayıcılık kazanamamıştır.

Bu durumu çözüme kavuşturmak ve bir ölçüde de gerekli değişimleri daha hızlı bir şekilde gerçekleştirmek amacı ile 1974 yılında IMO bir Konferans toplamış ve 1960 Sözleşmesinde yapılan değişiklikleri içeren ve yapılması gerekli yeni değişikliklerin de eklendiği ve daha gelişmiş bir değişiklik yöntemini de içeren yeni Sözleşmeyi görüşmüştür.

Yeni yöntem uyarınca, yapılan değişiklikler belli sayıda ülke tarafından karşı çıkılmadığı müddetçe, önceden belirlenmiş bir tarihte kendiliğinden yürürlüğe girecektir. Buna “sessiz kabul” (Tacid Acceptance) yöntemi adı verilmiştir. 1974

SOLAS Sözleşmesi 25 Mayıs 1980 tarihinde yürürlüğe girmiştir. Bu tarihten günümüze kadar, sözleşme metninde pek çok değişiklikler yapılmıştır (İstikbal , www.turkishpilots.org.tr).

3.4.3. ISM Code (Uluslararası Emniyet Yönetimi Kuralları)

ISM kodu (International Safety Management Code), IMO'nun A.741(18) sayılı kararıyla Kasım 1993 tarihinde kabul edilmiş ve gemilerin emniyetli işletimi için yönetim konusunda SOLAS IX olarak 1 Temmuz 1998 tarihinde yürürlüğe girecek şekilde zorunlu hale getirilmiştir. ISM Kodu bayrakları ne olursa olsun uluslararası sularda çalışan bütün gemiler için zorunludur.

ISM Kodu'nun ana amacı, gemi işletmeciliğinde uluslararası emniyet standartları tesis ederek gemilerin emniyetli bir şekilde yönetilmelerini ve işletilmelerini sağlamak ve çevreyi deniz kazalarından oluşacak kirlilikten korumaktır. Kodun diğer amaçları denizlerde emniyeti sağlamak, insanların yaralanması ve ölmesini engellemek, çevreyi, özellikle deniz çevresini ve kıyı yapılarını zarardan korumaktır (Ece, 2005; www.ggder.org.tr).

Kod, emniyetli yönetim için hedefler ortaya koymakta ve donatan veya müdür ya da çıplak tekne kiralayan gibi geminin işletilmesi sorumluluğu üzerinde bulunan herhangi bir kişi olarak tanımlanan “Şirket” in Emniyet Yönetim Sistemi (SMS-Safety Management System) oluşturmasını zorunlu kılar. Şirketin daha sonra bu hedeflere ulaşmak için bir yöntem oluşturması ve uygulaması istenir. Bu gerekli kaynakların sağlanması ve karadan destek gibi konuları da içerir (TUMPA, 2006, www.turkishpilots.org.tr).

IMO Genel Sekreterliğine göre de ISM Kodu, şirketi güvenlik zincirine bağlamakta ve denizdeyken gemide bir şeylerin yanlış gitmesi durumunda sadece kaptanın sorumlu tutulmamasını ancak konunun yönetim kuruluna kadar uzanmasını öngörmektedir (Mitropulos, 2005; 30).

3.4.4. STCW 78 (Gemiadamlarının Eğitimi, Belgelendirilmesi ve Vardiya Tutma Standartları Uluslararası Sözleşmesi)

Sözleşme (International Convention on Standards of Training Certification and Watchkeeping for Seafarers STCW-1978), gemilerin bu sözleşmedeki standartlara göre eğitilmiş gemi adamları ile donatılmalarını ön görmekte ve gemilerde vardiya tutma esaslarını belirtmektedir. IMO'nun koordinatör görevini yürüttüğü STCW-1978, denizlerde can ve mal güvenliğini artırıcı ve çevre kirliliğini azaltıcı yöndeki faaliyetlerinde amaca ulaşmak için, dünya devletlerinden gemi adamlarının eğitimini istemektedir. Bu nedenle de ticaret gemilerinde çalışan gemi adamlarının eğitim, belgelendirme ve vardiya tutma esaslarını standart hale getirmiştir.

STCW-78 sözleşmesinin ilk amacı, dünyadaki bütün denizcilerin bu sözleşme kurallarına uygun ve standart bir şekilde eğitilmelerini sağlamaktır. İkinci amaç, gemi adamlarına verilecek ehliyetleri standart hale getirmektir. Üçüncü amaç ise, vardiya tutma esaslarını da standartlaştırarak denizlerde güvenliği ve emniyeti artırıcı rol oynamaktır.

Türkiye sözleşmeye katılmayı 20 Nisan 1989 tarihinde Türkiye Büyük Millet Meclisi'nde kabul edilen 3539 sayılı kanun ile benimsemiş olmasına rağmen, üyelik bildirgesini 28.07.1992 tarihinde vermiştir. 28.10.1992 tarihinde ise anılan sözleşmeye resmen kabul edilmiş bulunmaktadır (Dış ilişkiler Başkanlığı, 2005; 14-15).

IMO, sözleşmenin yürürlüğe girişinden sonra, ülkelerin farklı yorumları sonucu gemi adamlarının eğitim ve yeterliklerinde ortaya çıkan farklılıkları gidermek üzere, 1978 sözleşmesini yeniden gözden geçirmiş ve sonuçta ortaya çıkan değişiklikler 1995 Konferansı sonucu alınan kararlar uyarınca 7 Temmuz 1995'te kabul edilmiş ve 31 Temmuz 2002'de yürürlüğe girmiştir. STCW-95; Sözleşme Maddeleri, Kod A ve Kod B olmak üzere üç ana kısımdan oluşmaktadır. Sözleşme Maddeleri ve Kod A, üye devletlerin zorunlu olarak uygulayacakları en az

standartları ayrıntılı olarak veren hükümleri içermektedir. Kod B' nin hükümlerinin uygulanması ise zorunlu olmayıp tavsiye niteliğindedir (Deniz, 2004; 254).

3.4.5. MARPOL 73/78 (Gemilerden Kaynaklanan Kirliliğin Önlenmesi Uluslararası Sözleşmesi, 1973 ve 1978 Protokolü)

IMO Genel Kurulu 1973 yılında yalnızca deniz kirliliği konusunu ele alan bir konferans toplanmasını kararlaştırmıştır. 1973 yılında toplanan konferansta, yeni bir sözleşme gündeme getirilmiş ve “Gemilerden Kaynaklanan Kirliliğin Önlenmesi Uluslararası Sözleşmesi” (The International Convention for the Prevention of Pollution from Ships - MARPOL 73/78) kabul edilmiştir.

Sözleşmenin, denizlerin petrol, zehirli sıvılar, ambalajlı zararlı maddeler, pis sular ve çöpler ile kasıtlı kirletilmesinin önlenmesi ve gemilerin neden olduğu kaza sonucu doğabilecek deniz kirlenmesinin en aza indirilmesi olmak üzere iki amacı vardır.

Bu iki amaç doğrultusunda, sözleşmeye taraf olan ülkelerin, gemi yapımından sevk ve idaresine kadar her safhada denizlerin gemilerden kirletilmesinin önlenmesi için her türlü teknik ve işletme önlemlerini almaları, liman ve kıyı tesisleri ile ekiplerini hazırlamaları, uluslararası kabul görececek düzeyde teşkilat ve mevzuat eksikliklerini tamamlamaları gerekmektedir.

Sözleşmeye taraf olan ülkeler, sözleşmenin belirlediği gemilere ilişkin tesis, donanım ve cihazların kullanım ve işletimi için yönetmelik, yönerge ve esasların hazırlanmasına ve bu yönde eğitim ve öğretim hizmetlerine ağırlık vereceklerdir.

MARPOL 73/78, bir sözleşme, protokol ve altı ekten oluşmakta olup, 2 Ekim 1983 tarihinde yürürlüğe girmiştir. Türkiye 10 Ekim 1990 tarihinde MARPOL 73/78'e taraf olmuştur. MARPOL 73/78 sırasıyla 1983, 1987, 1988 ve 1992 yıllarında tadil edilmiştir (Dış ilişkiler Başkanlığı, 2005; 17).

3.4.6. ISPS (Uluslararası Gemi ve Liman Tesisi Güvenlik Kodu)

11 Eylül 2001 tarihinde ABD’de meydana gelen terör eylemlerinin ardından, IMO’nun 22. Genel Kurul toplantısında, denizde ve denizden olabilecek terör eylemlerinin önlenmesi amacı ile yeni tedbirlerin denizcilik sektörüne getirilmesi teklif edilmiştir.

Deniz yoluyla olabilecek terör eylemlerinin önlenmesine yönelik tedbirler SOLAS 74 Bölüm 11’e kabul edilen değişiklik (11-1) ve ilavelerle (11-2) ISPS Kodu olarak eklenmiş ve 01 Temmuz 2004 tarihinde yürürlüğe girmesi tüm akit devletlerce kabul edilmiştir (Çekiç, 2004; 189).

ISPS Kod iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde “SOLAS 74’teki bölüm XI-2 hükümleriyle ilgili zorunlu gereklilikler” ikinci bölümde ise, “Kod Bölüm A” ve değiştirilmiş şekliyle, “SOLAS 74 Ek Kısım XI-2 kuralları ile ilgili kılavuz” bulunmaktadır. Bölüm 2’de ISPS Kod’unun dizini verilmiştir (Erginer 2004; 213).

Bu Kod’un amacı, güvenlik tehditlerini tespit etmek/değerlendirmek ve uluslararası ticarete kullanılan gemileri ve liman tesislerini etkileyen güvenlik tehditlerini önleyici önlemler almak amacı ile taraf devletler, devlet kuruluşları, yerel makamlar ve denizcilik ve liman endüstrileri arasındaki işbirliğini kapsayan uluslararası bir yapı tesis etmek; denizde güvenliği temin etmek için ilgili görev ve sorumlulukları ulusal ve uluslararası seviyede belirlemek; güvenlikle ilgili bilgilerin erken ve etkin bir şekilde toplanmasını ve alışverişini temin etmek; değişen güvenlik seviyelerine uygun hareket edebilmeyi sağlayan plan ve işlemlere sahip olabilmek amacı ile, güvenlik değerlendirmeleri için bir metodoloji sağlamak ve uygun ve yeterli deniz güvenlik önlemlerinin yerinde olduğunun güvencesini sağlamaktır. Bu amaçlar, her bir gemiye, her bir liman tesisine ve her bir gemicilik şirketine, her bir gemi ve liman tesisi için onaylanacak güvenlik planlarını hazırlayacak ve yürürlüğe koyacak, uygun görevlilerin/personelin atanması ile karşılanacaktır (www.denizcilik.gov.tr, 2006).

3.4.7. PSC(Liman Devleti Kontrolü)

PSC (Port State Control), bir ülkenin limanlarına gelen yabancı bayraklı gemilerin durumunun ve ekipmanının uluslararası sözleşmelerde belirtilen ölçütlere, gemi personelinin ve işletiminin ise uluslararası hukuka uygunluğunun denetlenmesidir. Bir deniz aracının uluslararası sözleşmelerde belirlenen ölçütlere uygunluğunun sağlanmasının asıl sorumlusu bayrak devletidir. Bayrak devleti görevlerini tam olarak yerine getiriyor olsaydı, liman devleti denetimine gerek kalmayacaktı (Yavuz, 2003; 13).

Liman devletinin limanında bulunan yabancı bayraklı gemileri denetleme yetkisi hem ulusal hem de uluslararası kanunlar-anlaşmalardan kaynaklanmaktadır. PSC, ticaret gemilerinde, çeşitli uluslararası anlaşmaların uygulanmasındaki başarı derecesinin, emniyet, çalışma koşulları ve kirlilik önleme açılarından kontrol edilme yöntemidir (Greenaway-PSC; 1-2).

Kasım 1995'te IMO "A.787(19)-PSC için Prosedürler", kararı ile konuyu benimsemiştir. Alınan bu karar 1999'da A.882(21) numaralı karar ile değiştirilmiştir ve şüphesiz gelecekte de değişiklikler olmaya devam edecektir. Prosedürler, zorunlu olmayıp, liman devletine, PSC kontrollerinin ifa edilmesinde ve gemiye-ekipmanına-mürettebatına ilişkin eksiklik ve kusurların nasıl tanımlanacağına dair temel rehber teşkil etmeyi amaçlamaktadır (Intercargo, 2000; 7).

3.4.8. ILO (Uluslararası Çalışma Örgütü)

1919 yılında kurulmuş olan ILO (International Labour Organization), sosyal adaletin ve uluslararası insan ve çalışma haklarının iyileştirilmesi için çalışan bir Birleşmiş Milletler ihtisas kuruluşudur.

Uluslararası Çalışma Örgütü, Sözleşmeler ve Tavsiye Kararları yoluyla, çalışma hayatına ilişkin temel haklar, örgütlenme özgürlüğü, toplu pazarlık, zorla çalıştırmanın engellenmesi, fırsat ve muamele eşitliği gibi çalışmaya ilişkin tüm

konuları düzenleyici, uluslararası çalışma standartları oluşturur. Mesleki eğitim ve iyileştirme, istihdam politikası, iş hukuku, endüstriyel ilişkiler, çalışma şartları, yönetimin geliştirilmesi, kooperatifler, sosyal güvenlik, çalışma istatistikleri, iş sağlığı ve güvenliği konularında teknik yardım sağlar. Bağımsız iş ve işveren örgütlerinin kurulmasını destekler ve bunlara eğitim ve danışmanlık hizmeti verir (www.ilo.org, 2006).

Ocak 2004 İtibarı ile Türkiye tarafından onaylanan ve denizciliğe ait olan ILO sözleşmeleri şunlardır (www.ilo.org, 2006):

- 53 No'lu Ticaret Gemilerinde Çalışan Kaptanlar Ve Gemi Zabitlerinin Meslekî Yeterliliklerinin Asgari İcaplarına İlişkin Sözleşme
- 55 No'lu Gemiadamlarının Hastalanması, Yaralanması ya da Ölümü Halinde Armatörün Sorumluluğuna İlişkin Sözleşme
- 58 No'lu Asgari Yaş (Deniz) Sözleşmesi (Revize)
- 68 No'lu Gemilerde Mürettebat İçin İaşe ve Yemek Hizmetlerine İlişkin Sözleşme
- 69 No'lu Gemi Aşçılarının Mesleki Ehliyet Diplomalarına İlişkin Sözleşme
- 73 No'lu Gemiadamlarının Sağlık Muayenesine İlişkin Sözleşme
- 108 No'lu Gemiadamları Ulusal Kimlik Katlarına İlişkin Sözleşme
- 33 No'lu Mürettebatın Gemide Barındırılmasına İlişkin Sözleşme (İlave Hükümler)
- 134 No'lu İş Kazalarının Önlenmesine (Gemiadamları) İlişkin Sözleşme
- 146 No'lu Gemiadamlarının Yıllık Ücretli İznine İlişkin Sözleşme
- 152 No'lu Liman İşlerinde Sağlık ve Güvenliğe İlişkin Sözleşme
- 164 No'lu Gemiadamlarının Sağlığının Korunması ve Tıbbi Bakımına İlişkin Sözleşme
- 166 No'lu Gemiadamlarının Ülkelerine Geri Gönderilmesine İlişkin Sözleşme

ILO, günümüze kadar 181 sözleşme ve 189 Tavsiye Kararı kabul etmiştir. Örgüte, 1932’de üye olan Türkiye, 181 Sözleşmeden 38’ini onaylamıştır. Avrupa Birliği ülkelerince onaylanan Sözleşme sayısı ortalaması 70, ILO’ ya üye ülkeler ortalaması 37’dir (Dış ilişkiler Başkanlığı, 2005; .30).

3.4.9. ITF (Uluslararası Taşımacılık İşçileri Federasyonu)

ITF (International Transporters Federation), ulaştırma sektöründe 135’i aşkın ülkede, 5 milyon dolayında üyesi olan 600’den fazla işçi sendikasıdan oluşan bir federasyondur. 1986’da kurulmuş olan federasyon, sekiz farklı iş kolu temelinde örgütlenmiştir: Deniz, demiryolu ve karayolu taşımacılığı, sivil havacılık, limanlar, iç sularda seyri-sefer, balıkçılık ve turistik hizmetler. ITF, ulaştırma işçilerini dünya çapında temsil eder ve onların çıkarlarını küresel kampanyalar aracılığı ile savunur. ITF Uluslararası Hür İşçi Sendikaları Konfederasyonu’na (ICFTU) bağlaşıp 10 Küresel Sendika Federasyonundan biridir ve Küresel Sendikalar grubunun bir parçasıdır (ITF-Denizciler Bülteni 2005; 4).

ITF 1896’dan beri gemi adamlarına yardım etmektedir ve bugün dünya çapında, çıkarlarını temsil ettiği 600.000’den fazla gemi adamı üyesi bulunmaktadır. ITF tüm milliyetlerden gemi adamlarının durumlarını geliştirmeye ve çalışanların hak ve çıkarlarını korumak için denizcilik endüstrisinde uygun düzenlemeler sağlamaya çalışmaktadır. Ayrıca gemi personeline, denizcinin milliyetine veya geminin bayrağına bakmaksızın yardım etmektedir. Bundan başka 50 yılı aşkın süredir, ITF, üyeleri sayesinde, ulusal bayrağını terk ederek, gemisi için “en ucuz tayfa-en alt düzeyde eğitim-en alt düzeyde emniyet” aramaya çıkan gemi sahiplerine karşı sürekli ve şiddetli bir kampanya yürütmektedir (www.itfglobal.org/seafarers, 2006).

3.4.10. Ulusal Mevzuat

Konuya ilişkin ulusal mevzuat, Türkiye’nin taraf olduğu uluslararası örgütler-anlaşmalar-sözleşmelere paralel biçimde hazırlanarak düzenlenmiştir.

3.4.10.1. Gemiadamları Yönetmeliği

Bu Yönetmelik, gemilerin yola elverişlilik bakımından donatılmalarında, gemiadamları ile ilgili gerekleri belirlemek amacıyla düzenlenmiştir ve Türk bayraklı gemilerde çalışan ve çalışacak olan gemiadamlarını ve bunların yeterlikleri, eğitimleri, sınavları, belgelendirilmeleri, sağlık durumları, kütükleme işlemleri ve vardiya tutma ile ilgili kuralları kapsar (Gemiadamları Yönetmeliği, M.1-2).

Gemiadamları Yönetmeliğinin 4. Maddesine göre Uzakyol Zabıtları şöyle tanımlanmaktadır:

Uzakyol Vardiya Zabiti: Tonilato ve sefer bölgesi sınırlaması olmaksızın her türlü gemide görev yapan gemiadamını,

Uzakyol Birinci Zabiti: Tonilato ve sefer bölgesi sınırlaması olmaksızın her türlü gemide görev yapan ve gemi kaptanından sonra gelen gemiadamını,

Uzakyol Kaptanı: Tonilato ve sefer bölgesi sınırlaması olmaksızın her türlü gemiyi sevk ve idaresi altında bulunduran gemiadamını,

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

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

Uzakyol Başmühendisi/Başmakinsti: Makine gücü ve sefer bölgesi sınırlaması olmaksızın her türlü gemide başmühendis/başmakinsti olarak görev

yapan ve gemi makinelerinin çalıştırılması ile bakımı ve onarımından sorumlu gemiadamını,

ifade etmektedir (Gemiadamları Yönetmeliği, M.4).

Denizcilik Müsteşarlığının müfredatını onayladığı okullarda eğitim alanlar ve Dz.K.K.'ndan ayrılanlar ile tayfalıktan başlayarak Gemiadamları Yönetmeliğinde belirlenen şartları, tecrübe ve eğitimleri yerine getirip kendilerini yetiştirenlerin sınavla almaya hak kazandığı Uzakyol Vardiya Zabitliği/Mühendisliği mertebesinden itibaren, Fakülte mezunları için terfiler şöyle gerçekleşmektedir: Uzakyol Vardiya Zabitleri (Güverte Zabit) ve Uzakyol Vardiya Mühendisleri (Makine Zabit), iki yıllık deniz tecrübesinin ardından sınavla, Uzakyol Birinci Zabit ve Uzakyol İkinci Mühendisi kademelerine terfi ettirilmektedir. Bu kademedan itibaren yine iki yıllık tecrübe ve sınav sonunda ise Uzakyol Kaptanlığı ve Uzakyol Baş Mühendisliği mertebesine erişim mümkün olmaktadır. Diğer yollarla Uzakyol Vardiya Zabitliği/Makinistliği/Mühendisliğine erişenler için üst mertebelere terfilerde, Müsteşarlıkça onaylı ek dersler alma ve daha çok deniz tecrübesi gibi ilave gerekler söz konusudur (Gemiadamları Yönetmeliği, M.8-9).

3.4.10.2. Sağlık Yönergesi

Bu Yönerge, gemiadamı adayları ile gemiadamlarının almak zorunda oldukları “Gemiadamları Sağlık Raporları”nın düzenlenmesini, bu raporları düzenleyecek sağlık kuruluşlarının yetkilendirilmesini, sağlık kuruluşlarındaki sağlık kurullarının oluşturulmasını, muayeneleri yapacak tabiplerin tabi olacakları usul ve esasların belirlenmesi ile denizde çalışmaya engel sakatlık, arıza ve hastalıkları belirlemek amacıyla hazırlanmıştır ve, denizde çalışacak gemiadamı adayları ile halen çalışmakta olan gemiadamlarının sağlık durumları ve sağlık yoklamaları ile ilgili gerekleri kapsar (Gemiadamları Sağlık Yönergesi M.1-2).

Gemiadamlarını tıbbi muayenelerine ilişkin olarak yönergenin 5. Maddesi şöyledir:

“Madde 5- İlk kez Gemiadamı olmak için başvuran gemiadamı adayları ile beş yıldan uzun süre denizde faal olarak çalışmamış gemiadamlarının, göz, iç hastalıkları, kulak-burun-boğaz, ortopedi ve travmatoloji, nöroloji, psikiyatri ve genel cerrahi uzmanlarından oluşan, Sağlık Kurulu bulunan, yetkilendirilmiş resmi veya özel sağlık kuruluşlarında bu Yönerge gereklerine göre sağlık kontrolünden geçirilerek verilecek olan “Gemiadamları Sağlık Raporları” neticesine göre “Gemiadamları Sağlık Yoklama Belgesi” almaları zorunludur.

Gemiadamları, sağlık durumlarının denizde çalışmaya elverişli olup olmadığını iki yılda bir kontrol ettirmek zorundadırlar. Bu kontroller sonucunda gemiadamlarına “Periyodik Sağlık Yoklama Raporu” düzenlenir.

Gemiadamı olmasına müsaade edilen ancak iki yıldan daha kısa aralıklarla muayene edilmeleri Sağlık Kurulu Raporu ile kararlaştırılan gemiadamları gerekli muayenelerini zamanında yaptırmak zorundadırlar. Bu durumdaki gemiadamlarına “Özel Durum Sağlık Raporu” düzenlenir ve muayeneleri iki yıldan daha kısa aralıklarla yapılması gerekliliği bilimsel gerekçeleri ile raporda belirtilir” (Gemiadamları Sağlık Yönergesi M.5).

3.4.10.3. Eğitim ve Sınav Yönergesi

Bu Yönerge; gemiadamları eğitimlerinin ve sınavlarının en az gereklerini belirlemek amacıyla düzenlenmiştir ve gemiadamları eğitimlerine ilişkin müfredat, eğitim araç gereçleri, eğitim kurumları için giriş koşulları, sınıf geçme ve mezuniyet gerekleri ile eğitimcilerin yeterliği, deniz eğitiminin esasları, gemiadamları sınavları için, sınava giriş şartları, sınav konuları ve başarı gereklerini kapsar (Eğitim ve Sınav Yönergesi, M. 1-3).

3.4.10.4. Gemilerin Gemiadamları İle Donatılmasına İlişkin Yönerge

Bu Yönerge; gemilerin gemiadamları ile donatılmasının asgari gereklerini belirlemek amacıyla düzenlenmiştir ve herhangi bir Türk gemi sicilinde kayıtlı olsun olmasın Türk bayraklı gemileri ve bu gemilerde çalışan gemiadamlarını kapsar (Gemilerin Gemiadamları ile Donatılmasına İlişkin Yönerge, M. 1-3).

Gemilerin gemiadamları ile donatılmasında, gemiadamlarının yeterlik dereceleri ve sayıları bakımından zorunlu en az gerekler bu Yönergedeki çizelgelerde gösterilmiştir. 50 net tondan büyük her gemi bu yönergedeki çizelgelere göre “gemiadamları donatımında asgari emniyet belgesi” almak zorundadır. Donatan, gemilerini donatırken bu yönergede istenen yeterlik ve sayıdaki gemiadamından daha fazla sayıda gemiadamını görevlendirebilir. Kaptan ve başmühendis/başmakiniist gemiadamı yeterlik belgesi olmayanlar, kaptan ve başmühendis/başmakiniist olarak, birinci zabıt ve ikinci mühendis/makiniist yeterlik belgesi olmayanlar, birinci zabıt ve ikinci mühendis/makiniist olarak çalıştırılmazlar. Ancak, Gemiadamları Yönetmeliğinde belirtilen kazanılmış haklar saklıdır (Gemilerin Gemiadamları ile Donatılmasına İlişkin Yönerge, M. 4).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

TÜRK UZAKYOL ZABİTLERİNİN KARIYER YOLLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

4.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU

Araştırmanın konusu; Türk Uzakyol Zabitlerinin kariyer yollarının tespit edilmesi ve kariyer yolu haritasının oluşturulmasıdır.

4.2. ARAŞTIRMANIN AMACI

Araştırmanın amacı Türk Uzakyol Zabitlerinin kariyer yollarını tespit ederek bir kariyer yolu haritası oluştururken, aynı zamanda Türk Uzakyol Zabitlerinin denizcilik mesleğini seçme nedenlerini, deniz kariyeri sürelerini etkileyen unsurların ağırlık oranlarını, karaya geçiş kararını alma nedenlerini ve karaya geçerken kullandıkları yöntemleri ve karadaki konumlarını ortaya koyarak kişisel kariyer planlamalarını yaparlarken göz önüne aldıkları ve etkilendikleri faktörleri analiz etmektir.

4.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Bu araştırmada elde edilecek verilerin özellikle;

1. Uzakyol Zabiti yetiştiren okulların, okula öğrenci kabulü şartlarını ve müfredatlarını oluştururken daha başlangıçta, eğitim israfını önleyici yönde politikalar oluşturmalarında,
2. Denizcilik firmalarının insan kaynakları bölümünün, sektöre yeni katılan Uzakyol Zabitlerinin kişisel kariyer planlamalarını oluşturmada deniz kariyeri temelli planlar yapmalarını teşvik edici yönde önlemler alarak denizden erken ayrılışı önleyici politikalar üretmelerinde,
3. Denizcilik firmalarının insan kaynakları bölümünün hali hazırda sektörde görev yapan tecrübeli Uzakyol Zabitlerinin deniz kariyeri sürelerinin

uzatılmasında, dolayısı ile sektörden yetişmiş insan gücü kaybının önlenmesinde yeni politikalar oluşturmalarında,

4. En nihayetinde de Türkiye’de var olan Uzakyol Zabiti eksikliğini azaltmak adına sektöre yeni girişleri arttırma ve sektördeki daha uzun süre mesleğe denizde devam etme yönünde teşvik edici devlet denizcilik politikalarını belirlemede,

tartışma yaratarak daha gerçekçi değerlendirmeler yapılmasına ve bu husustaki araştırmalara kaynaklık ederek yeni araştırmaların ortaya çıkmasına olanak sağlayacağı umulmaktadır.

4.4.SINIRLILIKLAR

Araştırma Denizcilik Yüksek Okulu’nun 1987 yılı mezunları olan Uzakyol Güverte ve Makine Zabitleri ile gerçekleştirildiğinden, elde edilen bulgular bu grupla sınırlıdır.

4.5.ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

4.5.1. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Türk Uzakyol Zabitleri oluştururken, örneklem; Denizcilik Yüksek Okulu’nun 1987 yılı mezunları olan Uzakyol Güverte ve Makine Zabitleridir. Anılan grubun örneklem olarak seçilmesinin nedenleri; Denizcilik Yüksek Okulu’nun, 1987 yılı göz önüne alındığında , o dönem için doğrudan Uzakyol Güverte ve Makine Zabiti yetiştiren tek sivil okul oluşu ve bu zabitlerin okuldan mezuniyetleri itibarı ile günümüzde 40-45 yaş aralığında olmaları ve bu yaş aralığının kariyer yaşam aşamaları göz önüne alındığında genel olarak kariyerde “ilerleme” döneminin sonu ile kariyerini “koruma” döneminin başını teşkil ediyor olması ve bu nedenle de kariyer yolu haritası oluşturmak için yeterli zamanın geçmiş olduğuna kanaat edilmesidir. Ayrıca örneklem üzerinde denetim kurabilme ve

ulaşılabilme kolaylığı ile sağlanacak olan zaman tasarrufu da bu seçimde göz önüne alınan diğer unsurları oluşturmaktadır.

4.5.2. Verilerin Toplanması ve Analizi

Araştırmada veri toplama aracı olarak Ek.1'de yer alan ve 22 adet sorudan oluşan anket kullanılmıştır.

Anket soruları, aşağıda sıralanan araştırmalarda kullanılmış olan bazı anket sorularını uyarlayarak ve bu araştırmalarda elde edilen bulgular ile ulaşılan sonuçlar göz önüne alınarak oluşturulmuştur.

- The Availability And Training Of Seafarers-Future Impact. OECD Project (2003). Directorate For Science Technology and Industry, Maritime Transport Committee, Precious Associates Limited.
- Paine, Glen M.(2002). Maritime Career: Implementing The Action Plans For Retaining American Mariners. Final Report .
- Thomas, Michelle (2003), Lost At Sea And Lost At Home: The Predicament Of Seafaring Families. SIRC Cardiff University.
- The Mapping Of Career Paths In The Maritime Industries (2005). A Project by Southampton Solent University, for the ECSA and ETF with the support of the European Commision, Final Report.
- Orrell, Brian (2003). Social Conditions Survey. NUMAST Report.

İçerik geçerliği açısından, ankette kullanılan soruların, ölçmenin amacına uygunluğunun tespiti için; hazırlanan anket soruları ve amaç, Dokuz Eylül Üniversitesi D.İ.Y.Y.O.'nda öğretim görevlisi olarak hizmet veren, eski Uzakyol Zabitlerinden oluşan bir gruba incelenmiş ve grubu oluşturanların önerilerine göre yeniden şekillendirilmiştir.

Örnekleme yer alan kişilere, anket formu e-posta ve faks yolu ile İzmir’de ikamet edenlere ise iş yerlerinde ziyaret edilerek iletilmiştir. Anket uygulaması 15 Kasım – 15 Aralık 2006 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir.

Verilerin analizinde frekans dağılımı ve yüzde tekniği kullanılmıştır.

4.6. VERİLER VE BULGULAR

Araştırmanın örnekleme, 1987 yılında Denizcilik Yüksek Okulu’ndan mezun olan 65’i Güverte, 47’si Makine Bölümü mezunu olmak üzere toplam 112 Uzakyol Zabiti olarak düşünülmüştür. Ancak bunlardan 3’ü vefat etmiş olduğundan 109 Uzakyol Zabite anket uygulanmıştır. Toplam 84 adet anket geri dönmüştür. Fakat geri dönen anketlerden 5 adedi kullanılabılır nitelikte olmadığından yalnızca 79 adedi değerlendirmeye alınabilmiştir. Geçerli geri dönüşlerin 55 adedi Güverte, 24 adedi ise Makine bölümü mezunu olan Uzakyol Zabitlerinden oluşmaktadır. 109 kişilik örneklem grubuna karşılık, 79 adet geçerli geri dönüş; yaklaşık % 72,5 ‘lik bir geri dönüş oranına tekabül etmektedir.

Aşağıda, Uzakyol Zabitlerinden her bir anket sorusuna alınan yanıt, seçenekler arasındaki frekans dağılımları ve yüzdeler şeklinde özetlendikten sonra seçeneklerin frekans yoğunlukları göz önüne alınarak her soru için ayrı ayrı değerlendirilmiştir:

1. Soru: Lütfen aşağıdaki tabloda yer alan soruların karşılıklarına yanıtınızı yazınız/işaretleyiniz.

Tablo-12 U.Y.Z.'nin Genel Özellikleri

Yaşınız?	<ul style="list-style-type: none"> Yaş ortalaması : 40,73 'tür. Yaş aralığı : 40-43 Yaş arasındır.
Denizcilik Okulundan mezun olduğunuz bölüm?	<ul style="list-style-type: none"> Güverte Bölümü : 55 Kişi Makine Bölümü : 24 Kişi
Şu andaki ehliyet dereceniz?	<p><u>Güverte Bölümü: n (%)</u> <u>Makine Bölümü: n (%)</u></p> <p>Kaptan : 45 (81,80) Baş Mühendis: 17 (70,83)</p> <p>I. Zabit : 8 (14,50) II. Mühendis : 2 (8,33)</p> <p>Güverte Zabiti: 2 (3.60) Vardiya Müh. : 5 (20,83)</p>
Denizde çalıştığınız toplam süre?	<ul style="list-style-type: none"> Güverte Zabitleri Ortalaması : 10,91 yıl Makine Zabitleri Ortalaması : 8,33 yıl Tüm Zabitlerin Ortalaması : 10,13 yıl
Denizi bıraktığınızdaki yaşınız?	<ul style="list-style-type: none"> Güverte Zabitleri Ortalaması : 32,80 yaş Makine Zabitleri Ortalaması : 30,46 yaş Tüm Zabitler Ortalaması : 32,09 yaş
Okuldan mezun olduktan sonra aldığınız ek eğitimler varsa, lütfen yazınız	<ul style="list-style-type: none"> <u>İkinci bir fakülte bitirenler (İşletme Fak.) n (%)</u>: 2 (2,53) <u>Yüksek Lisans Yapanlar (İşletme, Deniz İşletmeciliği, Emniyet-Çevre Yönetimi konularında) n (%)</u>: 12 (15,19) <u>Mesleki Eğitim Alanlar (ISO, ISPS, ISM, VTS, Kılavuzluk, vb. konularda) n (%)</u>: 22 (27,85)
Gemide en son üstlendiğiniz görev nedir?	<p><u>Güverte Bölümü: n (%)</u> <u>Makine Bölümü n (%)</u>:</p> <p>Kaptan : 34 (61,82) Baş Müh. : 17 (70,83)</p> <p>I. Zabit : 11 (20,00) II. Mühendis : 2 (8,33)</p> <p>Güverte Zabiti:10 (18,18) Vardiya Müh.: 5 (20,83)</p>

Ankete katılan Uzakyol Zabitlerinin genel özellikleri, Tablo-12'de özetlenmiştir. Tabloda dikkat çeken hususlar şunlardır:

- Uzakyol Güverte Zabitlerinin yaklaşık % 82'si Uzakyol Kaptanı ehliyet derecesine erişmiş oldukları halde, gemide en son üstlenilen görev dağılımının gösterildiği hanede, gemi kaptanlığı görevini üstlenenlerin oranı yaklaşık % 62'dir. Yine, sahip olunan 1. Zabit ve Güverte Zabiti ehliyet dereceleri ile gemide aynı makama tekabül eden en son üstlenilen görev yüzdeleri karşılaştırıldığında Güverte Zabitlerinin sahip oldukları ehliyet derecelerinden daha alt görevlerde çalışmayı kabul veya tercih ettikleri anlaşılmaktadır. Bunun nedenlerinin bir üst göreve tam anlamı ile hazırlanmadan erişilen erken terfi olanakları, sık sık yinelenen yönetmelik değişiklikleri ile bir üst ehliyet derecesine erken terfi ettirilme veya terfi ile giderek artan sorumluluk düzeyinden kaçınma olduğu düşünülebilir. Buna karşılık Makine Zabitlerinin tamamı gemide son olarak sahip oldukları ehliyet düzeyinde görev yapmışlardır. Bu durum Makine Zabitlerinin bir üst göreve terfi ettirilmelerinde terfi zamanı aralığının yeterli olduğunu ve/veya bir üst makam ile artacak sorumluluğu üstlenmede Güverte Zabitlerinden daha cesur davrandıklarını ortaya koymaktadır.
- Makine Zabitleri Güverte Zabitlerine oranla deniz kariyerlerini daha erken bitirmektedirler (Güverte Zabitleri Ortalama 10,91 yıl – Makine Zabitleri Ortalama 8,33 yıl denizde çalışmaktadırlar). Bu da Makine Zabitlerinin, Güverte Zabitlerine oranla karada daha kolay iş bulabildiklerini veya iş kurabildiklerini göstermektedir.
- Uzakyol Zabitlerinin deniz kariyerlerine son verdikleri yaş ortalaması yaklaşık olarak 32'dir. Bu yaş, bireyde güvenlik gereksiniminin artık geride bırakıldığı ve kariyerde “ilerleme” aşamasının henüz başları olan yaş aralığı dahilindedir (Can vd., 2001; 161-162). Genel olarak denilebilir ki; Uzakyol Zabitleri 32 yaş civarında iken karaya geçiş amaçlı “kariyer molası” kararı almakta ya da mesleklerini denizde sürdürmeye karar vermektedirler.
- Uzakyol Zabitlerinin normal eğitimlerine ilave olarak sonradan aldıkları eğitimlere bakıldığında ise; mesleki eğitimler-kurslar dikkate alınmaz ise,

işletme ve deniz işletmeciliği eğitiminin çok yoğun ilgi gördüğü ortaya çıkmaktadır. Bu durum karaya geçiş için bu türlü bir eğitimin kabul görür oluşundan kaynaklanmaktadır veya Zabitlerin bu eğitimleri karaya geçişin veya karada terfi etmenin bir ön hazırlığı ya da şartı olarak kabullendiklerini ve kişisel kariyer planlarına dahil ettiklerini ortaya koymaktadır.

2. Soru: Denizcilik mesleğini seçmenizdeki ana neden aşağıdakilerden hangisidir?

Tablo-13 U.Y.Z.’nin Denizcilik Mesleğini Seçme Nedenleri

	Seçenekler	Aldığı Yanıt oranı: n (%)
a	Tesadüfen seçtim	8 (10,13)
b	Bilinçli ve planlı biçimde seçtim	15 (18,99)
c	Ailemde/çevremde var olan denizcilerin tavsiyesi ile seçtim	14 (17,72)
d	Ailemin yönlendirmesi ile seçtim	---
e	Arkadaşlarımın yönlendirmesi ile seçtim	12 (15,19)
f	Denize baştan beri duyduğum ilgi nedeni ile seçtim	18 (22,78)
g	Seyahat etmeye duyduğum ilgi nedeni ile seçtim	3 (3,80)
h	Karada yaşadığım sorunlardan uzaklaşmak için seçtim	1 (1,27)
i	Özgürlüğü simgelediği için seçtim	2 (2,53)
j	Sürekli iş garantisi olan bir meslek olduğu için seçtim	3 (3,80)
k	Bol kazançlı bir meslek olduğu için seçtim	3 (3,80)
l	Toplumda saygın bir meslek olduğu için seçtim	---
m	Diğer bir nedenle seçtim	---

Uzakyol Zabitlerinin denizcilik mesleğini seçmelerindeki ana nedenlerin ağırlık oranları Tablo-13’te sıralanmaktadır. Tabloda dikkat çeken hususlar şunlardır:

- Denizcilik mesleğine daha en başından ilgi duyan ve bilinçli ve planlı biçimde meslek edinenlerin genele oranı yaklaşık % 42'dir.
- Ailesinde ve çevresindeki denizcilerin ve arkadaşlarının yönlendirmesi ile denizcilik mesleğini seçenlerin genele oranı yaklaşık %33'tür.
- Tesadüfen denizciliği meslek edinenler ise yaklaşık %10'luk bir dilimi teşkil etmektedir.
- Denizci ihtiva etmeyen aile yönlendirmesi ve denizcilik mesleğinin toplumdaki saygınlığı gibi seçeneklerin yanıt alamamış olması, Türk toplumunda denizcilik mesleğinin hiç tanınmadığı dolayısı ile de saygın meslekler arasında yer almadığını ortaya koymaktadır. Kaldı ki, anketin 11. sorusuna alınan yanıtlarda denizi bırakmada temel sebebi ailevi nedenlerin teşkil ediyor olması Türk aile yapısının denizcilik mesleğinin uzun süre denizde icra edilmesini olanaksız kıldığı kanaatini uyandırmaktadır.

3. Soru: Denizde çalışırken genel olarak iş arama yönteminiz aşağıdakilerden hangisi idi?

Tablo-14 U.Y.Z.'nin Denizde İş Arama Yöntemleri

	Seçenekler	Aldığı Yanıt oranı n (%)
a	Firmalara şahsen başvurarak iş arıyordum	32 (40,50)
b	Firmalar benim telefonumu bulup beni işe davet ediyordu	37 (46,84)
c	İş bulmak için gemi donatım firmalarına başvuruyordum	---
d	İnternet vasıtası ile iş arıyordum	---
e	Diğer	10 (12,66)

“Diğer” seçeneğini işaretleyenler;

- Referans ve tanıdık tavsiyesi ile iş aradıklarını
- Sadece tek bir firmada çalıştıklarından dolayı hiç iş aramadıklarını,

Belirtmişlerdir.

Tablo-14'te Uzakyol Zabitlerinin denizde iş arama yöntemleri oranları gösterilmektedir. Tabloda dikkat çeken husus şudur:

- Uzakyol Zabitlerinin yaklaşık %47 oranında firmalar tarafından işe davet ediliyor oluşu, zabitan eksikliğinin köklerinin en az yirmi yıl öncesine kadar dayandığının göstergesidir. Yarısına yakınının iş araması bile gerekmeyen, böylesi ihtiyaç duyulan işgörenler olmak, mesleğin icracılarını bu açıdan fazlası ile tatmin etmiş/ediyor olsa gerektir. Ancak armatörü gemisini donatmada zorlayan ve Uzakyol Zabitlerini iş kontratı şartlarının tespitinde seçici ve güçlü kılan bu durum, günümüzde izlenen Uzakyol Zabitleri yetiştirme politikalarıyla Denizcilik Fakültelerinin sayısını arttırmak yerine Denizcilik Fakültelerinin yanı sıra kısa süreli kurslarla verilen eğitim ile de Uzakyol Zabitleri yetiştirmeyi olanaklı kılarak, tersine çevrilmektedir. Kısa vadede gemilerin zabitanla donatımı konusundaki sıkıntıyı ortadan kaldıracak ve aynı zamanda personel giderlerini de düşürerek armatörü rahatlatıcak gibi görünen durum kısa süreli eğitim ile yüklenilen riskin gerçekleştiği durumlarda ise büyük felaketlere yol açabilecektir.

4. Soru: Gemisinde çalışacağınız armatör/firma açısından tercihinizi öncelikle hangisinden yana kullandınız?

Tablo-15 U.Y.Z.’nin Denizcilik Firması Tercihleri

	Seçenekler	Aldığı Yanıt oranı n (%)
a	En yüksek ücreti veren firmadan yana	10 (12,66)
b	Sürekli çalıştığım firmadan yana	36 (45,57)
c	Denizcilik sektöründe ün yapmış firmadan yana	23 (29,11)
d	Çok gemisi olan firmadan yana	---
e	Eşimle birlikte seyahat edebileceğim firmadan yana	1 (1,27)
f	Kısa sefer yapan gemileri olan firmadan yana	4 (5,06)
g	Diğer	5 (6,33)

“Diğer” seçeneğini işaretleyenler;

- Kamu kurumu ve kadrolu personeli olabilecekleri firmaları,
- Belirli bölgelere sefer yapan gemileri olan firmaları,

Tercih ettiklerini ifade etmişlerdir.

Tablo-15’te Uzakyol Zabitlerinin denizde çalışmayı tercih ettikleri firma seçimlerine ilişkin oranlar gösterilmektedir. Tabloda dikkat çeken hususlar şunlardır:

- Uzakyol Zabitlerinin firma tercihlerinde yaklaşık %46’lık bir oranla sürekli çalıştıkları firmayı ve hemen ardından yaklaşık % 29’luk bir oranla sektördeki ünlü firmaları tercih etmeleri, Hofstede’nin araştırmalarına göre, Türk toplumunun belirsizliğe tahammülü az olan yani belirsizlikten kaçınma eğiliminin yüksek bir toplum olduğu yönündeki özelliğinin, Uzakyol Zabitlerinin firma seçimlerine aynen yansıdığını göstermektedir.

- Sürekli çalışılan firmayı tercih oranının % 46 oluşu, belirsizlikten kaçınma eğiliminin yanı sıra Türk Uzakyol Zabitlerinin çalıştıkları firmaya sadakat eğiliminin yüksekliği ile de izah edilebilir.

5. Soru: Deniz kariyeriniz boyunca gemi seçiminizde, aşağıdaki gemi tiplerinden hangisi ilk tercihinizi oluşturdu?

Tablo-16 U.Y.Z.’nin Gemi Tipi Tercihleri

	Seçenekler	Aldığı Yanıt oranı n (%)
a	Dökme yük	39 (49,37)
b	Kimyasal tanker	5 (6,33)
c	Kuru yük (General Cargo)	21 (26,58)
d	Konteyner	1 (1,27)
e	Ham petrol tankeri	3 (3,79)
f	Yolcu gemisi	4 (5,06)
g	Diğer	6 (7,60)

“Diğer” seçeneğini işaretleyenler;

- Tercih ettikleri özel bir gemi tipi olmadığını,
- OBO (Tanker-Dökme-Maden) tipi gemi tercih ettiklerini, ifade etmişlerdir.

Tablo-16’da, Uzakyol Zabitlerinin denizde çalışmayı tercih ettikleri gemi tipi seçimlerine ilişkin oranlar gösterilmektedir. Tabloda dikkat çeken hususlar şunlardır:

- Uzakyol Zabitlerinin çalışacağı gemi tipi tercihinin yaklaşık % 76’lık bir oranla dökme ve kuru yük gemileri oluşturmaktadır. Uzmanlaşma gerektiren gemi tiplerine ilgi ise çok düşük düzeydedir. Ancak ankete cevap verenlerin mezun olduğu yıl olan 1987’de Türk deniz ticaret filosundaki toplam 818 adet geminin 509 tanesinin kuru ve dökme yük gemilerinden oluşması, ham

petrol tankeri sayısının 78, kimyasal tanker sayısının 16, OBO gemilerinin 5 ve nihayet konteyner gemisi sayısının ancak 1 adet oluşu (Akdoğan, 1988; 403), tablodaki dağılımı tetikleyen baş unsur olarak düşünülebilir.

- Tabloyu etkileyen diğer neden dökme ve kuru yük gemilerinin limanlarda diğer gemi türlerine oranla daha uzun süre kalıyor olmalarıdır. Zira geminin limanda kalış süresinin uzun oluşu, anketin 8. sorusuna alınan yanıtlarda da açıkça görüleceği gibi zabıtların deniz kariyeri sürelerini olumlu yönde etkilemektedir.

6. Soru: Deniz kariyeriniz boyunca aşağıdaki sefer tiplerinden hangisi ilk tercihinizi oluşturdu?

Tablo-17 U.Y.Z.'nin Sefer Tipi Tercihleri

	Seçenekler	Aldığı Yanıt oranı n (%)
a	Uzak sefer (Okyanus aşırı)	49 (62,03)
b	Yakın sefer ((Akdeniz içi v.b)	13 (16,45)
c	Kıyısız sefer (Yurt içi, kabotaj dahili)	---
d	Tercih ettiğim bir sefer türü olmadı	17 (21,52)

Tablo-17'de, Uzakyol Zabıtlarının denizde çalışmayı tercih ettikleri sefer tipi seçimlerine ilişkin oranlar gösterilmektedir. Tabloda dikkat çeken husus şudur:

- Uzakyol Zabıtlarının ilk tercihlerini yaklaşık % 62 oranında okyanus aşırı seferlerin oluşturması, haftalar süren uzun deniz yolculukları sayesinde rutin bir iş düzeni ile birlikte gelen, limanda ortaya çıkan ek işler ile denetlemelerin ve sorunların karmaşasından uzak bir dinginlik ve tekdüzelik döneminin çekiciliği ile açıklanabilir.

7. Soru: Deniz kariyeriniz boyunca aşağıdaki iş kontratı sfirelerinden genel olarak hangisi ilk tercihinizi oluşturdu

Tablo-18 U.Y.Z.'nin İş Kontratı Suresi Tercihleri

	Seçenekler	Aldığı Yanıt oranı n (%)
a	3 aydan kısa	---
b	3-6 ay arası	39 (49,37)
c	6-12 ay arası	33 (41,77)
d	12 aydan uzun	7 (8,86)

Tablo-18'de, Uzakyol Zabitlerinin denizde çalışmayı tercih ettikleri iş kontratı seçimlerine ilişkin oranlar gösterilmektedir. Tabloda dikkat çeken husus şudur:

- Uzakyol Zabitlerinin bir anlamda evlerinden uzakta, denizde kalma sürelerine tahammüllerinin üst ve alt sınırlarını belirleyen kontrat süresi tercihi aralığı, 3-12 ay arası zaman diliminde yoğunlaşmaktadır.

8. Soru: Gemi yaşamınızı göz önüne aldığınızda aşağıdaki tabloda yer alan faktörlerin deniz kariyeri sürenizi nasıl etkilediğini işaretleyiniz.

Tablo-19 U.Y.Z.’nin Deniz Kariyeri Süresine Etki Eden Faktörler

Deniz kariyeri süresine etki eden faktörler	Uzattı n (%)	Kısalttı n (%)	Etkisiz n (%)
Çalışma saatleri	2 (2,53)	28 (35,44)	49 (62,03)
İş yükü	1 (1,27)	31 (39,24)	47 (59,49)
Stres seviyesi	2 (2,53)	59 (74,68)	18 (22,78)
Yüklenilen sorumluluk düzeyi	23 (29,11)	21 (26,58)	35 (44,30)
Gemiye katılış/ayrılış seyahatleri	16 (20,25)	12 (15,19)	51 (64,55)
Gemide sağlık hizmetlerinin durumu	3 (3,80)	24 (30,38)	52 (65,82)
Aile ve yakın çevre ile iletişim olanakları	2 (2,53)	66 (83,54)	11 (13,92)
Yaşam mahalli, kamara, salon konforu	18 (22,78)	17 (21,52)	44 (55,70)
Yemekler (İaşe)	26 (32,91)	7 (8,86)	46 (58,23)
Maaş	51 (64,56)	16 (20,25)	12 (15,19)
Eğitim olanakları-kendini yetiştirme	9 (11,39)	28 (35,44)	42 (53,16)
Terfi fırsatları	31 (39,24)	13 (16,46)	35 (44,30)
Denizciliğin kendine has gelenek/örf/adetleri	40 (50,63)	5 (6,33)	34 (43,04)
Yaşanan sorunlarda firmadan sağlanan destek	22 (27,85)	34 (43,04)	23 (29,11)
Gemi içi eğlence faaliyetleri	21 (26,58)	15 (18,99)	43 (54,43)
İş tatmini	45 (56,96)	13 (16,46)	21 (26,58)
Geminin limanda kalış süresi	37 (46,84)	23 (29,11)	19 (24,05)
Limanda gemiden çıkıp şehri dolaşma süresi	38 (48,10)	20 (25,32)	21 (26,58)

Tablo-19’da, Uzakyol Zabitlerinin deniz kariyeri süresini etkileyen faktörler gemi yaşamı açısından etki oranları ile birlikte sıralanmaktadır. Tabloda dikkat çeken hususlar şunlardır:

- Deniz Kariyeri süresini uzatan en etkili faktörler: Uzakyol Zabitlerinin deniz kariyeri sürelerinin uzamasına neden olan birincil faktör yüksek maaştır. Bundan sonra ise iş tatmini ve mesleğin kendine özgü gelenekleri sıralanmaktadır. Gemilerin limanda uzun süre kalmaları ve liman şehirlerini gezmek de bu süreyi olumlu etkileyen faktörlerin önde gelenleri arasındadır.
- Deniz kariyeri süresini kısaltan en etkili faktörler: Uzakyol Zabitlerinin deniz kariyeri sürelerinin kısalmasına neden olan birincil faktör aile ve yakın çevre ile zayıf iletişim olanaklarıdır. Bundan hemen sonra ise gemi yaşantısının ortaya çıkardığı yüksek stres seviyesi yer almaktadır. Anketin 4. sorusunda ortaya çıkan zabitlerin firmaya olan sadakatine karşılık, gemide yaşanan sorunlarda firmanın zabitlere verdiği desteğin yetersizliğinin konuya ilişkin üçüncü faktör oluşu, denizcilik firmalarının zayıf bir örgüt kültürü yapısına sahip olduğu ile veya anketi cevaplayanların firma-gemi arası emniyetli işletim yönetimini yazılı hale getirerek tam olarak mesleğe yerleştiren ISM kurallarıyla, mezun olduklarından ancak 11 yıl sonra tanışmış olmaları ile izah edilebilir.
- Deniz kariyeri süresinde etkisiz faktörler: Özellikle seyir halindeki bir yük gemisinde son derece kısıtlı olanaklara rağmen sağlık hizmeti konusu, günümüzde azaltılmış personel sayıları nedeni ile artan iş yükü konusu ve vardiyalı olmasına rağmen özellikle manevra ve limanlarda aksayan iş saatleri hususu gibi konuların Uzakyol Zabitlerinin denizdeki kariyer süresi üzerinde pek fazla etkili olmayışı dikkate değerdir.

9. Soru: Denizi bırakmaya ilk kez ne zaman karar verdiniz?

Tablo-20 U.Y.Z.'nin Denizi Bırakma Kararı Zamanı

	Seçenekler	Aldığı Yanıt oranı n (%)
a	Daha okulda öğrenci iken	2 (2,53)
b	Açık deniz stajım sırasında	4 (5,06)
c	Çalışmaya başladığım ilk gemimde/seferimde	2 (2,53)
d	Çalışmaya başladığım ilk 1 yıl içinde	3 (3,80)
e	1-3 yıl içinde	8 (10,13)
f	3-5 yıl içinde	11 (13,92)
g	5-10 yıl içinde	27 (34,18)
h	10 yıldan sonra	22 (27,85)

Tablo-20’de, Uzakyol Zabitlerinin ilk kez denizi bırakma kararı alma zamanlarına ilişkin oranlar gösterilmektedir. Tabloda dikkat çeken husus şudur:

- Tablodaki değerler incelendiğinde Uzakyol Zabitlerinin ilk kez denizi bırakma kararını aldıkları zamana ilişkin kritik yıllar, mesleklerinde geçirdikleri 5 – 10 yıl aralığıdır. Denizden ayrılmaya karar verme bundan sonraki yıllarda da hızla devam edip gitmektedir.

10. Soru: Denizi bırakmaya daha önceden karar verdiğiniz halde Kaptanlık/Baş Mühendislik yeterliğine erişmek, sizin için bir kariyer hedefi oluşturdu mu?

Tablo-21 U.Y.Z. İçin Terfide Kariyer Hedefleri

	Seçenekler	Aldığı Yanıt oranı n (%)
a	Evet	45 (56,96)
b	Hayır	34 (43,04)

Tablo-21’de, Uzakyol Zabitlerinin denizi daha önceden bırakmaya karar verdikleri halde Kaptan veya Baş Mühendis yeterliğine erişene kadar denizde çalışmaya devam etme kararını alma oranları gösterilmektedir. Tabloda dikkat çeken husus şudur:

- Uzakyol Zabitlerinin yaklaşık % 57’sinin denizi daha önceden bırakmaya karar verdikleri halde Kaptanlık/Baş Mühendislik yeterliğine erişebilmek için bir süre daha deniz kariyerlerini zorunlu olarak sürdürmeleri hem gemide iş verimliliği açısından hem de deniz kariyerlerine yeni başlamış olan genç zabitler ve stajyerler için heves ve cesaret kırıcı kötü örnek teşkil etme açısından önemli olumsuzluklar barındırmaktadır.

11. Soru: Aşağıdakilerden hangisi denizi bırakmanızda en temel sebep olmuştur?

Tablo-22 U.Y.Z.'nin Denizi Bırakma Nedenleri

	Seçenekler	Aldığı Yanıt oranı n (%)
a	Ailevi sebepler	41 (51,90)
b	Karada daha cazip iş fırsatı	14 (17,72)
c	Gemi hayatının stresli ve sosyal olmayan zorlu yapısı	12 (15,19)
d	ISM, ISPS Kod'ları ve PSC'nin oluşturduğu baskı ve ek iş yükü	6 (7,59)
e	Çalıştığım denizcilik firmalarının kurum kültüründen yoksun oluşu	3 (3,80)
f	Çalıştığım denizcilik firmalarında kariyer planlaması yokluğu	---
g	Beklenmedik bir sağlık sorunu	2 (2,53)
h	Diğer bir nedenle bıraktım	1 (1,27)

“Diğer” seçeneğini işaretleyen;

- Cazibesinin kaybolması sebebi ile,

Denizi bıraktığını ifade etmiştir.

Tablo-22’de, Uzakyol Zabitlerinin denizi bırakmalarının temel nedenlerine ilişkin oranlar gösterilmektedir. Tabloda dikkat çeken hususlar şunlardır:

- Uzakyol Zabitlerinin denizi bırakmalarındaki en temel neden yaklaşık %52’lik bir oranla ailevi sebeplerdir. Bu husus Türk aile yapısı ile denizcilik mesleğinin icrası arasında ciddi bir sorun olabileceğinin göstergesidir.
- Ankete cevap verenlerin konumu incelendiğinde görülmüştür ki; ISM - ISPS Kod’ları ve PSC’nin oluşturduğu baskı ve ek iş yükü nedeni ile denizi bırakmış olanlar, günümüze yakın zamanlara kadar kariyerlerine denizde

devam etmiş olan Kaptanlardır. Dolayısı ile bu kodların yürürlüğe girdiği zamanlarda denizde kariyerini sürdüren Kaptanlarla yapılacak başka bir anket çalışmasında bu nedene dayalı denizi bırakma oranının çok daha yüksek çıkması kuvvetle muhtemeldir.

12. Soru: Denizden ayrılmaya karar verdiğinizde/Ayrıldığınızda karada ilk iş hedefiniz aşağıdakilerden hangisi olmuştur?

Tablo-23 U.Y.Z.'nin Karadaki İş Hedefleri

	Seçenekler	Aldığı Yanıt oranı n (%)
a	Denizcilik sektörü ile ilgili kendi işimi kurmak	7 (8,86)
b	Denizcilik sektörü ile ilgili bir firmada çalışmak	45 (56,96)
c	Denizcilik sektörü ile ilgili devlet sektöründe çalışmak	14 (17,72)
d	Denizcilik sektörü ile ilgili olmayan bir işte çalışmak	8 (10,13)
e	Denizcilik sektörü ile ilgili olmayan kendi işimi kurmak	5 (6,33)

Tablo-23'te, Uzakyol Zabitlerinin denizi bıraktıklarında, karadaki ilk iş hedeflerine dair oranlar gösterilmektedir. Tabloda dikkat çeken hususlar şunlardır:

- Uzakyol Zabitlerinin denizden ayrıldıklarında karadaki ilk iş hedeflerini yaklaşık % 57'lik bir oran ile denizcilikle ilgili bir firmada çalışmak teşkil etmektedir.
- Denizcilik sektörü ile ilgili olsun ya da olmasın kendi işini kurma fikrinin en düşük oranlı hedefler olması ise Uzakyol Zabitlerinin girişimci bir ruha sahip olmadıklarının göstergesidir veya denizcilik mesleği, zabitleri böylesi bir girişim için gerek bilgi gerekse tecrübe açısından karada kendi başına iş yapmaya hazırlamaktan ve cesaretlendirmekten çok uzaktır.

13. Soru: Denizi bırakıp karaya geçerken aşağıdaki yöntemlerden hangini kullandınız?

Tablo-24 U.Y.Z.’nin Karaya Geçerken Kullandıkları Yöntemler

	Seçenekler	Aldığı Yanıt oranı n (%)
a	Planlı bir biçimde, karada gelecekteki yeni kariyerim için hazırladım	16 (20,25)
b	Ailem benim için sürekli karada iş araştırması yaparak beni yönlendirdi	4 (5,06)
c	Karada iş sahibi olan denizcilerin yardımı ile	21 (26,58)
d	Tesadüfen ortaya çıkan bir fırsatı değerlendirerek	28 (35,44)
e	Kara ile sürekli bağlantılı kısa seferler yapıp uygun fırsat kollayarak	5 (6,33)
f	Diğer.	5 (6,33)

“Diğer” seçeneğini işaretleyenler;

- Hazır aile şirketine geçiş yaptıklarını,
- Çalıştıkları firma tarafından karada göreve alındıklarını,
- Denizci olmayan arkadaşları ile ortaklıklar kurduklarını,

İfade etmişlerdir.

Tablo-24’te, Uzakyol Zabitlerinin karaya geçerken kullandıkları yöntemlere ilişkin oranlar gösterilmektedir. Tabloda dikkat çeken hususlar şunlardır:

- Uzakyol Zabitlerinin karaya geçişlerindeki öncelikli yöntemler sırası ile tesadüfler, eski denizcilerin yardımı ve kişisel kariyer planlaması olarak sıralanmaktadır.
- Karaya geçerken, karada iş sahibi olan denizcilerin yardımının yaklaşık % 27 gibi yüksek bir oranda yer alması, denizcilik mesleğine has kader birliğinin

yarattığı ve kendiliğinden gelişen “denizci kardeşliği ruhu” ve Türk kültür yapısının çoğulcu özelliği ile açıklanabilir.

- Bir diğer ilgi çekici konu ise, genellikle geniş ailelerden oluşan ve çoğulcu kültür boyutuna sahip olan Türk toplumunda, denizcilerin karaya geçerken ailelerinden yardım almaları beklenecek bir durum olmasına karşılık, Türk Uzakyol Zabitlerinin bu hususta en azından manevi destek dışında ailelerinden yardım görmediği konusudur. Bu durum zabitlerin ailelerinin, onlara, karada yeni bir iş araştırarak düzeyde etkin veya bilgi sahibi olmadıklarına işaret etmektedir.

14. Soru: Denizi bıraktığınızda eğitiminiz ve deniz kariyeriniz karada görev yapmanız için yeterli oldu mu?

Tablo-25 U.Y.Z.’nin Aldıkları Eğitim ve Deniz Tecrübelerinin Karadaki İşleri İçin Yeterliği

	Seçenekler	Aldığı Yanıt oranı n (%)
a	Evet	72 (91,14)
b	Hayır	7 (8,86)

Yantı “Hayır” olanların kendilerini yetersiz hissettiklerini bildirdikleri konular şunlardır:

- İşletmecilik bilgisi, ticari konularda tecrübe,
- Pazarlamaya yönelik iletişim kurma,
- Yabancı dil bilgisi,
- Ofis işleri ve ofis yönetimi konusunda bilgi ve tecrübe
- Gemi kiralama, lojistik vb. konularda daha fazla bilgi

Tablo-25'te, Uzakyol Zabitlerinin aldıkları eğitim ve deniz tecrübelerinin karadaki işleri için yeterliği konusundaki oranlar gösterilmektedir. Tabloda dikkat çeken husus şudur:

- Uzakyol Zabitlerinin eğitimleri ve denizdeki tecrübeleri, karada görev yapmaları için yaklaşık % 91 gibi çok yüksek bir oranla yeterli olmaktadır. Eksiklik hissedilen konular ise tablonun altında sıralanmıştır. Anketin 1. sorusunda alınan yanıtlarda da 2. bir üniversite veya yüksek lisans eğitiminin hep işletme veya deniz işletmeciliği alanında oluşu, eksiklik hissedilen konular ile uyumludur.

15. Soru: Aşağıdaki şıklardan hangisi şu anda karadaki konumunuzu tanımlamaktadır?

Tablo-26 U.Y.Z.'nin Karadaki Konumları

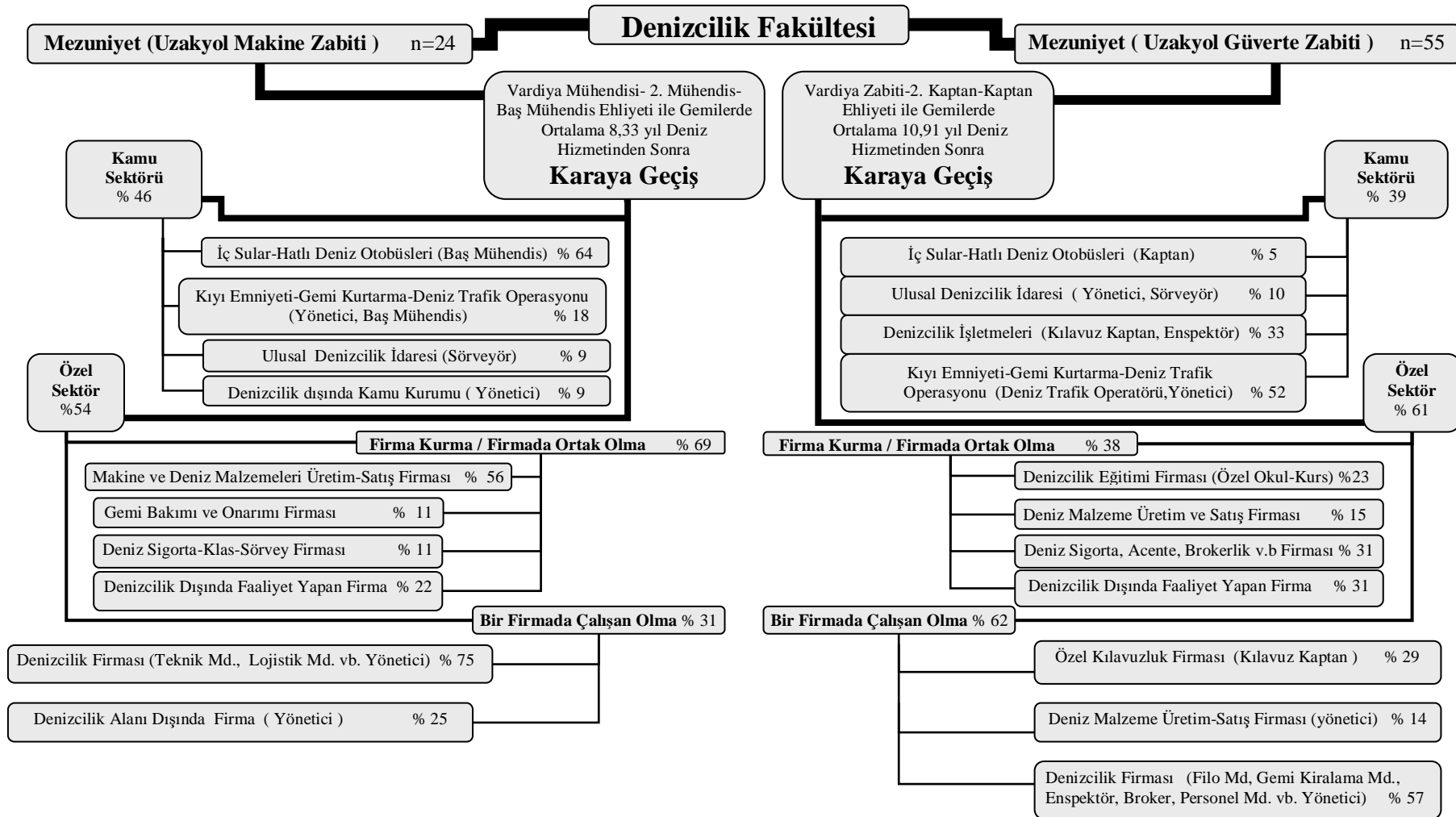
	Seçenekler	Aldığı Yanıt oranı n (%)
a	Karada sürekli bir iş sahibiyim	74 (93,67)
b	Zaman zaman denize dönüp, karadaki işimi maddi olarak destekliyorum	3 (3,80)
c	Karada sürekli bir işim yok, o yüzden tatillerde yeni işler deniyorum	2 (2,53)
d	Diğer	---

Tablo-26'da, Uzakyol Zabitlerinin karada şu andaki konumlarına ilişkin oranlar gösterilmektedir. Tabloda dikkat çeken husus şudur:

- Kariyerlerini karada sürdüren zabitlerin yaklaşık % 94'ü karada sürekli bir iş sahibidir. Karada destekle tutunanlar yaklaşık % 4, ısrarlı biçimde karada tutunmaya çalışanlar ise yaklaşık % 3'lük küçük bir dilimi oluşturmaktadır.

16. Soru: Şu anda karadaki meşgul olduğunuz işe ait detayları lütfen aşağıdaki kutuya yazınız.

Uzak Yol Zabitlerinin kariyer yolu haritasını oluşturmak ve kariyerlerindeki yaklaşık 20 yıllık sürenin sonunda karada buldukları konumu ve gelir durumlarını detaylandırmak üzere oluşturulan bu sorunun neticesinde ortaya çıkan “kariyer yolu haritası” Şekil-7’de sunulmuŐtur.



Şekil 7. Türk Uzakyol Zabitlerinin Kariyer Yolu Haritası

Şekil 7'deki harita İncelendiğinde;

- Denizcilik Fakültesinden mezun olup ortalama 8,33 yıl denizde çalıştıktan sonra karaya geçen Makine Zabitleri, karada % 46 oranında kamu, % 54 oranında da özel sektörde çalışmaktadırlar. Kamu sektöründe çalışanlar; iç sularda hatlı seferler yapan deniz otobüslerinde (İDO-İstanbul Deniz Otobüsleri), kıyı emniyeti ve gemi kurtarma operasyonu ile deniz/boğaz trafik operasyonu işlerini üstlenen kurumlarda (KEGKİ-Kıyı Emniyeti ve Gemi Kurtarma İşletmeleri), ulusal denizcilik idaresinde (Denizcilik Müsteşarlığı) ve denizcilikle ilgili olmayan kamu kurumlarında, yöneticilik, sörveyörlük, baş mühendislik (iç sularda) gibi görevlerde yer almaktadırlar. Özel sektörde çalışan Makine Zabitlerinin ise % 69'u kendi firmasını kurmakta veya bir firmaya ortaklık yapmakta, % 31'i de bir firmanın çalışanı pozisyonunda yer almaktadır. Kendi firmasının sahibi/ortağı olanların kurdukları/ortak oldukları firmaların faaliyet konuları; endüstri makineleri ve deniz malzemeleri üretim ve satışı, gemi bakım-onarımı, deniz sigorta-klas-sörvey işleri ve denizcilik dışı faaliyetlerdir. Bir firmanın çalışanı pozisyonunda olanlar ise; denizcilikle ilgili firmalarda yönetici, teknik müdür, lojistik müdürü vb. ile denizcilik faaliyeti dışında kalan firmalarda yöneticilik yapmaktadırlar.
- Denizcilik Fakültesinden mezun olup ortalama 10,91 yıl denizde çalıştıktan sonra karaya geçen Güverte Zabitleri, karada % 39 oranında kamu, % 61 oranında da özel sektörde çalışmaktadırlar. Kamu sektöründe çalışanlar; iç sularda hatlı seferler yapan deniz otobüslerinde (İDO-İstanbul Deniz Otobüsleri), kıyı emniyeti ve gemi kurtarma operasyonu ile deniz/boğaz trafik operasyonu işlerini üstlenen kurumlarda (KEGKİ-Kıyı Emniyeti ve Gemi Kurtarma İşletmeleri), ulusal denizcilik idaresinde (Denizcilik Müsteşarlığı) ve devlete ait denizcilik işletmelerinde (TDİ-Türkiye Denizcilik İşletmeleri) kılavuz kaptanlık, kaptanlık (iç sularda), deniz/boğaz trafik operatörlüğü, enspektörlük, sörveyörlük, yöneticilik gibi görevlerde yer almaktadırlar. Özel sektörde çalışan Güverte Zabitlerinin ise % 38'i kendi

firmasını kurmakta veya bir firmaya ortaklık yapmakta , % 62'si de bir firmanın çalışanı pozisyonunda yer almaktadır. Kendi firmasının sahibi/ortağı olanların kurdukları/ortak oldukları firmaların faaliyet konuları; denizcilik eğitimi, deniz malzemeleri üretim ve satışı, deniz sigorta işleri acentelik, brokerlik vb. ile denizcilik dışı faaliyetlerdir. Bir firmanın çalışanı pozisyonunda olanlar ise; denizcilikle ilgili firmalarda (gemi işletme, deniz malzemeleri üretim ve satışı, özel kılavuzluk hizmetleri firmaları vb.) kılavuz kaptanlık, filo müdürlüğü, gemi kiralama müdürlüğü, enspektörlük, personel müdürlüğü, yöneticilik vb. görevler yapmaktadırlar.

Uzakyol Zabitlerinin yaklaşık 20 yıllık kariyer yaşamlarının sonunda, karada meşgul oldukları işin denizcilik sektörü ile olan ilgi derecesine dair tablo ise aşağıdaki gibidir.

Tablo-27 U.Y.Z.'nin Karadaki İşlerinin Denizcilik Sektörü İle Olan İlgil Dereceleri

	Seçenekler	Güverte Zabitleri n (%)	Makine Zabitleri n (%)	Tüm Uzak Yol Zabitleri n (%)
a	Şu andaki işim denizcilik sektörü ile yakından ilgili	46 (83,64)	15 (62,50)	61 (77,22)
b	Şu andaki işim denizcilik sektörü ile kısmen ilgili	5 (9,09)	3 (12,50)	8 (10,12)
c	Şu andaki işim denizcilik sektörü ile ilgisiz	4 (7,27)	6 (25,00)	10 (12,66)

Tablo-27'de dikkat çeken husus şudur:

- Makine Zabitlerinin, Güverte Zabitlerine oranla karada denizcilik sektörü ile ilgisi olmayan işlerde çalışma oranları ya da şansları daha fazladır.

Uzakyol Zabitlerinin yaklaşık 20 yıllık kariyer yaşamlarının sonundaki gelir durumları geçmişte denizdeki kazançları ile karşılaştırıldığında ise aşağıdaki tablo ortaya çıkmaktadır.

Tablo-28 U.Y.Z.'nin Denizdeki İle Karadaki Gelirlerinin karşılaştırılması

	Seçenekler	Devlet Sektöründe Çalışanlardan Aldığı Yanıt Oranı n (%)	Özel Sektörde Çalışanlardan Aldığı Yanıt Oranı n (%)		Genel Olarak Uzak Yol Zabitlerinden Aldığı Yanıt Oranı n (%)
			Kendi İşini Yapan veya Firma Ortağı Olanlar n (%)	Bir Firmanın Çalışanı Konumunda Olanlar n (%)	
a	Karadaki geliri denizdekini çok üstünde olanlar	---	8 (36,36)	1 (4,00)	9 (11,39)
b	Karadaki geliri denizdekini biraz üstünde olanlar	1 (3,13)	8 (36,36)	5 (20,00)	14 (17,72)
c	Karadaki geliri denizdeki geliri ile aynı olanlar	1 (3,13)	---	5 (20,00)	6 (7,60)
d	Karadaki geliri denizdekini biraz altında olanlar	14 (43,75)	3 (13,64)	10 (40,00)	27 (34,18)
e	Karadaki geliri denizdekini çok altında olanlar	16 (50,00)	3 (13,64)	4 (16,00)	23 (29,11)

Uzakyol zabitlerinin deniz ile kara gelirleri karşılaştırmasını ortaya koyan Tablo-28'de dikkati çeken hususlar şunlardır:

- Devlet sektöründe çalışan Uzakyol Zabitlerinin yarısının karadaki geliri denizdeki gelirlerinin çok altında olup, yaklaşık % 44'ünün gelirleri ise denizdeki gelirlerinin biraz altındadır.

- Özel sektörde kendi işini kuran veya firma ortağı olanların yaklaşık % 73'ünün karadaki gelirleri denizdeki gelirlerinin ya biraz üzerinde ya da çok üzerindedir. Özel sektörde firma çalışanı pozisyonunda olanların karadaki gelirleri ise denizdeki gelirleri ile kıyaslandığında dağılım aralığı denizdeki gelirin biraz üstü ve biraz altında kalan bölgede yoğunlaşmaktadır. Tablodaki bu rakamlar karada kendi işini kuran veya özel bir firma çalışanı olan zabıtlerin maddi açıdan genel olarak son derece başarılı olduklarını göstermektedir.
- Genel olarak Uzakyol Zabıtlerinin 20 yıllık kariyerlerinin sonunda karada ulaştıkları gelir durumu denizdeki gelirleri ile kıyaslandığında, zabıtlerin yaklaşık % 63'ünün geliri denizdeki kazançlarının biraz veya çok altındadır.

17. Soru: Şu andaki işinizde yönetici pozisyonunda iseniz, bulunduğunuz yönetim kademesi aşağıdakilerden hangisidir?

Tablo-29 U.Y.Z.'nin Karada Çalıştıkları Firmalardaki Pozisyonları

	Seçenekler	Aldığı Yanıt oranı n (%)
a	Üst	31 (39,24)
b	Orta	14 (17,72)
c	Alt	5 (6,33)
d	Yönetimde yer almıyorum	29 (36,71)

Yanıtı, “Alt” ve “Orta” yönetim kademelerinde yer alıyorum olan zabıtlerin; “İleride üst yönetim kademelerinden birinde görev alma olasılığımız olduğuna inanıyor musunuz?” sorusuna verdikleri yanıtta ait dağılım ise Tablo-30'daki gibidir.

Tablo-30 Çalıştıkları Firmaların Alt ve Orta Yönetimlerinde Yer Alan U.Y.Z.'nin Gelecekte Üst Yönetimde Görev Alabileceklerine Olan İnançları

	Seçenekler	Aldığı Yanıt oranı n (%)
a	Evet	16 (84,21)
b	Hayır	3 (15,79)

- Üst yönetim kademelerinde yer alan Uzakyol Zabitlerinin;
 - a. % 67,75'i çalıştıkları firmanın tek sahibi veya ortağıdır.
 - b. % 25,81'i özel sektörde, sadece çalışanı oldukları firmaların üst yönetimindedir.
 - c. % 6,45'i ise devlet sektöründe üst yönetimdedir.
- Alt ve Orta yönetim kademelerinde yer alan ve hiçbiri firma sahibi veya ortağı olmayan zabitler ise % 84,21 oranında bir gün Üst yönetim kademelerinde görev alacaklarına inanmaktadırlar.
- Tablo-29'da, Uzakyol Zabitlerinin karadaki işlerinde % 39,24 gibi yüksek sayılabilecek oranlarda üst yönetimde yer aldıkları görülse de yukarıdaki açıklamalardan da anlaşılacağı gibi firma sahibi veya ortağı olanları bu rakamdan çıkardığımızda, rakam yaklaşık 1/3 katına inmektedir.

18. Soru: Şu anda karada meşgul olduğunuz işten önce de karada başka işlerle meşgul oldu iseniz lütfen yaptığınız işlerin veya üstlendiğiniz görevin denizcilik sektörü ile olan ilgisini tabloya işaretleyiniz.

Tablo-31'de, Uzakyol Zabitlerinin şu andaki işleri dışında daha evvel karada denedikleri işlerin denizcilik sektörü ile olan ilgi dereceleri gösterilmiştir.

Tablo-31 U.Y.Z.'nin Karada Denedikleri İşlerin Denizcilik Sektörü İle İlgili Dereceleri

Sırasıyla karada yapılan işler/üstlenilen görevlerin;	Yapılan işlerin/üstlenilen görevlerin denizcilik sektörü ile olan ilgi derecesi		
	Yakından İlgili n (%)	Kısmen İlgili n (%)	İlgisiz n (%)
1. İşin/görevin denizcilik sektörü ile olan ilgisi	23 (63,89)	4 (11,11)	9 (25,00)
2. İşin/görevin denizcilik sektörü ile olan ilgisi	17 (77,27)	2 (9,09)	3 (13,64)
3. İşin/görevin denizcilik sektörü ile olan ilgisi	6 (54,55)	2 (18,18)	3 (27,27)
4. İşin/görevin denizcilik sektörü ile olan ilgisi	2 (66,66)	---	1 (33,33)
5. İşin/görevin denizcilik sektörü ile olan ilgisi	1 (100)	---	---
Karada daha önceden denenmiş olan bütün işlerin denizcilik sektörü ile olan ilgi derecesi	49 (67,12)	8 (10,96)	16 (21,92)

Soruya alınan yanıtlardan;

- Uzakyol Zabitlerinin % 54,43(n:43) 'ünün karada ilk denedikleri işte başarılı oldukları,
- Uzakyol Zabitlerinin % 17,72(n:14)'sinin karada denedikleri 2. işlerinde tutunabildikleri,
- Uzakyol Zabitlerinin % 13,92(n:11)'sinin karada denedikleri 3. işlerinde tutunabildikleri,
- Uzakyol Zabitlerinin % 10,13(n:8)'ünün karada denedikleri 4. işlerinde tutunabildikleri,
- Uzakyol Zabitlerinin % 3,80(n:3) gibi küçük bir bölümünün ise karada tutunmak için daha çok iş denemesinde buldukları,

Anlaşılmaktadır.

19. Soru: Karadaki kariyeriniz süresince geçici bir süreliğine bile olsa, hiç denize dönüş yapmak zorunda kaldınız mı? Cevabınız “Evet” ise kaç kez?

Tablo-32 U.Y.Z.’nin Yeniden Denize Dönüşleri

	Seçenekler	Aldığı Yanıt oranı n (%)
a	Evet	17 (21,52)
b	Hayır	62 (78,48)

Cevabı “Evet” olanların ayrıntıları şöyledir: 8 Zabit 1 kez, 6 Zabit 2 kez, 2 Zabit 3 kez, 1 Zabit ise 4 kez denize dönüş yaptığını belirtmiştir. Buna göre;

- Uzakyol Zabitlerinin % 21,52’si karadaki kariyerleri süresince geçici bir süre bile olsa en az 1, en çok 4 kez denize dönüş yapmak zorunda kalmışlardır.
- Uzakyol Zabitlerinden karadaki kariyerleri süresince geçici bir süre bile olsa denize dönüş yapanların, denize dönüş sayısı ortalama 1,76 kez’dir.

20. Soru: Gemi adamı cüzdancınızı ve ehliyetinizi sürekli muteber durumda muhafaza ediyor musunuz?

Tablo-33 U.Y.Z.’nin Karada Deniz Ehliyetlerini Muteber Muhafaza Etme Eğilimleri

	Seçenekler	Aldığı Yanıt oranı n (%)
a	Evet. Şu andaki görevim için zorunlu olmadığı halde muteber durumda muhafaza ediyorum	22 (27,85)
b	Evet. Şu andaki görevim için zorunlu olduğundan dolayı muteber durumda muhafaza ediyorum	26 (32,91)
c	Hayır	31 (39,24)

Tablo-33'te, Uzakyol Zabitlerinin karada çalıştıkları halde ehliyetlerini muteber olarak muhafaza etme durumlarına ilişkin oranlar gösterilmektedir. Tabloda dikkat çeken husus şudur:

- Anketin 15. sorusunda yaklaşık % 94'lük bir oranla karada sürekli bir iş sahibi oldukları belirlenen Uzakyol Zabitleri şu anki işleri için gerekmediği halde yaklaşık %28 gibi bir oranda gemi adamı cüzdanları ve ehliyetlerini muteber durumda tutmaktadır. Bir önceki sorunun bulgularında, zabitlerin yaklaşık % 22'sinin geçici de olsa en az bir kere denize dönmek zorunda kalmış olmaları bu teyakkuz durumunu haklı çıkarmaktadır ve bu sebeple zabitler muteber muhafaza ettikleri ehliyetlerine yakın bir denize dönüş riski olmasa dahi acil durumlar için “kurtarıcı” gözü ile bakmaktadırlar.

21. ve 22. Sorular: Görev aldığınız en son deniz seferinden bu yana kaç yıl geçti? Şu an karadaki işinizi bırakıp yeniden denize dönseniz, gemideki görevinizi ifa ederken çok zorlanacağınızı düşünüyor musunuz?

Tablo-34 U.Y.Z.'nin Muhtemel Bir Denize Dönüşte Yaşayacakları Zaman-Zorluk İlişkisi

En son çıkılan deniz seferinden bu yana geçen zaman	“Yeniden denize dönseniz, gemide görev yaparken çok zorluk çeker misiniz?” Sorusun aldığı yanıt oranı					
	Evet n (%)			Hayır n (%)		
	Güverte Zabitleri n (%)	Makine Zabitleri n (%)	Tüm Uzakyol Zabitleri n (%)	Güverte Zabitleri n (%)	Makine Zabitleri n (%)	Tüm Uzakyol Zabitleri n (%)
1 – 4 yıl arası	2 (9,09)	1 (33,33)	3 (12,00)	20 (90,91)	2 (66,66)	22 (88,00)
5 - 9 yıl arası	3 (25,00)	3 (42,86)	6 (31,58)	9 (75,00)	4 (57,14)	13 (68,42)
10 yıl ve daha fazla	16 (76,19)	4 (28,57)	20 (57,14)	5 (23,81)	10 (71,43)	15 (42,86)

Uzakyol Zabitleri için olası bir “yeniden denize dönüşte” geçen zaman-yaşanacak zorluk ilişkisi Tablo-34’teki gibidir. Tabloda dikkat çeken hususlar şunlardır:

- Makine Zabitleri ile Güverte Zabitleri arasında karada, yani gemiden uzakta geçirdikleri sürenin uzunluğuna karşılık gelen, yeniden denize dönüşte yaşanacak zorluk konusunda farklılıklar olduğu görülmektedir.
- Güverte Zabitleri 10 yıl ve daha fazla süre gemiden ayrı kaldıklarında yaklaşık % 76 oranında denize dönmekte çok zorlanacaklarını ifade ederken aynı koşullarda Makine Zabitleri için bu oran yaklaşık % 29’dur. Dolayısıyla karada geçen zaman ile yeniden denize dönüşte yaşanacak zorluk ilişkisinde Güverte Zabitleri için kırılma noktası 10 yıl ve üzeri olarak tespit edilirken Makine Zabitleri için böyle bir kırılma noktası tespit etmek mümkün olamamaktadır. Bu durum mesleklerinin gemideki icraları düşünüldüğünde, Güverte Zabitlerinin denizde sorumlu tutulduğu teknolojik yeniliklerin ve ulusal ya da uluslararası kural veya yasa değişikliklerinin, aynı zaman dilimi içinde makine Zabitlerinin sorumlu tutulduğu teknolojik yenilikler ve kural veya yasa değişikliklerinden daha fazla ve baskılı oluşu ile izah edilebilir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırma neticesinde ulaşılan sonuç ve tespit edilen sorunların çözümüne ilişkin öneriler, önem sırası gözetilmeksizin aşağıda sıralanmıştır:

Ticaret Gemilerinde, Türk Uzakyol Güverte Zabitleri, Makine Zabitlerinin aksine, sahip oldukları ehliyet derecelerinden daha alt düzeyde görevlere talip olabilmektedirler. Dolayısı ile erken terfi sağlayan yönetmelik değişikliklerinin yanında, Uzakyol Güverte Zabitlerinin muhtemel mesleki deneyim ve bilgi yetersizliği yaşıyor olma olasılığına karşı araştırmalar yapılarak, bir üst göreve terfi ettirilme süreleri ve mezun oldukları okullardaki müfredat programları ve eğitim uygulamaları mercek altına alınarak yeniden değerlendirilmelidir.

Türk Uzakyol Zabitlerinin ortalama deniz kariyeri süresi yaklaşık 10 yıldır. Makine Zabitleri, Güverte Zabitlerine oranla deniz kariyerlerini daha erken sonlandırmaktadırlar. Bu sonuç, Uzakyol Makine Zabitlerinin, karada, Güverte Zabitlerine oranla daha kolay iş sahibi olabildiklerinin göstergesidir.

Türk Uzakyol Zabitleri, bireyde güvenlik gereksinmesinin artık geride kaldığı ve kariyerde ilerleme aşamasının henüz başları sayılabilecek bir yaşta; ortalama 32 yaşında iken, deniz kariyerlerine devam etme veya karaya geçme kararlarını uygulamaya koyarak denizden ayrılışlarını gerçekleştirmektedirler.

Türk Uzakyol Zabitlerinin mezun olduktan sonra en çok eksikliğini hissettikleri bilgi “İşletme” veya “Deniz İşletmeciliği” konusudur. Dolayısı ile durum göz önüne alınarak Uzakyol Zabiti yetiştiren okulların müfredat programlarında bu konulara daha çok ağırlık verilmelidir.

Türk toplumunda denizcilik mesleği yeterince tanınmamakta ve saygın meslekler arasında yer almamaktadır. Dolayısı ile mesleğin tanıtımına daha fazla çaba harcamak, kaynak ayırmak, görsel ve yazılı basında daha fazla yer almasını

sağlamak ve toplumda hak ettiği saygın konumu kazandırmak, mesleğe yeni katılımları arttırmak ve cesaretlendirmek için şarttır.

Türkiye’de zabitan eksikliğin kökleri en az yirmi yıl öncesine kadar uzanmaktadır ve Uzakyol Zabitliği bu zaman dilimi boyunca icracıları açısından geçerli ve tatminkar bir meslek olmaya devam etmiştir. Zabit eksikliğini karşılamak için, Türkiye’de STCW sözleşmesince belirlenen asgari eğitim gerekleri çerçevesinde veya ilerisinde bir seviyede zabit yetiştiren fakültelerin sayılarının çoğaltılmasına veya mevcut fakültelerin kapasitelerinin artırılmasına ihtiyaç vardır. Kısa süreli kurslarla piyasanın ihtiyacı olan zabitanı karşılamak üzerine konumlandırılmış olan politika, uzun vadede, yetersiz eğitimle göze alınan riskin gerçekleşmesi durumunda büyük felaketlere yol açabilecektir.

Türk Uzakyol Zabitlerinin denizde çalışacakları firma seçimlerinde, “firmaya sadakat” ve Türk toplumun karakteristik özelliklerinden biri olan “belirsizlikten kaçınma” özelliği ön plana çıkmaktadır. Dolayısı ile denizcilik firmalarının salt maaş artışı ile kendilerini zabitlerin birinci tercihi konumuna oturtmaları mümkün görünmemektedir. Maaş artışının yanında güçlü bir örgüt kültürü yapısı tesis etmek denizcilik firmalarının öncelikli hedefleri arasında yer almalıdır.

Kuru yük ve dökme yük gemileri, Türk Uzakyol Zabitlerinin görev yapacakları gemi tipi tercihlerinde ilk iki sırayı oluşturmaktadır. 30 yıl önce gemilerin yalnızca % 1’i limanda 12 saatten az kalırken, bugün, gemilerin 1/3’ü bu zaman dilimi içinde limandaki işlerini tamamlamaktadırlar. Günümüzde, ortalama olarak bir geminin limana gelişi ve ayrılışı arasında geçen süre yalnızca 17,4 saattir (Orrell, 2003; www.numast.net). Kuru ve dökme yük gemilerinin limanlarda yükleme ve boşaltma için kaldıkları sürenin uzunluğu ve işletilmelerinin uzmanlık düzeyinde bilgi gerektirmiyor oluşunun zabitlerin gemi tipi konusundaki seçimlerini etkileyen en önemli faktörler olduğu düşünülmektedir.

Okyanus aşırı seferler, Türk Uzakyol Zabitlerinin ilk sefer tipi tercihlerini oluşturmaktadır. Seyirle geçen uzun haftalar boyunca süren rutin işlerin sağladığı

rahat ortam ve limanlarda ortaya çıkan ek işlerle ve denetimlerle gelen karmaşanın yarattığı huzursuzluğun bu tercihte etkili olduğu düşünülmektedir. Dolayısı ile Uzakyol Zabitlerinin deniz kariyeri sürelerini arttırıcı yönde politikalar geliştirilirken, ISM, ISPS, bayrak ve liman devleti denetimlerinin olumsuz etkileri ile gemide personel azaltılmasının, dolayısı ile de ek iş yükünün doğurduğu sakıncalar da göz önüne alınmalıdır.

Türk Uzakyol Zabitlerinin evlerinden uzakta, denizde kalma sürelerinin alt ve üst sınırları 3-12 aydır. Denizcilik işletmeleri, iş kontratı sürelerini 3-6 ay ve 6-12 ay arasında farklı seçenekler halinde sunduklarında daha iyi iş performansı ve çalışan memnuniyeti elde edebileceklerdir.

Türk Uzakyol Zabitlerinin deniz kariyeri süresini uzatacak birincil faktör yüksek maaştır. Araştırmada erişilen bu sonuç daha önce değinilen ve Uzakyol Zabitlerinin firma seçiminde öncelikli tercihlerini etkileyen belirsizlikten kaçınma ve firmaya sadakat unsurları ile çelişmektedir. Bu durumda denilebilir ki Türk Uzakyol zabitleri mesleklerini icra ederlerken amatörlükle profesyonellik arasında bocalamaktadırlar; zira yüksek ücret ile belirsizlikten kaçınma ve firma sadakati, aynı anda etkin unsurlardır.

Türk Uzakyol Zabitleri arasında iş tatmini yüksektir ve mesleğin kendine özgü gelenekleri denizde kariyer süresine olumlu yönde etki etmektedir. Bu durumda doğal denizci kardeşliği ruhunun teşekkülü adına, Uzakyol Zabiti yetiştiren okulların yatılı okul olması (olmayanların yatılı okula dönüştürülmesi) ve bu okullardaki öğrenci sınıfları arasında hiyerarşik bir düzenle sorumluluklar ve görevler dağıtılması, mesleğe ilişkin geleneksel davranışların bütünleştirici ve denizde kariyer süresini arttırıcı etki yaratabilecek olan aidiyet duygusunun pekiştirilmesinde önem arz etmektedir.

Türk Uzakyol Zabitlerinin deniz kariyeri süresinin kılalmasında en etkin faktör; aile ve yakın çevre ile olan iletişim olanaklarındaki zafiyettir. Dolayısı ile armatöre fazlaca ek masraf teşkil etmeyecek biçimde düzenlenecek ücretsiz ve kısa

aralıklı rutin iletişim olanakları konunun çözümünde birinci derecede etkin olabilecek unsurdur. Bundan başka Türk Uzakyol zabitlerinin firmaya olan sadakatlerine karşılık, firmadan, karşılıklarına çıkan zorluklarda alabildikleri yardım konusunda da zafiyet yaşandığı görülmektedir ki günümüzün firma-gemi arası iletişim olanakları göz önüne alındığında bu sorun, en kolay çözüm getirilebilecek konulardan birini teşkil etmektedir. Bu durumda denilebilir ki, denizcilik firmaları zayıf bir örgüt kültürü yapısına sahiptirler. Sorun, denizcilik firmalarının güçlü bir örgüt kültürü yapısı oluşturacak yönde adımlar atmaları yolu ile kısa zamanda giderilebilecektir.

Türk Uzakyol Zabıtları mesleklerinin 5-10 yıl aralığında denizi bırakmaya karar vermekte ve bu çözülme 10 yılın sonrasında da hızla devam etmektedir. Meslekteki 5-10 yıl aralığı, Uzakyol Zabıtlarının kıdemli zabıtlar (Kaptan/Baş Mühendis ve 2. Kaptan/2. Mühendis) konumuna eriştiği ve bir süre bu konularını devam ettirdikleri bir döneme tekabül etmektedir. Dolayısı ile Türk Uzakyol Zabıtlarının kıdemli zabıtan yeterliğine eriştikleri ve denizden ayrıldıkları dönem aralığında, denizde yaşadıkları mesleki sorunları ve denizden ayrılma kararlarını detaylı biçimde ortaya koyan bir araştırma, denizde kariyer süresinin uzatılmasında alınacak önlemleri tespit etmede yararlı olabilecektir.

Kaptanlık ve Baş Mühendislik mertebeleri, denizi daha önceden bırakmaya karar verdikleri halde Türk Uzakyol Zabıtları için bir kariyer hedefi oluşturmaktadır. Bu durumun sonuçları ise bir süreliğine deniz kariyerini zorla devam ettiren, verimsiz ve mutsuz olan hatta sektöre yeni katılanları motivasyon anlamında kötü etkileyen bir kıdemli işgören kitlesinin varlığı anlamına gelmektedir. Buradan şu sonuca da erişilebilir ki; erken terfi olanaklarının arttırılması deniz kariyeri süresinin artmasını değil, tam tersine daha da erken ayrılışları körükleyebilecek bir unsurdur. Daha önce de ifade edildiği gibi, zabıtların denizde terfi süreleri yeniden mercek altına alınarak incelenmelidir.

Türk Uzakyol Zabıtlarının yarısından fazlası (yaklaşık % 52'si) ailevi nedenlerle deniz kariyerlerini sonlandırmaktadırlar. Bu husus Türk aile yapısı ile

denizcilik mesleği arasındaki ilişkinin münhasır bir konu başlığı altında detaylı olarak incelenmesini ve bu sayede Türk aile yapısı ile denizcilik mesleğinin icrası arasındaki uyumsuzluğu çözüme yollarının belirlenmesini zorunlu kılmaktadır. Zira bu konu yalnızca zabıtların denizde kalış sürelerini değil aynı zamanda kıdemli zabıt mertebesine erişmiş yani oldukça tecrübeli ve denizde aranan bir iş gücünün en verimli çağlarında denizden ayrılmasında da en etkin unsurdur.

Türk Uzakyol Zabıtlarının karadaki ilk hedefleri arasında “kendi işini kurma” fikrinin son sırada yer alıyor oluşu, okulda aldıkları eğitimin ve denizde edindikleri tecrübenin, karada girişimci bir ruh yapısının teşekkülünde etkin olmadığını ortaya koymaktadır. Zabıtların mezun olduktan sonra işletme ve deniz işletmeciliği konularında ek eğitim alma meyilleri de bu savı doğrular niteliktedir. Dolayısı ile denizci yetiştiren okulların müfredat programlarında konunun dikkate alınmasında yarar vardır.

Türk Uzakyol Zabıtlarının karaya geçerken kullandıkları yollar arasında tesadüfler ilk sırada yer almaktadır. Bunun yanında, karada iş sahibi eski denizcilerin, karaya geçişte yenilere karada iş sahibi olmakta yaptıkları yardım - yaklaşık % 27 oranı ile- denizciler arasında kendiliğinden gelişen ve günümüz dünyasında bile varlığını sürdüren “denizci kardeşliği ruhu”nun gücüne işaret etmektedir. Dolayısı ile Uzakyol Zabıtları yetiştiren fakültelerin, denize has örf ve adetler çerçevesinde öğrenci davranışlarını ve ilişkilerini yönlendirecek tarzda düzenlemeler yapması ve öğrencileri sık sık tecrübeli Kaptanlarla-Mühendislerle buluşturan faaliyetler tertipleyerek denizci kardeşliği ruhunun daha okulda iken oluşumuna katkıda bulunması, mesleğin bekası için faydalı ve desteklenmesi gereken bir olgu olarak ortaya çıkmaktadır.

Türk Uzakyol Zabıtları karaya geçtikten sonra, yaklaşık % 94 gibi bir oranla karada sürekli bir iş sahibi olabilme konusunda oldukça başarılı görünmektedirler. Bir başka deyişle genel olarak karada da başarılı birer işgören ya da iş sahibi konumundadırlar.

Türk Uzakyol Zabitlerinin kariyer yolu haritasına bakıldığında (Şekil. 7); karaya geçen Uzakyol Zabitlerinin yaklaşık %42'sinin devlet tarafından istihdam edildiği görülmektedir. Bu durumda devlet, Uzakyol Zabitlerine karada iş imkanı sunan ve dolayısı ile de denizde kariyer süresinin kılmasına etki eden baş aktör konumundadır. Karada özel sektörde görev alan Uzakyol Zabitlerinin yaklaşık % 47'si kendi işini yapmakta, kalan zabitler ise bir firmanın çalışanı konumundadırlar.

Uzakyol Zabitlerinin yaklaşık 20 yıllık bir kariyer süresinin sonunda karada tutunmayı başardıkları işlerinin denizcilik sektörü ile ilgi derecelerine bakıldığında; Zabitler denizcilik ile yakından ilgili işlerde görev almaktadır-yürütmektedir ve Makine Zabitleri, Güverte Zabitlerine oranla denizcilik sektörü ile ilgisi olmayan işlerde daha çok görev almaktadırlar. Bu sonuç, Makine Zabitlerinin karada daha geniş bir iş yelpazesine sahip oldukları ve dolayısı ile de karada daha kolay iş buldukları bu nedenle deniz kariyeri sürelerinin daha kısa olduğu savını doğrulamaktadır. Konu ile bağlantılı olarak, Uzakyol Makine Zabiti yetiştiren yeni okulların açılması veya hali hazırda Makine Bölümü bulunmayıp da denizci yetiştiren fakültelele, acilen bu bölümün eklenmesi veya var olanların kapasitelerinin artırılması, gemilerde istihdam sayıları Güverte Zabitleri ile aynı olan ve denizden daha erken ayrılan, dolayısı ile gemileri zabitanla donatmada yokluğu daha fazla hissedilen Uzakyol Makine Zabitlerinin eksikliğini giderilmesi, çözüm bekleyen öncelikli konular arasında yerini almaktadır.

Türk Uzakyol Zabitlerinin karada tutundukları işlerde elde ettikleri kazanç ile denizde buldukları görevde elde ettikleri kazançları kıyaslandığında; Devlet sektöründe çalışan Uzakyol Zabitlerinin yarısı, denizdeki gelirlerinin çok altında bir kazançla çalışmaktadırlar. Özel sektörde kendi işini kuran veya bir firmanın ortağı konumunda bulunan Uzakyol Zabitlerinin yaklaşık % 73'ü ise karada, denizdeki gelirlerinden biraz veya çok daha fazla gelire sahiptir. Karada özel sektörde yalnızca çalışan konumunda olanların geliri ise genel olarak denizdeki gelirlerinin biraz üstü ve biraz altında olan bölgede yoğunlaşmaktadır. Özetle, Türk Uzakyol Zabitlerinin karadaki gelir durumları, denizdeki gelir durumları ile kıyaslandığında; karadaki

Türk Uzakyol Zabitlerinin yaklaşık % 63'ünün geliri, denizdeki kazançlarının biraz veya çok altındadır. Karadaki geliri denizdekinin üzerinde olanların oranını özel sektörde kendi işini yapanların yükselttiği gerçeği göz önüne alındığında ise genel olarak, Uzakyol Zabitlerinin karada, denizdekine oranla daha az kazançla istihdam edildikleri veya kazançlarının daha düşük olduğu söylenebilir.

Araştırmada (Tablo 29'da), Türk Uzakyol Zabitlerinin karadaki işlerinde yaklaşık % 39 gibi yüksek sayılabilecek bir oranda üst yönetimde yer aldıkları görülse de, iş sahibi veya ortağı oldukları için doğal olarak üst yönetimde yer alanları hariç tuttuğumuzda bu rakam üç kat azalmaktadır. Bir başka deyişle Türk Uzakyol Zabitlerinin karada üstlendikleri görevlerde (kendi işleri olmadığı sürece) üst yönetimde görev alma oranları oldukça düşüktür. Bunun yanında, alt ve orta yönetimde yer alan Uzakyol Zabitleri ise oldukça yüksek bir oranda(yaklaşık % 84) bir gün üst yönetin kademelerinde görev alacaklarına inanmaktadırlar.

Türk Uzakyol Zabitlerinin yarısından fazlası (% 54) denizden ayrıldıktan sonra karada ilk denedikleri işte tutunabilmektedirler. Karaya geçen zabitlerin bir kısmı (yaklaşık % 22'si), geçici bir süreliğine bile olsa en az bir kez (ortalama: 1,76 kez) denize dönüş yapmak zorunda kalmaktadırlar.

Türk Uzakyol Zabitleri, karada sürekli bir iş sahibi oldukları ve hali hazırda yürüttükleri iş için gerekmediği halde, yaklaşık % 28 gibi bir oranla, gemi adamı cüzdanlarını ve ehliyetlerini muteber olarak muhafaza etmektedirler. Bir başka deyişle; Türk Uzakyol Zabitleri karadaki işlerinde başlarına gelebilecek bir aksaklık durumu için, yakın bir denize dönüş riski olsun veya olmasın teyakkuz durumundadırlar ve bu nedenle sahip oldukları deniz ehliyetlerine "kurtarıcı" gözü ile bakmaktadırlar.

Uzakyol Makine Zabitleri ile Güverte Zabitleri arasında karada, yani gemiden uzakta geçirdikleri sürenin uzunluğuna karşılık gelen, yeniden denize dönüşte yaşanacak muhtemel zorluk inancı konusunda farklılıklar vardır. Karada geçen zaman ile yeniden denize dönüşte yaşanacak muhtemel zorluk ilişkisinde Güverte

Zabitleri için kırılma noktası 10 yıl ve üzeri olarak tespit edilirken Makine Zabitleri için böyle bir kırılma noktası tespit etmek mümkün olamamaktadır. Bu durum, mesleklerinin gemideki icraları düşünüldüğünde, Güverte Zabitlerinin sorumlu tutulduğu teknolojik yeniliklerin ve uluslararası ya da ulusal kural veya yasa değişikliklerinin, aynı zaman dilimi içinde Makine Zabitlerinin sorumlu tutulduğu teknolojik yenilikler ve uluslararası ya da ulusal kural veya yasa değişikliklerinden daha fazla ve baskılı oluşu ile izah edilebilir. Dolayısı ile en azından Güverte Zabitleri için, denizcilik fakültelerinde bilgi tazeleme (yeni gelişen teknolojiler, kurallar ve yasalar hakkında bilgi ve hatırlatma) kursları düzenlenmesi eski zabitlerin yeniden denize dönüşünde bir kolaylık sağlayabilecektir.

KAYNAKLAR

KİTAPLAR

Akdoğan, Refik. (1988). *Deniz Ticareti*, Zihni Eğitim Yayını No:5, İstanbul.

Aldemir, Ceyhan / Ataol, Alpay / Budak, Gönül. (2001). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Barış Yayınları, Fakülteler Kitabevi, İzmir.

Ataol, Alpay. (1989). *Kariyer Yönetimi*, İzmir.

Aytaç, Serpil. (2005). *Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması ve Sorunları*, Ezgi Kitabevi, Bursa.

Baruch, Yehuda. (2004). *Managing Careers Theory and Practice*, FT Prentice Hall, London.

Can, Halil / Akgün, Ahmet / Kavuncubaşı, Şahin. (2001). *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*, Siyasal Kitabevi, Ankara.

Clark, Frances A. (1992). *Total Career Management*, McGraw-Hill Book Company, London.

Fındıkçı, İlhami. (1999). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa Yayınları, İstanbul.

Izumo, Gary / Carter, Carol / Ozee, Carol. (2002). *Keys To Career Success*, Prentice Hall, New Jersey.

Kaynak, Tuğray. (1996). *İnsan Kaynakları Planlaması*, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

Koçel, Tamer. (2003). *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım Yayım, İstanbul.

Koparal, Celil. (2003). *Yönetim Organizasyon*, Anadolu Üniversitesi Yayını, No: 1457.

Mondy, R.Wayne/ Noe, Robert. M / Premeaux, Shane R. (2002). *Human Resource Management*, Prentice Hall, Eight Edition, New Jersey.

Noe, Raymond A. (1999). *İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi*, Çeviren: Canan Çetin, Beta Yayını.

Palmer, Margaret / Winters, T.Kenneth. (1993). *İnsan Kaynakları*, Çeviren: Doğan Şahiner, Rota Yayın, İstanbul.

Palmer, Margaret J. (1993). *Performans Değerlendirmeleri*, Çeviren: Doğan Şahiner, Rota Yayınları, İstanbul.

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

Sabuncuoğlu, Zeyyat / Tokol Tuncer. (2001). *İşletme*, Ezgi Yayınları, Bursa

Sabuncuoğlu, Zeyyat. (2005). *İnsan Kaynakları Yönetimi (Uygulamalı)* , Alfa Aktüel Basım Yayım., Bursa.

Werther, William B. Jr. / Davis, Keith. (1996). *Human Resources and Personnel Management*, Irwin McGraw-Hill, Fifth Edition.

Willingale, Malcolm. (1998). *Ship Management*, 3 . Edition, LLP London Hong Kong.

Yüksel, Öznur. (1997). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara-Mart 1997

MAKALELER

Altay, Hüseyin. (2006). Kariyer ve Kültür: Kariyer Geliştirmede Temel ve Destekleyici Fonksiyonlar. “İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, ISSN: 1303-2860 Cilt:8 Sayı:1, Ocak 2006

Anafarta, Nilgün. (2001). Orta Düzey Yöneticilerin Kariyer Planlamasına Bireysel Perspektif. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*(2) 2001

Glen, David. / Mc.Conville, James. (2001). An Analysis of the Employment Durations of UK Seafaring Officers 1999, *Marine Policy* 25 (2001) 293-300, Elsevier Science Ltd.

Osnin, N. Apandi. (2001). Study on Malaysia’s manpower requirements: The Seafarers dimension, *Maritime Institute of Malaysia, March 2001*.

Waals, Frans. / Veenstra Albert. W.(2004). Number of Nautical Students in the E.U. and the Need for E.U.-Policy, *Erasmus University Rotterdam-Centre for Maritime Economics and Logistics*

BİLDİRİLER

Çekiç, Ayhan. (2004). *Uluslararası Gemi ve Liman Tesisi Güvenlik Kod’u* . Türk Denizcilik Gücü Sempozyumu Gündem Dışı Bildiri Metinleri, 05-06 Nisan 2004 Deniz Harp Okulu Komutanlığı Tuzla-İstanbul

Deniz, Cengiz. (2004). *STCW-78 Sözleşmesi, Gemiadamları Eğitimi ve Eğitimde Kalitenin Sağlanması*, Türk Denizcilik Gücü Sempozyumu Gündem Dışı Bildiri Metinleri, 05-06 Nisan 2004 Deniz Harp Okulu Komutanlığı Tuzla-İstanbul

Erginer, K.Emrah. (2004). *Uluslararası Gemi ve Liman Tesisi Güvenlik Kodu (ISPS CODE)*. Türk Denizcilik Gücü Sempozyumu Gündem Dışı Bildiri Metinleri, 05-06 Nisan 2004 Deniz Harp Okulu Komutanlığı Tuzla-İstanbul.

Öge, Serdar. (2004). *Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi (E-HRM)'nde İnsan Kaynakları Enformasyon Sistemi (HRIS)'nin Önemi ve Temel Kullanım Alanları*.

3. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi 25-26 Kasım 2004, Osmangazi Üniversitesi İİBF-Eskişehir.

TEZLER

Duygulu, Ercan. (1998). *Kariyer Geliştirme İle Örgütsel Başarım İlişkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Paker, Serim. (2002). *Türk Deniz Ticaret Sektöründe İnsan Kaynakları Yönetimi Yönlü Gemi Personelinin İncelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Yavuz, Sedef. (2003). *Dünyada Liman Devleti Denetimi İle İlgili Türk Mevzuatının AB Müktesebatıyla Uyumlaştırılması için Gerekli Düzenlemeler*. Uzmanlık Tezi, Devlet Planlama Teşkilatı, Yayın No: DTP: 2667, Ocak, 2003

DIĞER KAYNAKLAR

Gemiadamları İç Hizmetler Yönetmeliği (1983). Anadolu Denizcilik Şirketler Gurubu., Ergin Matbaası, İstanbul

The Availability and Training of Seafarers – Future Impact (2003) .OECD Project-Directorate For Science Technology and Industry, Maritime Transport Committee, Precious Associates Limited.

Baş, Münip. (1999). *Deniz Ticaret Deyimleri Sözlüğü ve Kısaltmaları*, İstanbul.

BIMCO/ISF Manpower 2005 Update, December 2005 Summary, Institute for Employment Research University of Warwick, Team Impression Ltd.

Deniz Mevzuatı, T.C. Başbakanlık Denizcilik Müsteşarlığı Personel Yardımlaşma Vakfı Yayını, Ankara, 1998

Gemiadamları Yönetmeliği , 31.07.2002 tarih ve 24832 sayılı Resmi Gazete.

Greenaway, Carrie (???). *A Guide for Members, Port State Control*, UK P&I CLUB, Thomas Miller&Co. Ltd.

Guide for Crew Habitability On Ships-ABS, December 2001, American Bureau of Shipping.

IMO, What it is-What it does-How it Works (1999). Pub.414/99, International Maritime Organization, London

Intercargo, A guide for ships involved in the dry bulk trades, International Association of Dry Cargo Shipowners, Intercargo 2000, London

ITF-Denizciler Bülteni dergisi No:19/2005, ITF, Nisan 2005, Londra

Kahveci, Erol (2000). *Focusing on Family Life*, “The Sea” dergisi-The SIRC Column March/April 2000

Karavelioğlu, İlhan (2006). *Deniz Ticareti/Turkish Shipping World Dergisi-Şubat 2006*.

Milliyet Gazetesi, 21.06.2006; 13

Mitropulos, Efthimios (2005). *ITF, Denizciler Bülteni dergisi No:19/2005*, ITF-Nisan 2005, Londra

Paine, Glen M. (2002) *.Maritime Careers: Implementing the Action Plans for Recruiting & Retaining American Mariners*, Wednesday, May 1-2, 2002 , Final Report

Selay Denizcilik Emniyet El Kitabı (2005). Selay Denizcilik San. Ve Tic. Ltd. Şti. İstanbul , Ocak 2005.

Sözen, Deniz (2005), *Engin Bir Kariyere Kulaç Atmak*, Marine & Commerce Dergisi Ocak 2005.

The Mapping of Career Paths in the Maritime Industries (2005). A Project by Southampton Solent University for the European Community Shipowners' Associations(ECSA) and the European Transport Workers Federation(ETF) with the support of the European Commision, September 2005, Final Report.

Thomas, Michelle (2003). *Lost At Sea Lost At Home: The Predicament Of Seafaring Families*, SIRC (Seafarers International Research Centre) ISBN:1-900174-18-9

İş Kanunu. Kanun No:4857, Kabul Tarihi: 22.05.2003, Resmi Gazete Yayımlı Tarih ve Sayısı: 10.06.2003 - 25134

İNTERNET KAYNAKLARI

ILO Hakkında, Amaç ve İlkeler-Türkiye'nin Onayladığı Sözleşmeler,
Erişim: 22.09.2006,
www.ilo.org/public/turkish/region/eurpro/ankara/about/amacilke.htm

IMO Uluslararası Denizcilik Örgütü,
Denizcilik Müsteşarlığı Dış ilişkiler Başkanlığı, Şubat 2005,
Erişim:22.09.2006,
www.denizcilik.gov.tr/anlasmalar/IMObilgileri/IMO%20VE%20SÖZLEŞMELERİ%20HAKKINDA%20GENEL%20BİLGİLER.doc

ITF, Seafarers, Erişim: 24.09.2006, www.itfglobal.org/seafarers/index.cfm

ISPS Code, Uluslararası Gemi ve Liman Tesisi Güvenlik Kodu ve Solas Değişiklikleri, Erişim: 22.09.2006,
www.denizcilik.gov.tr/tr/isps/ISPS_tr_Code_tr_nologo.doc

TUMPA, *ISM Kodu İle İlgili Bilmek İstedığınız Her Şey*, Erişim: 24.05.2006,
www.turkishpilots.org.tr/DOCUMENTS/2002_05_27_ISM_Kodu.html

Ece, Jale Nur (2005). *Uluslararası Güvenli Yönetim(ISM) Kodu*,
Erişim: 23.05.2006, www.ggder.org.tr/haberler/6nisan_2005.htm

İstikbal, Cahit (???). *IMO Nedir Ne yapar Nasıl Çalışır*, Erişim: 22.09.2006
www.turkishpilots.org.tr/DOCUMENTS/C_ISTIKBAL_IMO_Nedir_Ne_Yapar_Nasil_Calisir.htm.

Aytaç, Serpil (???). *Kariyer Planlaması*, Erişim: 22.04.2006,
www.gençbilim.com/odevgoster.php?il=izmir_bornova&id=11817

Şenol, Gökhan. (2003). *İş Değerlemesinden Performans Değerlemesine Geçiş*. “İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt 5 Sayı:1, 2003,
Erişim:30.03.2007.
http://www.isgucdergi.org/index.php?arc=arc_view.php&ex=31&inc=arc=arc&cilt=5&sayi=1year=2003

Gemilerin Gemiadamları ile Donatılmasına İlişkin Yönerge, Erişim:23.09.2006,
<http://www.denizcilik.gov.tr/mevzuat/dosyam/GEMİLERİN%20GEMİADAMLARI%20İLE%20DONATILMASINA%20İLİŞKİN%20YÖNERGE.doc>

Eğitim ve Sınav Yönergesi, Erişim: 20.09.2006
<http://www.denizcilik.gov.tr/mevzuat/dosyam/Eğitim%20ve%20Sınav%20Yönergesi.doc>

Gemiadamları Sağlık Yönergesi, Erişim:09.09.2006

<http://www.denizcilik.gov.tr/mevzuat/dosyam/GEMİADAMLARI%20SAĞLIK%20%20YÖNERGESİ.doc>

Sağ, Osman Kamil, *Gemi adamı Arz Talep Dengesinde Son Durum*,
Deniz Ticareti Dergisi Ekim 2005, Erişim: 20.10.2005. www.denizhaber.com,

Orrell, Brian (2003). *Social Condition Survey- NUMAST Report* .
Erişim: 23.05.2006. www.numast.net/docimages/372.pdf

Asgari Ücret 2007, Erişim: 20.04.2007.

http://www.cnnturk.com/EKONOMI/GENEL/haber_detay.asp?PID=40&HID=1&haberID=277518

ITF-ILO Minimum Wage Scale 2007, Erişim:21.04.2007

http://www.mail-archive.com/pelaut@yahoo.com/msg02015/ITF_ISF_ILO%28Interpretation%29_Minimum_Wage_Scale.xls

EKLER

EK 1 Anket Formu

Araştırma Soruları

Sayın katılımcı,

Uzakyol güverte ve makine zabıtlarının, kariyer yolunun tespiti için yapılan ve Denizcilik Yüksek Okulu-1987 Yılı Mezunlarını kapsayan bu araştırmaya zaman ayırdığınız için teşekkür ederim.

Şu hususu önemle belirtmek isterim ki, sorulara vereceğiniz yanıtlar hiç bir biçimde cevapçı ismi belirtilerek yayınlanmayacaktır ve ayrıca bu çalışmanın dışında hiçbir araştırma için kullanılmayacaklardır ve itham edici veya sorgulayıcı bir biçimde size geri döndürülmeyeceklerdir. Sorulara vereceğiniz yanıtlar “doğru” veya “yanlış” gibi bir sıfatla nitelendirilmeyecektir, o nedenle lütfen yalnızca düşündüğünüzü ya da size uygun olanı işaretleyiniz / yazınız .

1. Lütfen aşağıdaki tabloda yer alan soruların karşılıklarına yanıtınızı yazınız/işaretleyiniz.

Adınız Soyadınız
Yaşınız (Lütfen rakam yazınız)
Denizcilik Okulundan mezun olduğunuz Bölüm	a. Güverte (...) b. Makine (...)
Şu andaki ehliyet dereceniz (Lütfen şıklardan birini işaretleyiniz)	a. U.Y. Kaptanı (...) b. U.Y. 1. Zabiti (...) c. U.Y. Vrd.Zbt. (...) d. U.Y. Baş Müh. (...) e. U.Y. 2. Müh. (...) f. U.Y. Vrd. Müh. (...)
Denizde çalıştığınız toplam süre (yıl olarak) yıl
Denizi bıraktığınızdaki yaşınız.
Okuldan mezun olduktan sonra aldığınız ek eğitimler varsa, lütfen yazınız.
Gemide en son üstlendiğiniz görev nedir? Lütfen yazınız.

2. Denizcilik mesleğini seçmenizdeki ana neden aşağıdakilerden hangisidir? Lütfen tek sık işaretleyiniz.

- a. Tesadüfen seçtim (...)
 - b. Bilinçli ve planlı biçimde seçtim (...)
 - c. Ailemde/çevremde var olan denizcilerin tavsiyesi ile seçtim (...)
 - d. Ailemin yönlendirmesi ile seçtim (...)
 - e. Arkadaşlarımın yönlendirmesi ile seçtim (...)
 - f. Denize baştan beri duyduğum ilgi nedeni ile seçtim (...)
 - g. Seyahat etmeye duyduğum ilgi nedeni ile seçtim (...)
 - h. Karada yaşadığım sorunlardan uzaklaşmak için seçtim (...)
 - i. Özgürlüğü simgelediği için seçtim (...)
 - j. Sürekli iş garantisi olan bir meslek olduğunu duyduğum/bildiğim için seçtim (...)
 - k. Bol kazançlı bir meslek olduğu için seçtim (...)
 - l. Toplumda saygın bir meslek olduğu için seçtim (...)
 - m. Diğer bir nedenle seçtim (...).
- Lütfen aşağıdaki kutuya diğer nedeninizin ne olduğunu kısaca yazınız.

3. Denizde çalışırken genel olarak iş arama yönteminiz aşağıdakilerden hangisi idi? Lütfen tek sık işaretleyiniz.

- a. Firmalara şahsen başvurarak iş arıyordum (...)
- b. Firmalar benim telefonumu bulup beni işe davet ediyordu (...)
- c. İş bulmak için gemi donatım firmalarına başvuruyordum (...)
- d. İnternet vasıtası ile iş arıyordum (...)
- e. Diğer. (Lütfen yazınız.....)

4. Gemisinde çalışacağınız armatör/firma açısından tercihinizi öncelikle hangisinden yana kullandınız? Lütfen tek sık işaretleyiniz.

- a. En yüksek ücreti veren firmadan yana (...)
- b. Sürekli çalıştığım firmadan yana (...)
- c. Denizcilik sektöründe ün yapmış köklü firmadan yana (...)
- d. Çok gemisi olan firmadan yana (...)
- e. Eşimle birlikte seyahat edebileceğim firmadan yana (...)
- f. Kısa sefer yapan gemileri olan firmadan yana (...)
- g. Diğer. (...) Lütfen diğer tercihinizi aşağıdaki kutuda kısaca açıklayınız.

5. Deniz kariyeriniz boyunca gemi seçimizde, aşağıdaki gemi tiplerinden hangisi ilk tercihinizi oluşturdu? Lütfen tek şık işaretleyiniz.

- a. Dökme yük (...)
- b. Kimyasal tanker (...)
- c. General Kargo (...)
- d. Konteyner (...)
- e. Ham petrol tankeri (...)
- f. Yolcu gemisi (...)
- g. Diğer (...) Lütfen yazınız:

6. Deniz kariyeriniz boyunca aşağıdaki sefer tiplerinden hangisi ilk tercihinizi oluşturdu? Lütfen tek şık işaretleyiniz.

- a. Uzak sefer (Okyanus aşırı) (...)
- b. Yakın sefer (Akdeniz içi v.b) (...)
- c. Kıyısız sefer (Yurt içi, kabotaj dahili) (...)
- d. Tercih ettiğim bir sefer türü olmadı (...)

7. Deniz kariyeriniz boyunca aşağıdaki iş kontratı sürelerinden genel olarak hangisi ilk tercihinizi oluşturdu? Lütfen tek şık işaretleyiniz.

- a. 3 aydan kısa (...)
- b. 3-6 ay arası (...)
- c. 6-12 ay arası (...)
- d. 12 aydan uzun (...)

8. Gemi yaşamınızı göz önüne aldığınızda aşağıdaki tabloda yer alan faktörlerin deniz kariyeri sürenizi nasıl etkilediğini işaretleyiniz.

	Deniz kariyeri süresine etki eden faktörler	Uzattı	Kısalttı	Etkisiz
	Çalışma saatleri
	İş yükü
	Stres seviyesi
	Yüklenilen sorumluluk düzeyi
	Gemiye katılış/ayrılış seyahatleri
	Gemide sağlık hizmetlerinin durumu
	Aile ve yakın çevre ile iletişim olanakları
	Yaşam mahalli, kamara, salon konforu
	Yemekler (İaşe)
	Maaş
	Eğitim olanakları-kendini yetiştirme
	Terfi fırsatları
	Denizciliğin kendine has gelenek/örf/adetleri
	Yaşanan sorunlarda firmadan sağlanan destek
	Gemi içi eğlence faaliyetleri
	İş tatmini
	Geminin limanda kalış süresi
	Limanda gemiden çıkıp şehri dolaşma süresi

9. Denizi bırakmaya ilk kez ne zaman karar verdiniz?

- Daha okulda öğrenci iken (...)
- Açık deniz stajım sırasında (...)
- Çalışmaya başladığım ilk gemimde/seferimde (...)
- Çalışmaya başladığım ilk 1 yıl içinde (...)
- 1-3 yıl içinde (...)
- 3-5 yıl içinde (...)
- 5-10 yıl içinde (...)
- 10 yıldan sonra (...)

10. Denizi bırakmaya daha önceden karar verdiğiniz halde Kaptanlık/Baş Mühendislik yeterliğine erişmek, sizin için bir kariyer hedefi oluşturdu mu?

- Evet (...)
- Hayır (...)

11. Aşağıdakilerden hangisi denizi bırakmanızda en temel neden olmuştur? Lütfen tek şık işaretleyiniz.

- a. Ailevi sebepler (...)
- b. Karada daha cazip iş fırsatı (...)
- c. Gemi hayatının stresli ve sosyal olmayan zorlu yapısı (...)
- d. ISM, ISPS Kod'ları ve PSC 'nin oluşturduğu baskı ve ek iş yükü (...)
- e. Çalıştığım denizcilik firmalarının kurum kültüründen yoksun oluşu (...)
- f. Çalıştığım denizcilik firmalarında kariyer planlaması yokluğu (...)
- g. Beklenmedik bir sağlık sorunu (...)
- h. Diğer bir nedenle bıraktım.(...) (Lütfen aşağıdaki kutuya nedeninizi kısaca açıklayınız.)

12. Denizden ayrılmaya karar verdiğinizde/ayrıldığınızda karada ilk iş hedefiniz aşağıdakilerden hangisi olmuştur? Lütfen tek şık işaretleyiniz.

- a. Denizcilik sektörü ile ilgili kendi işimi kurmak (...)
- b. Denizcilik sektörü ile ilgili bir firmada çalışmak (...)
- c. Denizcilik sektörü ile ilgili devlet sektöründe çalışmak (...)
- d. Denizcilik sektörü ile ilgili olmayan bir işte çalışmak (...)
- e. Denizcilik sektörü ile ilgili olmayan kendi işimi kurmak (...)

13. Denizi bırakıp karaya geçerken aşağıdaki yöntemlerden hangisini kullandınız? Lütfen tek şık işaretleyiniz.

- a. Planlı bir biçimde karada gelecekteki yeni kariyerim için hazırlandım (...)
- b. Ailem benim için sürekli karada iş araştırması yaparak beni yönlendirdi (...)
- c. Karada iş sahibi olan denizcilerin yardımı ile (...)
- d. Tesadüfen ortaya çıkan bir fırsatı değerlendirerek (...)
- e. Kara ile sürekli bağlantılı kısa seferler yapıp uygun fırsat kollayarak (...)
- f. Diğer. (...) Lütfen aşağıdaki kutuda açıklayınız.

14. Denizi bıraktığınızda eğitiminiz ve deniz kariyeriniz karada görev yapmanız için yeterli oldu mu?

- a. Evet (...)
- b. Hayır (...)

Cevabınız **Hayır** ise;

Karada, kendinizi yetersiz hissettiğiniz en önemli konuyu lütfen aşağıdaki kutuya yazınız.

15. Aşağıdaki şıklardan hangisi şu anda karadaki konumunuzu tanımlamaktadır? Lütfen tek şık işaretleyiniz.

- a. Karada sürekli bir iş sahibiyim (...)
- b. Zaman zaman denize dönüp karadaki işimi maddi olarak destekliyorum (...)
- c. Karada sürekli bir işim yok, o yüzden denize dönüp tatillerde yeni işler deniyorum (...)
- d. Diğer (...). Lütfen aşağıdaki kutuda kısaca açıklayınız

16. Şu anda **karadaki** meşgul olduğunuz işe ait detayları lütfen aşağıdaki kutuya yazınız / işaretleyiniz.

1. Çalıştığınız firmanın adı	Lütfen yazınız:
2. Firmanın faaliyet alanı	Lütfen Yazınız:
3. Firmadaki göreviniz	Lütfen Yazınız:
4. Çalıştığım firmanın; (Lütfen işaretleyiniz)	a. Tek sahibiyim (...) b. Ortağım (...) c. Sadece çalışanıyım (...)
5. Şu andaki işimde, maddi gelirim, denizdeki gelirim; (Lütfen işaretleyiniz)	a. Çok üzerinde (...) b. Biraz üzerinde (...) c. Aynı (...) d. Biraz altında (...) e. Çok altında (...)
6. Şu andaki işimin denizcilik sektörü ile olan ilgisi: (Lütfen işaretleyiniz)	a. Yakından ilgili (...) b. Kısmen ilgili (...) c. İlgisiz (...)

17. Şu andaki işinizde yönetici pozisyonunda iseniz, **bulduğunuz yönetim kademesi** aşağıdakilerden hangisidir?

- Üst (...)
- Orta (...)
- Alt (...)
- Yönetimde yer almıyorum (...)

Yanıtınız **alt** veya **orta** ise;

İleride üst yönetim kademelerinden birinde görev alma olasılığınız olduğuna inanıyor musunuz?

- Evet (...)
- Hayır (...)

18. Şu anda karada meşgul olduğunuz işten önce de karada başka işlerle meşgul oldu iseniz lütfen yaptığınız işlerin veya üstlendiğiniz görevin denizcilik sektörü ile olan ilgisini tabloya işaretleyiniz.

Sırasıyla karada yaptığınız işler/üstlendiğiniz görevlerin;	Yaptığınız işlerin/görevlerin denizcilik sektörü ile olan ilgi derecesi		
	Yakından İlgili	Kısmen İlgili	İlgisiz
1. İşimin/görevimin denizcilik sektörü ile olan ilgisi
2. İşimin/görevimin denizcilik sektörü ile olan ilgisi
3. İşimin/görevimin denizcilik sektörü ile olan ilgisi
4. İşimin/görevimin denizcilik sektörü ile olan ilgisi
5. İşimin/görevimin denizcilik sektörü ile olan ilgisi

19. Karadaki kariyeriniz süresince geçici bir süreliğine bile olsa, hiç denize dönüş yapmak zorunda kaldınız mı?

- Evet (...)
- Hayır(...)

Cevabınız **Evet** ise kaç kez?

Lütfen rakam yazınız:Kez denize dönüş yaptım.

20. Gemi adamı cüzdanınızı ve ehliyetinizi sürekli muteber durumda muhafaza ediyor musunuz? (Sağlık-polis vizeleri, STCW sertifika ve ehliyet geçerlilik süresi yenilemeleri vb. yaptırıyor musunuz?)

- Evet. Şu andaki görevim için zorunlu olmadığı halde muteber durumda muhafaza ediyorum. (...)
- Evet. Şu andaki görevim için zorunlu olduğundan dolayı muteber durumda muhafaza ediyorum.. (...)
- Hayır. (...)

21. Görev aldığımız en son deniz seferinizden bu yana kaç yıl geçti?

Lütfen rakam yazınız:.....yıl

22. Şu an karadaki işinizi bırakıp yeniden denize d6nseniz, gemideki g6revinizi ifa ederken çok zorlanacağınızı d6Őun6yor musunuz?

- a. Evet (...)
- b. Hayır(...)

Sorular bitmistir. CalıŐmanın tamamlanmasını m6teakip, ulaşılan sonuçlardan haberdar edileceğinizi ifade eder ilginize tekrar teŐekk6r ederim.