

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

**ULUSLARARASI DENİZCİLİKTE DONATAN
İŞLETMELERİNİN PERSONEL SEÇİM ÖLÇÜTLERİ:
İZMİR BÖLGESİ ANALİZİ**

Uluç HANHAN

Danışman

Yrd. Doç. Dr. Tefik ARSLAN

2006

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

**ULUSLARARASI DENİZCİLİKTE DONATAN
İŞLETMELERİNİN PERSONEL SEÇİM ÖLÇÜTLERİ:
İZMİR BÖLGESİ ANALİZİ**

Uluç HANHAN

Danışman
Yrd. Doç. Dr. Tefik ARSLAN

2006

YEMİN METNİ

Tezsiz Yüksek Lisans Projesi olarak sunduğum ‘‘Uluslararası Denizcilikte Donatan İşletmelerinin Personel Seçim Ölçütleri: İzmir Bölgesi Analizi’’ 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.

Aralık 2006

Uluç HANHAN

TEZSİZ YÜKSEK LİSANS PROJE SINAV TUTANAĞI

Öğrencinin

Adı ve Soyadı : Uluç HANHAN
Anabilim Dalı : Denizcilik İşletmeleri Yönetimi
Programı : Denizcilikte Emniyet, Güvenlik ve Çevre Yönetimi
Proje Konusu : Uluslararası Denizcilikte Donatan İşletmelerinin Personel Seçim Ölçütleri: İzmir Bölgesi Analizi

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

Jüri teşkil edilmediği için sınav yapılamamıştır.
Öğrenci sınava gelmemiştir.

O***
 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. O
Proje, gözden geçirildikten sonra basılabilir. O
Projenin, basımı gerekliliği yoktur. O

JÜRİ ÜYELERİ

İMZA

.....	<input type="checkbox"/> Başarılı	<input type="checkbox"/> Düzeltme	<input type="checkbox"/> Red
.....	<input type="checkbox"/> Başarılı	<input type="checkbox"/> Düzeltme	<input type="checkbox"/> Red
.....	<input type="checkbox"/> Başarılı	<input type="checkbox"/> Düzeltme	<input type="checkbox"/> Red

ÖNSÖZ

Çalışmanın başından sonuna dek hoşgörüsü, desteği ve yapıcı eleştirileriyle önümü açan proje danışmanım Yrd. Doç. Dr. Kaptan Tefik ARSLAN başta olmak üzere, tezsiz yüksek lisans eğitiminde verdikleri emekten dolayı Prof. Dr. A. Güldem CERİT, Prof. Dr. Melda SUR, Prof. Dr. N. Ömür ÖZMEN, Doç. Dr. Hakkı KİŞİ, Yrd. Doç. Dr. Ender ASYALI, Yrd. Doç. Dr. Durmuş Ali DEVECİ, Yrd. Doç. Dr. Ömür Yaşar SAATÇİOĞLU, Dr. Kpt. Selçuk NAS, Kpt. Murat YILMAZEL, Av. Nurser GÖKDEMİR, Kpt. Serim PAKER, Kpt. Yusuf ZORBA ve Av. Celal SAÇAKLIOĞLU'na sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Araştırmalarım sırasında büyük destek gördüğüm Ali AKTOPRAK, Svitlana AKTOPRAK, Sedat BAŞTUĞ, Gökçe Çiçek CEYHUN, Hakan DOĞAN, Serdar KAHRAMAN, Alaattin KURT, Burcu MEŞELİK, Ahmet PEHLİVAN, Selim TUNTAŞ, Aksun ÜSTÜNDAĞ ve Yücel YILDIZ' a çok teşekkür ederim.

Sınırsız sabır ve desteklerinden ötürü aileme ve programa başlamam için beni yüreklendiren, her zaman destekleyen, benden emeğini ve sabrını esirgemeyen hayat arkadaşım ve eşim Ayşe Arzu HANHAN' a sonsuz teşekkür ederim.

ÖZET

Tezsiz Yüksek Lisans Projesi Uluslararası Denizcilikte Donatan İşletmelerinin Personel Seçim Ölçütleri: İzmir Bölgesi Analizi

Uluç HANHAN

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

Bu çalışma, İzmir Bölgesi'ndeki donatan işletmelerinin personel seçim ölçütlerini araştırmak amacıyla yapılmıştır. Araştırmada bölgedeki dokuz donatan işletmesinin personel bölümü yöneticileri ile yüz yüze görüşmeler yapılmış ve işletmelerin dokümanları incelenmiştir.

Araştırmanın birinci bölümünde personel seçiminin tanımı ve önemi, insan kaynağı seçimi sürecini etkileyen çevresel etkenler, seçim ölçütlerinin saptanması, insan kaynağı seçim süreci aşamaları kavramlarına ilişkin kuramsal bilgiler verilmiştir. İkinci bölümde donatan işletmeleri, gemiadamı yeterlilikleri ve belgeleri, gemiadamları ile ilgili uluslararası ve ulusal mevzuat, donatan işletmelerinin personel yönetimi, politikaları ve seçim ölçütleri kavramlarına ilişkin kuramsal bilgiler verilmiştir. Üçüncü bölümde kullanılan görüşme formu ve donatan işletmelerinin dokümanları tanıtılmış, verilerin analizi hakkında açıklamalar yapılmıştır. Görüşmelerde ortaya çıkan ölçütler ile dokümanlardaki ölçütler karşılaştırıldığında aşağıdaki sonuçlar ortaya çıkmıştır;

- Üst düzey zabıt seçiminde “deneyim” ölçütü her iki incelemede de saptanmıştır.
- Adaydan referans istenilmesi, işe alım formları ve ISM dokümanları gibi yazılı belgelerde % 100 oranında desteklenirken, görüşmelerde bu oran % 56 olarak desteklenmiştir.
- Yazılı belgelerde, adayın STCW 95 Sözleşmesi gereği sahip olunması gereken tüm belgelerin tamam olması istenmektedir. Bu husus görüşmelerde de desteklenmiştir. Görüşmelerde adayın STCW 95 Sözleşmesi gereği sahip olunması gereken belgelerin sorgulandığı saptanmıştır.
- Yazılı belgelerde görülen adayların dönemsel sağlık yoklaması sonuç raporlarının sorgulanması hususu görüşmelerde % 100 oranında desteklenmiş olup, şirketler adayların sağlık yoklaması sonuç raporlarını kontrol etmektedir.

- Görüşmelerde şirket yetkililerince belirtilen, aday üst düzey zabitanın İngilizce'yi kullanabilme becerisinin yüksek olması istemi % 89 oranında desteklenirken, bu husus yazılı belgelerde farklı düzeylerde belirtilmiştir.
- Görüşmelerde adayların sözsüz mesajlarının, şirket yetkililerinin işe alm kararlarını etkilediği % 78 oranında desteklenirken, yazılı belgelerde bu konuya değinilmemiştir.
- Görüşmelerde adayın kişiliğinin önemi % 56 oranında desteklenirken, yazılı belgelerde bu konuya değinilmemiştir.

Anahtar Kelimeler: 1) Uluslararası Denizcilik, 2) Donatan İşletmeleri,
3) Personel Seçim Ölçütleri, 4) İşe alma

ABSTRACT

Post Graduate Project Without Thesis

International Shipping Ship Owing Companies Crew Selection Criteria: The İzmir Region Analyse

Uluç HANHAN

Dokuz Eylül University

Institute of Social Sciences

Department of Maritime Business and Management

Maritime Safety, Security and Environment Management

This study aims at determining ship owning companies' crew selection criteria in İzmir Region. In this study, human resources department managers of nine ship owning companies were interviewed face to face and their SMS (Safety Management System) manuals were analyzed.

In the first chapter of this study, basic concepts of the human resource management were given. These concepts are crew selection criteria, environmental factors affecting employment process, determining selection criteria and steps of employment process. In the following part, International and national regulations regarding seafarers, ship owning companies' human resource management, policies and crew selection criteria were investigated. In the third part, SMS manuals of companies and interview forms were introduced. The data obtained from the interview forms and SMS documents were presented within this part. The results of the comparison between "interview criteria" and "document criteria", were found as stated below;

- Experience criteria for senior officer selection was stated in both analyzes,**
- Applicant references requested by companies were supported 100 % both in application forms and ISM documents while this was supported 56 % in interviews,**
- All certificates requested by STCW 95 Convention were asked by companies in written documents, this case was supported also in interviews,**
- Checking applicant seafarer's periodical physical examination certificate criteria were supported in both analyzes,**

- **While English knowledge level of senior officer applicants, which was requested by company authorities was supported 89 % in interviews, this case was mentioned various level in companies' written documents,**
- **While body language was found effective for employment decision and supported 78 % by company authorities, it couldn't reach any record in the written documents,**
- **While applicant personality was supported 56 % in interviews, it couldn't reach any record in the written documents.**

Key Words: 1) International Shipping, 2) Ship Owning Companies,
3) Crew Selection Criterias, 4) Recruitment

**ULUSLARARASI DENİZCİLİKTE DONATAN İŞLETMELERİNİN
PERSONEL SEÇİM ÖLÇÜTLERİ: İZMİR BÖLGESİ ANALİZİ**

KAPAK SAYFASI	-
YEMİN METNİ	II
TUTANAK	III
ÖNSÖZ	IV
ÖZET	V
ABSTRACT	VII
İÇİNDEKİLER	IX
KISALTMALAR	XII
TABLO LİSTESİ	XVI
ŞEKİL LİSTESİ	XVIII
EKLER LİSTESİ	XIX
GİRİŞ	XX

BİRİNCİ BÖLÜM

PERSONEL SEÇİMİ

1.1	PERSONEL SEÇİMİNİN TANIMI VE ÖNEMİ	1
1.1.1	İnsan Kaynağı Seçimi Sürecini Etkileyen Çevresel Etkenler	4
1.1.1.1	Yasal Etkenler	4
1.1.1.2	Karar Almanın Hızı	5
1.1.1.3	Örgütsel Hiyerarşi	5
1.1.1.4	Başvuran Havuzu	5
1.1.1.5	Örgütün Tipi	6
1.1.1.6	Deneme Süresi	7
1.1.1.7	İşletmenin Büyüklüğü	7
1.1.1.8	İstihdam Politikaları	7
1.1.1.9	Ücret Politikaları	8
1.1.1.10	İşgücü Piyasası	8
1.1.2	Seçim Ölçütlerinin Saptanması	8
1.2	İNSAN KAYNAĞI SEÇİM SÜRECİ	9
1.2.1	İnsan Kaynağı Seçimi	13
1.2.1.1	Başvuru Kabulü ve İlk Görüşme	15
1.2.1.2	Başvuru Formu Doldurma	16
1.2.1.3	Sınav-Test Uygulaması	17
1.2.1.3.1	Ölçükleri Alanlara Göre Test Grupları	19

1.2.1.3.2 Diğer Yöntemler	24
1.2.1.4 İşe Alma Görüşmesi	27
1.2.1.4.1 Görüşme Türleri	28
1.2.1.4.2 Görüşme Hataları	32
1.2.1.5 Adayın Referanslarının İncelenmesi	34
1.2.1.6 Sağlık Kontrolü	36
1.2.1.7 İşe Alma Kararı	38

İKİNCİ BÖLÜM

ULUSLARARASI DENİZCİLİKTE DONATAN İŞLETMELERİ, PERSONEL YÖNETİMİ VE POLİTİKALARI, SEÇİM ÖLÇÜTLERİ

2.1 DONATAN İŞLETMELERİ	41
2.1.1 Tanımlar	42
2.2 DONATAN İŞLETMELERİNİN PERSONEL YÖNETİMİ VE POLİTİKALARI	48
2.2.1 Uluslararası Emniyet Yönetimi Kodu (ISM Kod)	57
2.3. DONATAN İŞLETMELERİNİN PERSONEL SEÇİM ÖLÇÜTLERİ	59

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

PERSONEL SEÇİM ÖLÇÜTLERİ İZMİR BÖLGESİ ANALİZİ

3.1 ARAŞTIRMANIN KONUSU	69
3.2 ARAŞTIRMANIN AMACI	69
3.3 ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ	69
3.4 ARAŞTIRMANIN KISITLARI	71
3.5 ARAŞTIRMA YÖNTEMİ	71
3.5.1 Araştırmanın Modeli	71
3.5.2 Evren ve Örneklem	72
3.5.3 Veri Toplama Araçları	73
3.5.3.1 Görüşme Formu	73
3.6 İZMİR BÖLGESİNDEKİ ULUSLARARASI DONATAN İŞLETMELERİNİN TANITILMASI	73
3.7 İZMİR BÖLGESİNDEKİ ULUSLARARASI DONATAN İŞLETMELERİNİN SAHİP OLDUKLARI VE/ VEYA İŞLETTİKLERİ GEMİLERİN ÖZELLİKLERİ (AD, TİP, GRT/ NRT/ DWT, YAŞ ve BAYRAK)	75
3.8 İZMİR BÖLGESİNDEKİ DONATAN İŞLETMELERİNİN ISM EL KİTAPLARINDAKİ PERSONEL SEÇİM ÖLÇÜTLERİNİN İNCELENMESİ (A, B, C, D, E, F ve G DONATAN	

İŞLETMELERİNİN İŞE ALIM İŞLEMLERİ EK 1'DEDİR, 2 İŞLETME BU BELGELERİ SUNMAKTAN KAÇINMIŞTIR)	75
SONUÇLAR	75
ÖNERİLER	87
KAYNAKLAR	94
EKLER	100

KISALTMALAR

ABD	Amerika Birleşik Devletleri
AIDS	Acquired Immune Deficiency Syndrome (İmmün Yokluğu Sendromu Bağışıklık Yetersizliği)
ARPA	Automatic Radar Plotting Aids (Otomatik Radar Pilotlama Yardımcıları)
BIMCO	Baltic and International Maritime Council (Baltık ve Uluslararası Denizcilik Konseyi)
BTM	Bridge Team Management (Köprüüstü Takım Yönetimi)
C	Cinsiyet
CD	Compact Disc (Bilgi Tekerı)
CDP	Carrier Development Plan (Kariyer Geliştirme Planı)
CEO	Chief Executive Officer (Şirket Üst Yöneticisi)
CKAKY	Can Kurtarma Araçlarını Kullanma Yeterliliği STCW Belgesi
COW	Crude Oil Washing (Ham Petrol İle Yıkama)
CV	Curriculum vitae (Özgeçmiş)
DAÜ	Doğu Akdeniz Üniversitesi (Kuzey Kıbrıs)
DİYYO	Dokuz Eylül Üniversitesi Deniz İşletmeciliği ve Yönetimi Yüksekokulu
DKCKT	Denizde Kişisel Can Kurtarma Teknikleri STCW Belgesi
DOC	ISM Document of Compliance (ISM Şirket Uygunluk Belgesi)
DPA	Designated Person Ashore (Şirkette/Karada Yetkilendirilmiş Kişi)

DWT	Deadweight Tonnage (Yüklü deplasman ile boş deplasman farkı; geminin metrik ton olarak en fazla taşıyabileceği ağırlık
E	Erkek
EYS	Emniyet Yönetimi Sistemi
FOC	Flag Of Convenience (Kolay Bayrak)
GMDSS	Global Maritime Distress and Safety System (Küresel Deniz Tehlike ve Emniyet Haberleşme Sistemi)
GOC	GMDSS General Operator Certificate (Küresel Deniz Tehlike ve Emniyet Haberleşme Sistemi Genel Operatör Belgesi)
GRT	Gross Registered Tonnage (Bazı istisna yerleri hariç, geminin tüm kapalı yerlerinin 100 kübik feet (kadem) cinsinden değeri
ICFTU	International Confederation of Free Trade Unions (Uluslararası Hür İşçi Sendikaları Konfederasyonu
IGS	Inert Gas System (Atıl Gaz Sistemi)
ILO	International Labour Organization (Uluslararası Çalışma Örgütü)
IMO	International Maritime Organization (Uluslararası Denizcilik Örgütü)
ISF	International Shipping Federation (Uluslararası Denizcilik Federasyonu)
ISM	International Safety Management (Uluslararası Emniyet Yönetimi)
ITF	International Transport Workers Federation (Uluslararası Taşımacılık İşçileri Federasyonu)
İTÜ	İstanbul Teknik Üniversitesi (Denizcilik Fakültesi)
K	Kadın
KTÜ	Karadeniz Teknik Üniversitesi

MCA	Araştırmada söz edilen, Ukrayna’da konuşlu özel bir personel donatım şirketi
NRT	Net Registered Tonnage (Geminin yük alınan kapalı yerlerinin kübik feet (kadem) cinsinden değeri
OECD	Organization for Economic Cooperation and Developmant (Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü)
PBS	Planlı Bakım Sistemi
PGVSS	Personel Güvenliği ve Sosyal Sorumluluk STCW Belgesi
PSC	Port State Control (Liman Devleti Kontrolü)
s.	Sayfa No
SMC	ISM Safety Management Certificate (ISM Emniyet Yönetimi Belgesi)
SMCP	Standart Marine Communication Phrases (Standart Denizcilik Haberleşme Kalıpları)
SSK	Sosyal Sigortalar Kurumu
SSO	Ship Security Officer (Gemi Güvenlik Zabiti)
STCW	International Convention on Standarts of Training, Certification and Watckeping for Seafarers (Gemiadamlarının Eğitim, Belgelendirme ve Vardiya Standartları Hakkındaki Uluslararası Sözleşme)
TCC	Total Crew Costs (Tüm Personel Masrafları: Yıllık olarak ITF tarafından düzenlenen gemiadamlarına ödenecek ücret tabloları ve çalışma esaslarını düzenleyen anlaşma metni)
TİY	Temel İlk Yardım STCW Belgesi
TUGS	Türk Uluslararası Gemi Sicili
TÜDEV	Türk Denizcilik Eğitim Vakfı Denizcilik Okulu

UNCLOS	United Nations Convention on The Law of The Sea (Birleşmiş Milletler Deniz Hukuku Sözleşmesi)
VD.	Ve diğerleri
WHO	World Health Organization (Dünya Sağlık Örgütü)
Y	Yaş
YÖVYM	Yangın Önleme ve Yangınla Mücadele STCW Belgesi

TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Eleman Seçiminde İzlenecek En İdeal Yöntemin Basamakları	s.12
Tablo 2: Seçim Yöntemleri / Değerlendirme Standartları Tablosu	s.23
Tablo 3: İşe Alma Görüşmesi Örnek Soruları	s.31
Tablo 4 : Türkiye ve Avrupa'daki İşletmelerin Kullandıkları İşe Alım Yöntemleri ve Kullanım Oranları	s.38
Tablo 5 : Türk Gemiadamlarının İş Bulma Yöntem ve Sorunları	s.56
Tablo 6: 2005 Yılı, Seçilmiş milliyetlere göre, 1.Zabit ve Usta gemici maaşlarının kıyaslanması	s.61
Tablo 7: 01.01.2006 İtibariyle "TCC" Ortak Anlaşması Personel Maaşları	s.63
Tablo 8: 2005 Yılı, Gemiadamlarının Temin Edildiği Kaynak Bölgeler	s.64
Tablo 9: Kerman-Trans A.Ş. Filo Bilgileri	s.162
Tablo 10: Ak-Yakıt A.Ş. Filo Bilgileri	s.163
Tablo 11: Gülnak A.Ş. Filo Bilgileri	s.164
Tablo 12: Nemtaş A.Ş. Filo Bilgileri	s.165
Tablo 13: Konvoy Denizcilik Ltd. Şti. Filo Bilgileri	s.166
Tablo 14: Arkas Holding A.Ş. Filo Bilgileri	s.167
Tablo 15: Karya Denizcilik ve Gemi İnş. A.Ş. Filo Bilgileri	s.168
Tablo 16: Ataduru Denizcilik Ltd. Şti. Filo Bilgileri	s.168
Tablo 17: Zafer Gemi Acenteliği Ltd. Şti. Filo Bilgileri	s.168

Tablo 18: Şirket Personel Politikaları Teması Tablosu	s.169
Tablo 19: Seçim Ölçütleri Teması Tablosu	s.171
Tablo 20: Çalışma Koşulları Teması Tablosu	s.172
Tablo 21: Şirket Yapısı Teması Tablosu	s.172
Tablo 22: İzmir Bölgesi Donatan İşletmeleri Gemi Çalışan Sayıları	s.173

ŒEKİLLER LİSTESİ

Œekil 1: İŒletmenin İ ve DıŒ evresinde, İnsan Kaynağı Seçme Süreci	s.11
Œekil 2: Eleman Seçimi Süreci	s.13

EKLER LİSTESİ

EK 1 Donatan İşletmelerinin SMS (Emniyet Yönetimi Sistemi) El Kitaplarında Yer Alan Personel Seçimi Ölçütleri	s. 101
EK 2 Görüşme Formu	s.115
EK 3 Bir Donatan İşletmesinde Kullanılan Gemiadamı Belgeleri İzleme Formu	s.121
EK 4 Görüşmelerden Elde Edilen Veriler	s.122
EK 5 Filo Bilgileri	s.162
EK 6 Görüşme Sonuçları Analiz Tabloları	s.169
EK 7 İzmir Bölgesi Donatan İşletmeleri Gemi Çalışan Sayıları	s.173

GİRİŞ

Ticaret gemilerinin personeli, bazen personelle yapılan sözleşmelerin tamamlanması bazen de gemiye ve gemide yapılan işe uygun olmama nedenleriyle zaman zaman değiştirilir. Geminin sefer yaptığı limanlara gemiye katılması için, bazen bir kişi, bazen 3,4 kişiden oluşan bir grup, bazen 12-13 kişilik bir grup, nadir de olsa 25-26 kişinin gönderildiği olur. Eğer yeni bir gemi donatılmamış, ikinci el bir gemi alınmamış veya tüm personelin sözleşmeleri tamamlanmamışsa, 25-26 kişinin aynı anda değiştirilmesi, şirket personel müdürünün yaptığı **personel seçim kararlarının** isabetsizliğini gösterebilir. Personel müdürlerinin başarımı, diğer etkenler göz ardı edildiğinde, personel hakkında verdikleri seçim kararlarıyla ölçülebilir.

Gemi personeli bir donatan işletmesinin en değerli varlığıdır. Donatan işletmesinin başarısı, gerek ofis gerekse de gemi personelinin nitelik ve nicelik yönünden uygun olmasına bağlıdır. Profesyonelce yönetilen donatan işletmeleri için, personel maliyeti diğer kaynaklara göre daha yüksektir. Milyonlarca ABD dolarını yeni gemilerin inşası veya satın alınması için harcayan armatör veya donatan işletme yöneticileri, işletmeye kazandırılacak uygun nitelikli personelin seçilmesine de gerekli kaynağı ayırmalıdır. Personelin kendisi, personelin gemide yapacağı işler, geminin bağlı olduğu şirket, şirketin ve özellikle geminin çevresi dinamik faktörlerdir. Bir personel işe alınırken, onun kuvvetli, zayıf, olumlu, olumsuz yönlerinin ve kişisel sorunlarının da şirkete alındığı unutulmamalıdır. Gemi ortamı personeli güdüleyen bir ortamsa, personel güçlü yönlerini geliştirerek zayıf yönlerini telâfi edebilir. Gemiye kazandırılacak personel, sözleşmesi boyunca geminin bundan sonraki yaşamını etkileyecek ve ondan etkilenecektir. Gemi için doğru personel seçilerek zamandan tasarruf edilir. Personel seçim süreci hem parasal hem de insan kaynakları açısından pahalı bir süreç olup, bu süreç için iyi hazırlanmak ve bu işe harcanması gereken dikkati vermek iyi bir yatırım sayılabilir. Doğru seçilmiş bir personel, geminin başarısına önemli katkılarda bulunabilir. Verimli ve güdülenmesi yüksek bir personel seçmekle, diğer gemi personeli de olumlu yönde etkilenecek, üzerlerindeki baskı kalkacak ve morâl kazanacaklardır. Yapılan yanlış bir seçim birçok sorunu da beraberinde getirecektir. Gemi personeli, eksik bir personelin de açığını kapatmak için daha uzun ve fazla çalışıyorsa, yanlış seçilmiş bir personelin gelmesiyle, demorâlize olup verimlilik açısından, eski başarımlarından da geriye düşebilir. İşletme ve geminin yaşamında sahip olduğu hayati önem göz önüne alındığında, **donatan işletmelerinin personel seçim ölçütlerini** saptamak için araştırmaların gerçekleştirilmesi çok isabetlidir.

Araştırmanın amacı; İzmir bölgesindeki uluslararası donatan işletmesi olarak faaliyet gösteren dokuz donatan işletmesinde uygulanan personel seçim ölçütlerini belirleyerek, gemiadamlarına STCW sözleşmesi gereği temel denizcilik eğitimi veren kurumlardaki eğitim gören gemiadamlarına yardımcı olmak ve Türk denizcilik sektörüne personel seçim ölçütleri konusunda öneriler getirmektedir.

Araştırma denizcilik işletmelerinin gemiadamı seçim ölçütleriyle ilgili ulusal ve uluslararası kaynaklardan elde edilen bilgiler, 2006 yılında İzmir bölgesinde uluslararası donatan işletmesi olarak faaliyet gösteren dokuz donatan işletmesinin ISM el kitaplarında yer alan personel seçim ölçütlerinin incelenmesi, anılan şirketlerin personel / insan kaynakları bölümü yöneticileriyle yüz yüze yapılan görüşmelerden elde edilen bilgilerin yorumlanmasıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma bölgesel ölçekte gerçekleştirildiğinden, ancak bölgede bulunan dokuz donatan işletmesiyle görüşülebilmemiş, araştırma süresinin kısaltılması amacıyla nitel ve bölgesel bir araştırma yapılmıştır.

Araştırma için öncelikle “personel seçim ölçütleri” konusunda kuramsal çalışmalar taranmıştır. Daha sonra “Uluslararası Denizcilik Donatan İşletmeleri” nin personel yönetimi, politikaları ve personel seçim ölçütleri incelenerek görüşme soruları hazırlanmıştır.

Araştırmaya temel teşkil edecek hususların, belirtilen donatan işletmelerindeki durumunu belirlemek amacıyla, işletmelerin yazılı kaynaklarına başvurulmasının yanında, personel / insan kaynakları bölümü yöneticileri ile derinlemesine yüz yüze görüşülmüş ve ayrıntılı bilgiler alınmıştır.

Araştırma nitel bir çalışmadır. Yapılan yazılı kaynak taraması ve yüz yüze görüşmeler sonucunda alınan bilgiler doğrultusunda, İzmir bölgesindeki uluslararası donatan işletmelerinin “personel seçim ölçütleri” saptanmaya çalışılmıştır.

Araştırmada öncelikle yazılı kaynak taraması yapılmıştır. Araştırmanın örneklemini oluşturan 9 özel donatan işletmesinden 7 si, araştırma konusu ile ilgili belgeleri araştırmacıya sunarken, 2 işletme belgeleri sunmaktan kaçınmıştır. 7 işletmenin yazılı belgelerindeki ölçütler ortak ve farklı yönler olarak incelemiş ve sonuçlar, yazılı belgelerin analizinde belirtilmiştir. Daha sonra donatan işletmelerinin personel / insan kaynakları bölümü yetkilileriyle yüz yüze görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşme formundaki 27 soru, görüşülenlere sorulmuş ve yanıtları araştırmacı tarafından kayıt edilmiştir. 8 işletmede bir kişi soruları yanıtlarken, 1 işletmede personel müdürü yardımcısı da görüşmeye katılmıştır. Görüşmeler planlı olarak, görüşülenlerin uygun zamanlarına denk getirilmiş ve bunun için özel çaba sarf edilmiştir. Dört işletmede görüşme ortamında sadece görüşülen bulunmuş, 5 işletmede ise görüşülen diğer bir kişiyle odasını paylaştığından, görüşme esnasında bir kişi daha görüşme ortamında bulunmuştur. Tüm görüşmeler görece sessiz, uygun sıcaklıkta ve aydınlık ortamlarda gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler yapılr yapılmaz görüşme esnasında alınan yanıtlar, zaman geçirmeksizin düzenlenerek kayıt altına alınmıştır. Görüşülen şirket yetkililerinden sadece birisi görüşme sonrası, görüşme konusu ile ilgili ek bilgiler vermiştir. Görüşmeler tamamlandığında, tüm yanıtlar incelenerek konularına göre 4 temaya ayrılmıştır. Bunlar; şirket personel politikaları, seçim ölçütleri, çalışma koşulları ve şirket yapısı temalarıdır. Görüşmelerde görüşülenlerin sunduğu yanıtlar, ölçütler olarak kabul edilmiş ve yukarıda belirtilen temalar altına toplanmıştır. Böylelikle ilk temada 39 ölçüt, ikincide 11 ölçüt, üçüncüde 8 ölçüt ve son

temada da 4 ölçüt ortaya çıkmıştır. Daha sonra temaları oluşturan ölçütlerin, işletmelerde hangi yüzdelerle desteklendiğini tespit edilmiştir. Sonuçlara ise temalarda yüksek ve alçak yüzdelerde desteklenen ölçütlerle ulaşılmış ve görüşmelerin analizinde sunulmuştur.

Araştırmanın birinci bölümünde personel seçiminin tanımı ve önemi, insan kaynağı seçimi sürecini etkileyen çevresel etkenler, seçim ölçütlerinin saptanması ve insan kaynağı seçim süreci aşamaları kavramlarına ilişkin kuramsal bilgiler verilmiştir. İkinci bölümde donatan işletmeleri, gemiadamı yeterlilikleri ve belgeleri, gemiadamları ile ilgili uluslararası ve ulusal mevzuatlar, donatan işletmelerinin personel yönetimi, politikaları ve seçim ölçütleri kavramlarına ilişkin kuramsal bilgiler verilmiştir. Üçüncü bölümde kullanılan görüşme formu ve donatan işletmelerinin dokümanları tanıtılmış, verilerin analizi hakkında açıklamalar yapılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

PERSONEL SEÇİMİ

1.1 PERSONEL SEÇİMİNİN TANIMI VE ÖNEMİ

Personel seçimi, işletmede herhangi bir nedenle (ölüm, emeklilik, ayrılma, geçici görevlendirme gibi) boşalan görev yerinin gerektirdiği nitelikleri taşıyan adaylar ile yönetimin etkileşim içinde bulunduğu işlemlerden oluşur (Aldemir vd., 2001;115). Yönetim ve insan kaynakları literatüründe “personel sağlama ve seçimi”, “personel tedariki”, “seçme ve işe alma”, “kadrolama” gibi başlıklarla da ifade edilen işe alma ve yerleştirme faaliyeti, uzmanlar tarafından çeşitli şekillerde tanımlanmakla birlikte, tanımların çoğu benzerlik taşımaktadır (Gürdal, 2001; 108). Bunun yanı sıra, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için gereken asgari standartlara sahip olması beklenen insan kaynağının, sayı ve niteliklerinin belirlenmesiyle birlikte, bunların nereden temin edileceğinin saptanması ve uygun olanların işe alınması şeklinde de tanımlanmaktadır (Can vd.,1998; 105). Örgütün personel gereksinmesinin nicelik ve nitelik yönünden en iyi biçimde karşılanması için gerekli olan yöntemlerden yararlanmak amacı güdülmektedir (Tütüncü vd., 2003; 116). Bir başka tanım da, işletmede boşalan ya da boşalacak görevlere işletme içi ya da işletme dışı kaynaklardan başvuran kişiler arasından, işin gereklerine en uygun olabilecek kişi ya da kişileri seçmek şeklindedir (Sabuncuoğlu 2005; 94). İşe alma ve yerleştirme, insan kaynağı bulma süreciyle temin edilen adaylar arasından, söz konusu pozisyonda başarılı olabilecekleri düşünülenleri saptama ve işe alma kararı amacıyla adaylar arasında farklılaştırma yapma süreci olarak da tanımlanabilir (Pekin, 2001; 5). İnsan kaynakları yönetiminin en temel ve belirgin fonksiyonlarından biri eleman seçimidir. İnsan kaynakları merkezinin önemli bir çalışma konusunu oluşturan bu süreç, mevcut eleman gereksinimlerinin tespiti, bu gereksinimin uygun yollar ve araçlarla duyurulması, başvuruların alınması, görüşmelerin yapılması ve uygun adayların işe yerleştirilmelerini içerir (Fındıkçı, 1999; 167).

İnsan kaynağını seçme faaliyeti, örgüt için en uygun elemanın seçilmesini sağlayan birtakım çalışmalardan oluşmaktadır (Tütüncü vd. , 2003; 117).

İşe alma bir diğer ifade ile, işletmenin o an itibarıyla gereksinim duyduğu insan kaynağı gereksinimini karşılama fonksiyonundan söz edebilmek için, boş olan her bir pozisyona en az birden fazla adayın başvurması ve seçimin çok sayıda kişi arasından gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Boş pozisyon sayısı ile başvuran kişi sayısı birbirine eşitse, gerçek anlamda bir seçme faaliyeti gerçekleştirilemez. İşe alma faaliyetinin amacı, işletmenin belirlediği hedeflere ulaşmak için ihtiyaç duyduğu insan kaynakları arasından, beklentileri karşılayabilmek için, gerekli niteliklere sahip olmadıkları düşünülenlerin aşama aşama elenmesidir. Bir başka ifade ile, işi yapacak olan insan kaynağının nitelikleriyle, söz konusu işin gerektirdiği niteliklerin uygunluk açısından değerlendirilmesidir (Öztürk; 1995; 42).

Etkili bir seçim sürecinin ilk adımı, iş tanımlarıdır (Aldemir vd., 2001; 95). İşe alma ve yerleştirme sürecinin başında, işe alınacak insan kaynağını seçmek ve bu kişilerde aranılacak en az şartları belirlemek için, öncelikle söz konusu pozisyon ile ilgili olarak iş analizi yapılır ve iş tarifi belirlenir. İş analizi ve iş tarifi tamamen işe dönük ve işle ilgilidir. İş analizi ve iş tarifinden hareketle, o işte çalışacak kişide bulunması gereken özellikleri içeren iş gerekleri hazırlanır. İş gerekleri ise, tümüyle işte çalışacak olan kişiyle ilgilidir. Bu çalışmalardan sonra işletmedeki boş pozisyonların sayısı ve bu doğrultuda işe alınacak kişi sayısı belirlenir. Daha sonraki aşamada insan kaynağı gereksiniminin giderileceği iç ya da dış kaynaklara yönelerek, başvuruların yapılması sağlanıp, bunlar arasından gerekli seçim yapılır (Yalçın, 1971; 62).

İşletme bünyesinde oluşan insan kaynağı, gerekli sayıda kişiyi belirli yöntemlerle işe alarak karşılamak tek başına yeterli ya da doğru bir yöntem değildir. Bu süreç aracılığı ile belirlenen hedefe ulaşabilmek için, sistemli bir çalışma yaparak süreci doğru yürütmek gerekir. Bu aşamada başvuru ya da yeniden düzenlenen iş analizi, iş tarifi ve iş gerekleri, “doğru işe doğru insan seçebilmek” için atılmış, önemli adımlardan bazılarıdır. Bu çalışmalar ile, bireyin ve işin gerektirdiği niteliklerin hatta, bireyin işe yönelik beklentileri ile işin bireyden beklentilerinin, örtüşüp örtüşmediği konusunda bilgi elde edilebilir. İnsan kaynağı bir işletmenin en değerli varlığıdır. İşletmenin başarısı ya da başarısızlığı, insan kaynağının nitelik ve

nicelik yönünden uygunluğuna bağlıdır. Bu nedenle işe alma ve yerleştirme süreci ve bu sürecin doğru bir biçimde yürütülmesinin işletmeler için hayati bir öneme sahip olduğu söylenebilir. Yeni yönetim teknikleriyle yönetilen işletmeler, ürün ve hizmet kalitesini devamlı olarak arttırmaya çalışmaktadır. Bunun için de iş rotasyonu, fonksiyonel işbirliği, sürekli gelişim ve yaşam boyu öğrenme uygulamalarına uyum sağlayabilecek yüksek nitelikli insan kaynaklarının işletmeye çekilmesi ve istihdam edilmesi açısından işe alma ve yerleştirme faaliyeti önem taşımaktadır (Pekin, 2001; 6-8).

Pfeffer'a göre; "insan kaynağı" rekabette başarının sırrı olarak ele alınmakta ve işletme için en önemli faktördür. Bunun nedeni insan kaynağının kopya edilemediği, diğer örgütsel faktörler gibi, işletmenin rakipleri tarafından ikame edilemediği hatta yedeklenemediği, dolayısıyla çok dinamik bir yapıyı içermesidir (Keser, www.bilgiyonetimi.org).

Görev içeriğinin ve sorumlulukların fazla olduğu ve nitelikli insan kaynağının istihdamını gerektiren pozisyonlar için işletmenin vizyonu ve misyonu doğrultusunda istihdam politikalarının oluşturularak işe alma ve yerleştirme sürecinin gerçekleştirilmesi gerekmektedir. İnsan kaynağı gereksiniminin karşılanması sürecinde işletmenin izleyeceği istihdam politikası önemli bir yere sahiptir. Aynı zamanda, bu süreci yürütecek olan yöneticiler ya da danışmanlık şirketleri açısından da yol gösterici niteliktedir (Bingöl, 1990; 89).

Personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçişte, işe alma ve yerleştirme faaliyetine bakış açısı ve işe verilen öneme ilişkin boyutlarda bazı farklılıklar olmuştur. Küreselleşmeyle iş ve yönetim sürecinde meydana gelen değişiklikler karşısında, işletme bünyesinde personel yönetimi uygulamalarının yetersiz hale gelmesiyle, insan unsurunu ön plana çıkaran ve dinamik bir niteliğe sahip olan insan kaynakları yönetimi uygulanmaya başlamıştır. Günümüzdeki insan kaynakları yönetimi düşüncesinin temelini, çalışanların sadece bir maliyet unsuru değil, aynı zamanda bir kaynak olduğu ve sosyal bir sermaye olarak geliştirilebileceği düşüncesi oluşturmaktadır.

Personel yönetimi ile insan kaynakları yönetimi alanında, işe alma ve yerleştirmenin işletme bütünü açısından öneminin değerlendirilmesinde ve buna bağlı olarak sürecin yürütülmesinde önemli bir fark bulunmaktadır. İnsan kaynakları yönetimine göre, bireyler de diğer üretim faktörlerinden biridir. Örgütsel kaynaklardan biri olan ve çoğu işletme için diğer kaynaklara göre maliyeti yüksek olan insan kaynağı; yaratıcılığı, örgüte bağlılığı ve becerisi nedeniyle rekabet üstünlüğü sağlamaktadır. Bu nedenle, insan kaynağının seçimi uzmanlık gerektiren bir alandır, çok değerli olan insan kaynağı seçilirken özen gösterilmesi gerekmektedir ve seçim sonrasında kişinin işletme ve işe bütünleşmesinin sağlanması önemlidir. İnsan kaynakları bölümü, personel yönetimi uygulamasından farklı olarak seçim sürecinde tam yetkiye sahiptir. Personel yönetimi ise, işe alma ve yerleştirme gibi faaliyetlerle uğraşan dar bir yaklaşıma sahiptir (Özdoğan, 2005; 38).

1.1.1 İnsan Kaynağı Seçimi Sürecini Etkileyen Çevresel Etkenler

İnsan kaynağı seçim sürecini etkileyen çevresel etkenler aşağıdaki gibidir.

1.1.1.1 Yasal Etkenler

İnsan kaynakları yönetimi yasalardan, uygulama emirlerinden ve mahkeme kararlarından büyük oranda etkilenmektedir. Şirketteki insan kaynakları yöneticisi insan kaynağı seçiminin yasal yönleri hakkında yeterli bilgiye sahip olmalıdır. İnsan kaynakları yöneticilerinin personel seçiminde, kullandıkları ölçüm araçları ile yasal zorunluluklar arasında denge kurmaları önemlidir (Mondy vd.; 2002; 177). Özellikle kamu işletmeleri, yasal düzenlemeler ve hükümet konuyla ilgili politikalarından daha çok etkilenmektedir. Asgari ücret, sosyal güvenlik, istihdamda eşitlik gibi düzenlemeler, işletmeleri bağlayıcı bir özellik göstermektedir (Acar, 2002;128). Yasalar istihdam edilecek kişilerle ilgili birtakım düzenlemeler ve kısıtlamalar getirmektedir. Örnek olarak, Türkiye’de yasalarla çocukların çalışırken çıraklık eğitiminden geçirilmeleri zorunlu tutulmuş ve ağır işlerde çalıştırılmaları yasaklanmıştır (Özdoğan, 2005;64).

1.1.1.2 Karar Almanın Hızı

Seçim kararını almak için geçen zaman seçim sürecini etkileyen önemli bir etkidir. Örnek olarak bir fabrikasının üretim müdürü insan kaynakları yöneticisinin odasına gelerek: “Fabrika kadromuzdaki iki kalite kontrol uzmanı kavga etti ve her ikisi de işten ayrıldılar. Bu kadrolara atama oluncaya kadar üretim yapamam” dediğinde hız etkeni kritik öneme sahip olur. Bu durumda birkaç telefon konuşması ve iki kısa görüşme ile tüm seçim işlemlerini bitirmek gerekebilir. Diğer taraftan ulusal iş kurumuna yapılan başvurunun sonuçlanması zaman alabilir. Bürokrasi nedeniyle seçim işlemleri uzar. Eğer seçim işlemleri çok uzunsa, iyi adaylar çoktan başkalarının çalışanları olur (Mondy vd.; 2002; 177).

1.1.1.3 Örgütsel Hiyerarşi

Örgütteki değişik kademelerdeki kadroların doldurulması için değişik seçim yaklaşımları vardır. Örnek olarak yönetim kurulu başkanı kadrosu ile bir sekreter kadrosu için değişik yaklaşımlar mevcuttur. Yönetim kurulu başkanı için kapsamlı bir çalışma geçmişi araştırması ve yüz yüze görüşme olabilir. Diğer taraftan sekreter kadrosu için çoğunlukla kelime işlem testi ve kısa iş görüşmesi yeğlenir (Mondy vd.; 2002; 177).

1.1.1.4 Başvuran Havuzu

Belirli bir iş için nitelikli başvuranların sayısı seçim işlemlerini etkiler. Eğer birkaç nitelikli başvuran varsa, seçim işlemleri doğru olarak yapılır. Açık kadro sayısının başvuran sayısına bölümü seçim oranını vermektedir. Seçim oranının “1.00” olması bir kadroya bir kişinin başvurduğunu ifade eder. Böyle bir durumda etkili bir seçimden söz edilemez. “1.00” ın altındaki oranlar seçim kararı almada yöneticiye birçok seçenek sunar. Örnek olarak seçim oranı “0.10” ise, bir pozisyon için 10 nitelikli aday var demektir (Mondy vd.; 2002; 177).

1.1.1.5 Örgütün Tipi

Çalışılacak sektörün, özel, devlet veya kâr amacı gütmeyen bir kuruluş olması seçim sürecini etkilemektedir. Özel sektördeki çalışma, ağırlıklı olarak kâr amaçlıdır. İşçiler kâr hedeflerini nasıl gerçekleştirecekleri konusunda elemenden geçirilirler. Devletin kamu hizmetlerinde, nitelikli başvuranlar rekabet sınavları ile işe alınır. Kâr amacı gütmeyen kuruluşlara (vakıflar, dernekler, erkek ve kız izciler ünitesi vb.) başvuranlar farklı bir durumla karşılaşır. Bu kuruluşlardaki maaş düzeyi devletle ve özel sektörle rekabet edemez. Bununla birlikte bu kadrolardan birini dolduracak birisi nitelikli olmayabilir ancak bu tip çalışmaya kendini adanmalıdır (Mondy vd., 2002; 178).

Örgütün tipi ne olursa olsun kurumlaşma önemli bir husustur. Bir organizasyon teorisi olarak kurumlaşma, organizasyonların yapı ve davranışlarının, sadece pazar koşulları tarafından değil fakat kurumsal nitelikteki baskılar, bekleyişler ve inançlar tarafından da etkilendiğini söylemektedir. Örneğin sosyal bekleyişler, devletin bekleyiş ve yönlendirmeleri, o endüstri dalında hakim olan iş yapma usulleri, organizasyonların üzerinde etki yapan kurumsal nitelikte baskılardır. Türkiye'deki kurumlaşma konusu ile ilgili olarak ilk akla gelenin, işlerle ilgili tariflerin yapılması ve yazılı prosedürlerin hazırlanması olmasının arkasındaki neden budur (Koçel, 2003; 362).

İnsan faktörü, çalışan kişilerin getirdikleri mesleki, eğitimsel ve sosyal özelliklerin bir bütünüdür. İnsan faktörüne verilen değer, o işletme ya da kurumun genel yönetim politikası çerçevesinde belirlenir. Toplam kalite yönetimi çerçevesinde iç müşteri, diyalog, takım çalışması, lokalleşme, sürekli eğitim ve sürekli iyileştirme kavramları, bu yönetim anlayışının “önce insan” yani birey kalitesinde düğümlendiğini göstermektedir. Başarının en önemli unsurlarından ve toplam kalite programlarının en önemli amaçlarından biri olan çalışanların mutluluğu, sistematik araştırmalarla izlenmeli ve iyileştirilmelidir. Tercihen bağımsız kuruluşlarca yapılacak, çalışanların da katılacağı araştırmaların sonuçlarının ve çalışanların mutluluğunun diğer göstergelerinin izlenmesi, yöneticilerin en önemli

sorumluluklarından biri olmalı, sonuçlar ve iyileştirme planları çalışanlarla paylaşılmalıdır (Özalp vd., 2001;326).

1.1.1.6 Deneme Süresi

Bir çok şirket başarımlarını tespiti amacıyla çalışanın yeteneğini değerlendirmek için deneme süresi uygulaması yapar. Rasyonel olarak eğer birey deneme süresi içinde başarılı başarımlar gösteriyorsa diğer seçim araçlarına gerek yoktur. İşe alınan yeni bir çalışan, işe alım kararının doğru olup olmadığı konusunda takip edilir. Şirketlerde sendika olması durumunda bile, çalışmaya yeni başlayanlar kesin deneme süresinin sonuna kadar sendika-yönetim anlaşmasıyla korunmazlar. Deneme süresi 60-90 gün arasındadır. Bu süre esnasında, çalışanın işine, haklı bir neden olmaksızın veya çok küçük nedenlere son verilebilir. Deneme süresinden sonra, çalışanın işten çıkarılması zordur. Şirkette sendika faaliyet gösteriyorsa, verimli çalışanları seçmek özel olarak önem kazanır. Deneme süresi sona erdiğinde çalışanlar sendika-yönetim anlaşmasına tabi olur ve anlaşmanın kuralları çalışanın statüsünü değiştirir (Mondy vd.; 2002; 176-177-178).

1.1.1.7 İşletmenin Büyüklüğü

Çalışan sayısı bakımından büyük işletmelerin insan kaynağı teminine daha fazla ve daha çok zaman ve para ayırdıkları söylenebilir (Acar,2002; 124).

1.1.1.8 İstihdam Politikaları

Geçici veya kısmi süreli istihdam modeli gittikçe yaygınlaşmaktadır. İşletmenin bu konudaki politikası da insan kaynağı teminini ve seçimini etkileyecektir. Örnek olarak işletme devamlı statüde çalıştıracığı kişiler arıyorsa, kısmi süreli çalışmak isteyen adaylar işleme başvurmayacaktır (Acar,2002; 125).

1.1.1.9 Ücret Politikaları

Düşük ücretli ve fazla bir eğitim ve yetenek gerektirmeyen işlere başvuru genellikle çoktur. Uzun süre eğitim ve deneyim gerektiren işlerde ise, istenilen nitelikte başvuruları çekebilmek için yüksek ücret teklif etmek gereklidir (Özdoğan, 2005; 65).

1.1.1.10 İşgücü Piyasası

İşgücü piyasasında, ekonominin arz ve talep kuralları geçerlidir. Eğer insan kaynağının arandığı sırada, işgücü piyasasında iş gücü fazlalığı varsa, çok sayıda kişinin başvurduğu görülür. Tam istihdam dönemlerinde ise, işletmenin beklentilerini karşılayabilecek adayları işletmeye çekmek için uzun süreli araştırmaların yapılması gerekmektedir (Özdoğan, 2005; 64).

1.1.2 Seçim Ölçütlerinin Saptanması

Seçme sürecindeki en önemli nokta, işin başarıyla yerine getirilmesinde kişisel ve işle ilgili hangi özelliklerin geçerli göstergeler olarak görüleceğine karar verilmesidir. Seçimde kullanılacak ölçütler, her işin gereklerine göre büyük ölçüde değişiklik gösterir. Adayda aranacak özellikler ve seçimde kullanılacak ölçütler iş niteliklerinde belirtilmeli, böylece seçilecek elemanın örgütün ihtiyaçlarına uygun olması sağlanmalıdır (Palmer ve Winters,1993;76).

İşe alınacak elemanlar seçilirken, hem işin hem de elemanın özellikleri göz önünde bulundurulmalıdır. İnsanlar kendi kişisel özellik ve becerilerine en uygun işlere yerleştirilmelidir. İşler, organizasyonlar, çevre ve insanlar dinamik faktörlerdir. Elemanlar ve işler karşılaştırılırken buna dikkat edilmeli, insanlar bütünlükleri içinde değerlendirilmelidir. Bir eleman işe alınırken, tüm güçlü ve zayıf yönleriyle, kişisel sorunlarıyla, olumlu ya da olumsuz güdülenmesiyle bütünlük oluşturan bir insan işe alınmaktadır. Çalışma ortamı insanları güdüleyen bir ortamsa, elemanlar güçlü yönlerini geliştirerek zayıf yönlerini telafi edebilirler (Palmer ve Winters,1993;76).

Seçme sürecinde kullanılan ölçütler genel olarak üçe ayrılır; eğitim, işte ya da meslekte deneyim ve işle ilgili kişisel özellikler. Eğitim konusunda saptanan ölçüt, işte iyi başarıyı göstermek için gerçekten gerekli olan eğitim düzeyini yansıtmalıdır. Adayın işteki ve meslekteki deneyimi genellikle onun başarısını gösterir. Örgütler normal olarak, işe alacakları elemanların benzeri bir işte deneyim sahibi olmasını tercih eder. Böyle bir deneyime sahip eleman, işi iyi bir şekilde yerine getirmek için daha az eğitime ihtiyaç gösterir. İşle ilgili kişisel özellikler, elemanın işini yaparken kullanacağı bilgi ve becerilerine katkıda bulunan ek ilgi alanlarını içerebilir. Bir örgütün seçme yaparken kullandığı yöntemler çoğunlukla onun büyüklüğünü ve çalışma tarzını yansıtır. Örgüt ne kadar küçükse, kullandığı yöntemler genellikle net olarak görülebilir. Büyük örgütler için bunun tersi geçerlidir (Palmer ve Winters,1993:77).

Seçimi yapabilmek için bir seçim ölçütüne gereksinim vardır. Seçim ölçütü, seçeneklerin özelliklerinden hangilerinin, seçimde kullanılacağını ifade etmektedir. Örneğin “maliyet” bir seçim kararı olabilir. Bu durumda en düşük maliyeti olan seçenek seçilecektir. Seçilecek ölçüt ile problem tanımı ve sahip olunan kaynaklar arasında yakın bir ilişki vardır. Uygulamaya bakıldığında seçim ölçütü olarak değişik ölçütlerin kullanıldığı göze çarpmaktadır. İnsan ilişkileri, zaman faktörü, deneyim, geçmişte yaşanmış bazı önemli olaylar, “altıncı his” gibi ölçütler, seçenekler arasından seçim yapmakta kullanılan ölçütler olabilir (Koçel, 2003:99-100).

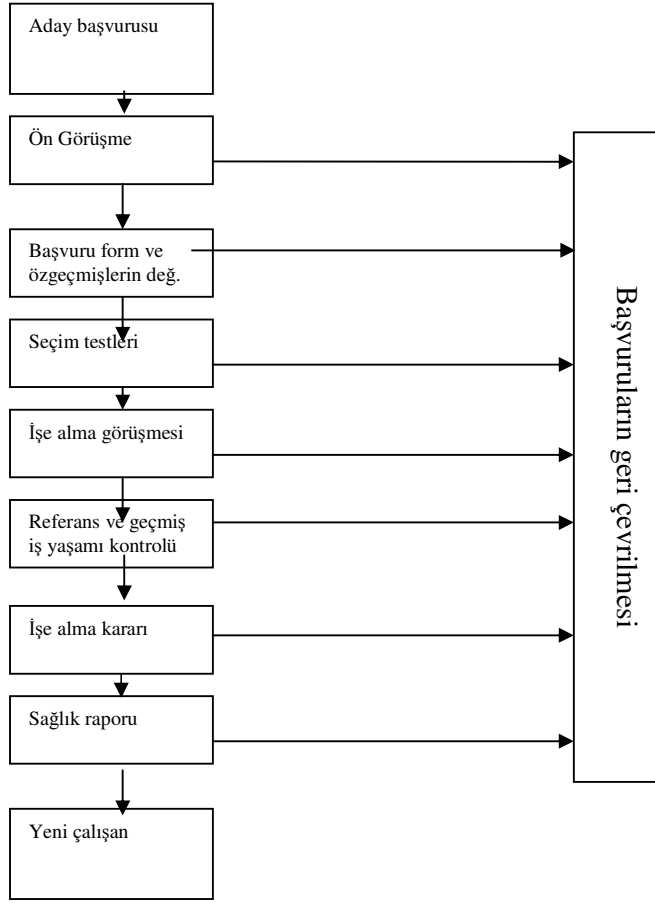
1.2 İNSAN KAYNAĞI SEÇİM SÜRECİ

Genel olarak, insan kaynağı seçimi, çeşitli evrelerden oluşan bir süreç olarak ele alınabilir. Bu aşamada öncelikle, ihtiyaç duyulan personelin sayısı ve niteliği incelenir, boş pozisyonlara başvurular arasından seçim yapılır ve işe alma ile sonuçlanır. Başka bir ifade ile bu süreç, işletmeye dışarıdan alınacak personelin belirlenmesi ile başlar ve işe alınanları işletmeye, işine ve çalışma arkadaşlarına tanıtmakla son bulur (Aşçı, 1971; 51).

İnsan kaynakları yönetiminin en temel ve belirgin fonksiyonlarından biri eleman seçimidir. Gerçekten de kurumun amaçlarını gerçekleştirecek elemanların bulunması günümüzde başlı başına bir iş alanı olarak karşımıza çıkmıştır. Her etkinliğin en önemli bileşeninin insan olduğunun anlaşılmasından bu yana, alanında etkin, nitelikli ve uzman personel gereksiniminin belirlenmesi, uygun kişilerin işe alınmaları çok daha belirleyici bir süreç olarak rol oynamaya başlamıştır. Gerçekten de kurumun amaçlarını benimseyecek ve belirlenen işin gerektirdiği özellikleri gösteren elemanlar bulmak kolay değildir (Fındıkçı, 1999; 167).

Yenilik yaratmanın, rekabet üstünlüğü elde etmede önemi düşünüldüğünde, işgörenin iyi seçilerek istihdam edilmesinin giderek neden önem kazandığı da daha iyi anlaşılacaktır. Yetenekli işgörene sahip olmak seçim sürecine bağlıdır. Günümüzde işverenler, personelin eğitim ve deneyimlerinin yanında yeniliklere açık olup olmamalarını da dikkate almaktadır. Bu nedenlerden dolayı seçim süreci, zor ve çok dikkatle gerçekleştirilmesi gereken kritik bir süreçtir (Aldemir vd. , 2001 ; 95).

İnsan kaynağını seçmede temel aşamalar genel olarak Şekil 1’de görüldüğü gibidir.



(Kaynak: MONDY vd. ,2002; 179)

Şekil 1. İşletmenin İç ve Dış Çevresinde İnsan Kaynağı Seçme Süreci

Personeli işe alma faaliyeti ile, işletmenin en önemli unsuru olan insan işletmeye alınmaktadır. İşletmeye kazandırılan insan, işletmenin bundan sonraki yaşamını etkileyecek ve ondan etkilenecektir. İşletmenin maddi yapısını kurmak ve devam ettirmek için oldukça büyük harcamalar yapan girişimciler ya da yönetimler, işletmeye kazandırılacak uygun nitelikli personelin seçilmesine de gerekli kaynağı ayırmalıdır (Tütüncü vd. , 2003; 117).

İşe uygun eleman seçmenin çeşitli basamakları vardır. Bu basamakların sırasıyla hepsini uygulayan işletmeler olduğu gibi, bazılarını uygulayanlar, sadece görüşme yapanlar ya da kartvizitle gelenlerin işe alımıyla yetinenler de vardır. Tablo 1 de eleman seçiminde izlenecek en ideal yöntemin basamakları görülebilir.

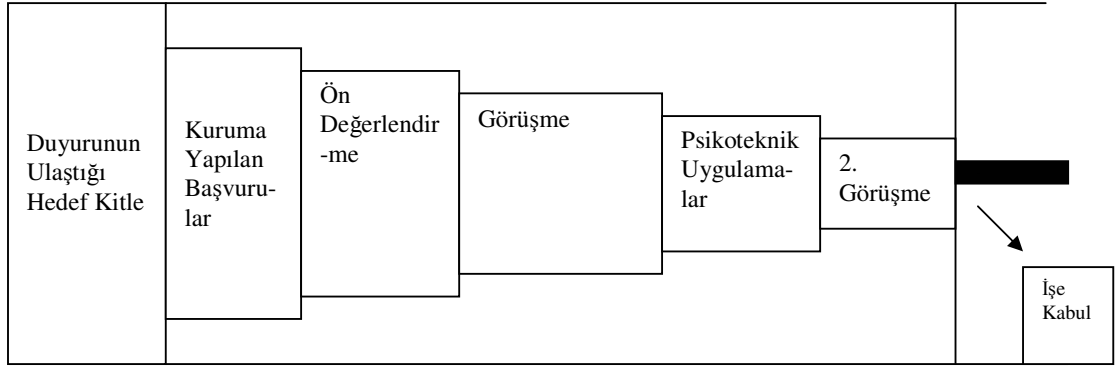
Tablo 1: Eleman Seçiminde İzlenecek En İdeal Yöntemin Basamakları

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

(Kaynak: TELMAN ve TÜRETGEN,2004;162)

1.2.1 İnsan Kaynağı Seçimi

İnsan kaynağı seçimi konusunda işletmeler, biçimsel (sistemik) ya da biçimsel olmayan bir yaklaşım benimseyebilirler. Daha çok küçük işletmelerin benimsediği biçimsel olmayan yaklaşımda, genellikle karar verici işveren veya yönetici, adaylarla görüşür ve onları değerlendirerek seçim kararını verir. Genellikle büyük işletmelerin benimsediği biçimsel veya sistemik seçim süreci tipik olarak aşağıdaki aşama veya faaliyetleri içerir (Acar, 2002; 144).



(Kaynak: FINDIKÇI, 1999; 213)

Şekil 2. Eleman Seçimi Süreci

Personel seçme aşamalarının işletmeler arasında farklılık göstermesi, işletmenin büyüklüğü, doldurulacak pozisyonun niteliği, başvuruların sayısı ve dış güçlerin baskısına bağlıdır (Tütüncü vd. , 2003; 120).

Bu sıralama ile, seçim sürecinin her aşamasında, adayların bilgisi, becerisi, yetenek ve güdülenmesi ve işle ilgili diğer özellikleri hakkında daha fazla bilgi edinmek ve bu yolla en uygun seçim kararını vermek amacı güdülmektedir. İç kaynaklardan yapılan seçimde, bu aşamaların ve değerlendirme yöntemlerinin hepsinin uygulanmasına gerek yoktur (Acar, 2002; 143). Adayların sayısına, işletmenin

faaliyette bulunduğu iş koluna, büyüklüğüne ve gereksinim duyulan insan kaynaklarının yeteneklerine göre bazı değişikliklere gidilebilir (Akyüz, 2001; 72).

İşletmelerin insan kaynakları bölümü, iş analizi ve iş gereklerinde yer alan bilgileri dikkate alarak, işletmenin insan kaynağı seçimi ile ilgili kurallarına uygun, en etkin seçim yöntemini belirlemektedir. İnsan kaynağı gereksiniminin nicelik, nitelik ve aciliyeti, yöntemin uygunluğu, maliyeti, işletme içinde seçim faaliyetlerini yürütecek yetkililerin bulunması, bu kişilerin niteliğı, uygulanılacak yöntemin geçerlik ve güvenilirliğı, adayların seçim yöntemi ile ilgili tutumları, işletmeler açısından seçim sürecinin yönetiminde, aday sağlamak için hangi kaynaklara başvurulacağını da belirlemektedir.

İnsan kaynağı seçiminde işletmeler, genelde iki yaklaşımdan birini benimseyebilirler:

- Elemeci yaklaşım
- Bütüncül yaklaşım

Elemeci yaklaşımda, uygulanan her bir aşamada uygun olmayan veya yetersiz görülen adaylar elenerek, bir sonraki aşamada daha az sayıda aday değerlendirmeye alınır.

Bütüncül yaklaşımın altında yatan temel mantık, daha çok aşamada adaylar hakkında daha çok ve daha doğru bilgi toplanabileceğı, böylece daha isabetli kararlar verilebileceğidir. Bu yaklaşım, özellikle aday sayısının az, doldurulacak pozisyonun önemli olduğu, seçimin acil olmadığı, seçim araçlarını uygulama olanağının bulunduğu durumlarda uygundur (Acar, 2002; 145).

Doğru insanı seçmek, bir zamandan tasarruf etme sürecidir. Bu süreç, hem parasal hem de insan kaynakları açısından pahalı bir süreçtir ve iyi hazırlanarak bu işe harcanması gereken dikkati vermek iyi bir yatırım sayılmalıdır. Doğru seçilmiş bir insan, işin bütününe başarılıya önemli katkılarda bulunacaktır. Verimli ve güdülenmesi yüksek bir eleman seçmekle, öteki elemanlar da olumlu yönde

etkilenecek, üzerlerindeki baskı kalkacak, moral kazanacaklardır. Yanlış bir seçim ise birçok sorun yaratacaktır. Yanlış seçilmiş bir elemanın işletmede işe başlamasıyla, eksik bir elemanın açığını kapatmak için daha uzun ve daha fazla çalışmak durumunda kalan elemanlar, bu durumdan olumsuz yönde etkilenebilir ve verimleri düşebilir (Keenan, 1996; 60).

1.2.1.1 Başvuru Kabulü ve İlk Görüşme

İnsan kaynağı gereksiniminin duyurulmasından sonra duyuruda belirtilen süre içinde başvuruların kabul edilmesi aşamasına geçilir. Başvuruların kabulü konusunda aranan elemanlara uygun bir eleman kabul işlemi hazırlanmış olmalıdır. Burada sözü edilen işlemin kuruma özel olacağı ve farklılıklar gösterebileceği unutulmamalıdır (Fındıkçı, 1999; 188). İş başvurusu, bireylerin, işe girmek için işletmeden talepte bulunmaları işlemidir. Bu aşamada, önceden ve aday bulma faaliyetleri sonucu yapılan başvurular alınır ve incelenir. Bu inceleme, yazılı başvuruların incelenmesi ya da ilk görüşme ile yapılır. Bu aşamada amaç, işin gerektirdiği ve kolayca saptanabilen asgari düzeydeki nitelikleri taşımayan adayların elenmesidir (Acar, 2002; 145).

Örgütler çoğu kez farklı işler için, farklı başvuru formları kullanır. Bu formlarda, işin özelliğine göre değişik noktalar vurgulanır. Böyle vurgulu formlar başarı faktörüne, diğer faktörlerden daha fazla yer verir. Vurgulanacak konular, o işte başarılı elemanların ortak özelliklerine bakılarak saptanır. Seçim ölçütleri içinde bu ortak özelliklere ağırlık verilir (Palmer ve Winters,1993;78).

Ön görüşme, adayın başvuru formu incelendikten sonra yapılmaktadır. Başvuru formunu önünde bulunduran insan kaynakları yöneticisi, adayla kısa bir görüşme yaparak hem formdaki bilgilerin doğruluğunu tespit eder, hem de aday hakkında ilk izlenimler edinir. Ön görüşme başvuran kişiler arasından, iş için uygun olmayanların ayıklanması amacı ile çok kısa olarak yapılır ve konuşma, ifade yeteneği ve görünüş değerlendirilmektedir (Tütüncü vd. , 2003; 121).

Ön görüşme, boş kadro için nitelikli olmayan başvuruların süratle elenmesini sağlar. Ayrıca eğitilmiş bir görüşmeci, belirli bir kadro için uygun olmayan bir adayın, şirketteki başka boş bir pozisyona uygunluğunu saptayabilir. Bilgisayar programları ön görüşmede kullanılabilir. Büyük bir giysi imalatçısı, işe uygun olmayan adayları elemek için bilgisayar destekli ön görüşmeyi kullanarak, şirkete üç yıllık bir sürede 2.4 milyon ABD doları tasarruf sağlamıştır. Video teyp görüşmeleri seçim maliyetlerini düşüren diğer bir yöntemdir. Örneğin ABD’de danışmanlık şirketleri ülke sathında bir çok adayın görüşmesini filme alır. Bu şirketler, adayların başvuracakları şirketler tarafından yapılandırılmış görüşme formuna adayların verdikleri yanıtları, kayıt ederler. Ancak, video teyp kayıtları işe alma görüşmesinin yerine geçemez (Mondy vd.; 2002; 180-181).

İnsan kaynakları merkezinin başvuruları kabul aşamasındaki görevi, bütün başvuruları kabul etmek, başvuru formlarının eksiksiz doldurulmasını sağlamak ve başvuran adaylarla sağlıklı ve saygı temeline dayalı bir iletişim kurmaktır (Fındıkcı, 1999; 190).

1.2.1.2 Başvuru Formu Doldurtma

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

- Kişisel bilgiler,
- Almak istediği görev,
- Eğitim durumu,
- Katıldığı kurs ve benzeri eğitim çalışmaları,
- Bildiği yabancı diller,
- İş deneyimi,
- Referanslar,
- Sağlık durumu,
- Diğer bilgiler,

- Kullandığı araç ve gereçler,
- Ücret durumu,
- Açıklama (Fındıkçı, 1999; 190-192).

Görüşme yapacak kişilere ön bilgi sağlamak üzere adaylara form doldurtulur. Bu form sayesinde adayların eğitim ve deneyimi hakkında bilgi edinilir. Daha önceki işleri ve süreleri öğrenilir. Formların doldurulmuş biçiminden, adayın bir dizi aşamayı nasıl izlediği ve dile hâkimiyeti ölçülmeye çalışılır. Aranılan niteliklere uymadığı kesin olan, yanlış ya da eksik form dolduranların başvurusu kabul edilmez (Özalp vd., 2001; 105).

Bu konuda çok ayrıntılı form örnekleri yanında, adayın kimliği, eğitimi, deneyimi ve hangi işe başvurduğu gibi daha sınırlı konuları içeren formlar da vardır (Acar, 2002; 147).

Seçim süreci, işletmenin vizyonu ve misyonu doğrultusunda hareket edebilmesi ve amaçlarına ulaşabilmesi için gereksinim duyduğu insan kaynakları niteliklerinin, işletme beklentilerine uygunluğu açısından değerlendirildiği bir süreçtir. Bu nedenle, seçim sürecinin bu aşamasında, başvuru formlarında verilen bilgiler ile adaylarda aranılan nitelikler karşılaştırılarak, başvuranların işe uygunluğu değerlendirilmektedir. Uygun olmadığı saptanan adaylar elenmekte veya ayrıntılı değerlendirmeler için sonraki aşamalara geçilmektedir. Gelişmiş ülkelerde başvuru formunun doldurtulması bir seçim aşaması olarak algılanıyorsa da Türkiye’de bu form, özgeçmiş yerine geçmektedir ve seçim sürecinde bu sıra işlememektedir (Acar, 2002; 150-151).

1.2.1.3 Sınav-Test Uygulaması

İşe alınacak uygun kişileri belirlemek için adayların sınava alınması veya test uygulanması da sürecin bir diğer aşamasıdır. Bu uygulamada, çoğunlukla açık ya da kapalı uçlu sorularla (Acar, 2002; 150-151), adayların yetenek ve başarılarının, düşünsel, ruhsal ve duygusal yapılarının işe ve işletmeye uygunluğu saptanmaya çalışılır (Akyüz, 2001; 73).

İşletme yönetimince, sınavların düzenlenmesinde ve testlerin seçiminde hazır örneklerden yararlanmak yerine, işletmenin yapısına ve işlerin özelliklerine göre değişikliklere gidilebilir (Aldemir vd. , 2001 ; 119). Güvenilirlik, test ya da batarya sonuçlarının tutarlı olmasını ifade etmekle beraber bataryanın aynı gruba farklı zamanlarda uygulanışında yakın sonuçlar vermesi anlamını taşımaktadır. Geçerlilik ise bataryanın hedef aldığı nitelikleri ölçme özelliğidir. Amaçlanan nitelikler yerine başka nitelikler ölçen test geçerli değildir (Sabuncuoğlu, 2005; 105-106).

İşletme yönetimince düzenlenen sınavların seçiciler ve adaylarca algılanması üç başlık altında gösterilebilir.

- Soruların, işin özelliklerine uygun olması,
- Soruların, adayın dünya görüşlerini ve siyasal eğilimlerini belirlemesi,
- Soruların, adayın özel yaşamı ile ilgili olması (Aldemir vd. , 2001 ; 120).

İyi bir sınav / test uygulaması, tüm olarak seçimin etkinliğini sağlayacaktır. Seçim sürecinin diğer aşamaları, sınavda saptanamayan bazı özellikleri saptama amacına yöneliktir. Sınav / test uygulaması dışındaki aşamalardan elde edilen bilgiler sınavın bütünlüğünü sağlayacaktır (Erdoğan, 1990; 14). İşe alma sürecinde kullanılan testler, iş analizlerine uygun olmalı, güvenilir sonuçlar vermeli ve geçerli karakteristiğe sahip olmalıdır (Aşçı, 1971; 58). Şirketlerin % 23 ü yönetim kademelerinde iş arayanlar için beceri testleri kullanmaktadır. Şirketlerin testleri kullanmalarındaki ana neden, adayların tutumları ve görüşmeyle tanımlanamayacak işle ilgili yeteneklerini ortaya çıkartmaktır. Bunların sonucunda işe alınanların kalitesi yükselir (Mondy vd.; 2002; 184).

Testler psikometrik ölçüm araçlarıdır. İnsanların şimdiki davranış örneklemesine dayanarak gelecekteki davranışları ile ilgili kestirimde bulunurlar. Testler insan yeteneklerini, davranışlarını, başarımlarını, güdülerini, ilgilerini, tutumlarını ölçmede kullanılır. Ölçümler, standart koşullarda, objektif değerlendirmelerle, sistemli bir şekilde yapılır. Test ile ölçme yöntemi iki sınıfa

ayrılabilir; bunlar mevcut durumu ölçmeyi hedefleyen testler ve geleceğe ait kestirim yapmayı hedefleyen testlerdir. Testler ayrıca veri toplama yöntemine göre kuramsal ve becerisel; içeriğine göre zekâ, yetenek ve kişilik; ölçmenin felsefesine göre nesnel ve yansıtma (projektif); niteliğine göre de kişinin gücünü ve tipik davranışını ölçen testler olarak gruplandırılabilir. Psikolojik testlerin doğru ve hassas ölçümler yapabilmesi için taşınması gereken teknik nitelikler, işletmelerde kullanılan testler için de geçerlidir.

Testin teknik ölçütleri aşağıdaki gibidir :

- Güvenilirlik,
- Geçerlilik,
- Nesnellik,
- Norm çalışmasının yapılmış olması,
- Standartlaştırma çalışmalarının yapılmış olması,
- Uyarılma çalışmalarının yapılmış olmasıdır (Telman ve Türetgen, 2004;57-59).

İş için uygun elemanın seçimi, sadece ölçüm aracı olan testlerin sonuçlarına dayandırılmamalıdır. Bu süreçte insanı tanıma, duygularını ve davranışlarını değerlendirme becerisine sahip kişiler de rol oynamalıdır. İnsanın tinsel yapısının tanınması ve gelecekteki davranışları hakkında kestirimde bulunulması ancak bu alanda formasyon kazanmış bir psikolog tarafından yapılabilir. Böylece, seçim süresinde duygularla ilgili tepkileri değerlendirerek sonradan ortaya çıkabilecek olası sorunların önlenmesi sağlanır (Telman ve Türetgen, 2004; 82).

1.2.1.3.1 Ölçtüklere Alanlara Göre Test Grupları

Ölçme-değerlendirmede kullanılan test ya da simülatörlerin ölçtüğü insan vasıfları ve bunları ölçen test grupları aşağıdaki gibidir;

(a) Zekâ Testleri

Zekâ testleri işe başvuran adaylar arasındaki zihinsel farklılıkları ölçmek amacıyla güder. Ancak işin özelliğine göre zekâ beklenti düzeyi değişik olabilir. Örneğin en fazla zekâyı gerektiren meslekler arasında hekimler, ekonomistler ve eğitimciler gelirken bant ve temizlik işçileri için ise en alt seviyede zekâ gerektiği söylenebilir. Bu testler, bireyin bir şeyleri tanıma, ayırt edebilme, düşünsel yoğunlaşma, bilgileri hatırlama, farklı şeyleri birleştirme, sınıflandırma, karmaşık fikirler tasarlayabilme ve anlamlı şekilde başkalarına aktarabilme, sayıları kullanabilme gibi özellikleri ölçer (Sabuncuoğlu, 2005;101).

(b) Hafıza Testleri

Sözel veya yazılı talimatları akılda tutmak bir hafıza işidir. Bazı işlerde talimatlar çok basittir, herkes hemen öğrenip yapabilir, bazı işlerde ise oldukça karmaşık bir bilgi yığılımı söz konusu olabilir. İş gereklerine göre akılda tutabilme yeteneği önemli olan çeşitli işler vardır. Örneğin bir sekreter için hafıza özelliği önem taşır ve işe alımlarda bu özellik ölçülmelidir (Sabuncuoğlu, 2005;102).

(c) Kişilik Testleri

Kişilik, kişinin çevresindeki kişilerle ilişkisinin niteliğini yansıtan çevreye uyum, kullandığı savunma mekanizmaları ve davranış şekillerinin toplamı olarak tanımlanabilir. Kişiliği belirleyen etkenler; kişinin dış görünümü, faaliyet alanındaki rolü, zekâ, enerji ve arzusu ile etik değerleri gibi potansiyel yetenekleri ve kişinin yaşadığı toplumsal ortamdan etkilenirlik derecesidir. Kişilik bu etkenlerin tümünün oluşturduğu bir sistemdir. Birey sahip olduğu özelliklere dayanarak, kendini başkalarından ayırt eden öğeleri ortaya koyar. İşe başvuran adayların, kişilik açısından işe uygunluğunu araştırmak amacıyla çeşitli geliştirilmiş kişilik testleri uygulanmaktadır. Günümüzde dikkatlice seçilmiş, işin gerekleri ile mantıklı bir bağlantısı olan kişilik testlerinin, bireyin işteki başarısı hakkında bir bilgi verebileceği kanıtlanmıştır. Bu testler çok çeşitli olmakla birlikte objektif (nesnel)

ve projektif (yansıtma) kişilik testleri olarak iki grupta toplanabilir (Sabuncuoğlu, 2005; 103).

(1) Objektif (Nesnel) Kişilik Testleri

Bunlar kağıt-kalem kullanılarak gerçekleştirilen testler olup, testi dolduranlardan kendi durumlarını en iyi şekilde betimleyen ifadeleri işaretlemeleri istenir. Bu testlerde kişiliğin, nörotik eğilimler, kendine yeterli olma, içe dönüklük, dışa dönüklük, baskınlık, öz-güven, kararlılık, sosyal ilişkiler kurabilme gibi boyutlarının her biri için, deneğin aldığı puanlardan oluşan bir puan dizisi elde edilir ve bireyin kişilik özelliklerinin ne olduğu çıkarılmaya çalışılır (Sabuncuoğlu, 2005; 104).

(2) Projektif (Yansıtma) Kişilik Testleri

Yansıtma testlerinde resimler, mürekkep lekeleri ve tamamlanmamış tümcelerden yararlanır. Açık seçik olmayan, belirsiz uyarıcılara karşı insanların gösterdiği kişisel ve öznel cevapların yorumlanmasına dayanır (Telman ve Türetgen, 2004;101-104).

(d) Algı Testleri

Günlük yaşamımızdaki duyularımızı yorumlama, onları anlamlı hale getirme sürecine algı denmektedir. Algı, duyuşal bilginin yorumlanmasını içerir. Doğuştan bir yetenek olan algı yaşam boyunca öğrenme ile gelişir. Örneğin; bir mekânın veya nesnelerin büyüklüğünü tahmin etme alan algısını oluştururken, üç boyutlu şekillerin hemen anlaşılması derinlik algısını, uzaklığı doğru tahmin etme mesafe algısını ve nesnelere arasındaki ağırlık farklılığını ayırt etme ağırlık algısını ortaya çıkarır. Bu beceriler çeşitli aletli testlerle saptanabilmektedir (Sabuncuoğlu, 2005; 102-103).

(e) Yetenek Testleri

Bireyin gerek zihinsel gerekse bedensel yetilerini kullanarak dikkat (yoğun, seçmeli, yaygın ve kendiliğinden), matematiksel yetenek, mekanik yetenek,

kopyalayabilme, konu üzerine yoğunlaşma gibi zihinsel bazı faaliyetlerini ölçen testlerdir (Telman ve Türetgen, 2004;104-112).

(f) Bilgi Testleri

Bireyin yapacağı işe ilişkin kuramsal veya pratik bilgi düzeyini saptamak amacıyla ve genellikle kağıt kalem kullanılarak yapılan testlerdir. Bu testler ile kişilerin belirli bir konudaki bilgi düzeyi tespit edilebileceği gibi, genel olarak sosyal ve teknik konularda neyi, ne ölçüde bildiği de test edilebilir. Ayrıca kişinin genel kültür düzeyini ölçmeye yarayan testlerde kullanılabilir (Sabuncuoğlu, 2005; 102).

(g) Beceri Testleri

Bu testler kişinin el ve ayaklarının yetenek ve motor becerilerini ölçen testlerdir (Telman ve Türetgen, 2004;112-113).

(h) Yaratıcılık Testleri

Bireyin yaratıcı özelliklerini saptamak amacıyla hazır testler kullanılabilir. Bu testler kişinin belirlenen duruma göre uygun karşılık vermeyi, hayal gücünü, özgün düşüncüyü, yeni olanaklar ve ilişkileri görebilmeyi araştırır (Sabuncuoğlu, 2005; 102).

(i) İlgi Testleri

İlgi testleri, bireyin hangi tür bilgi ve eylemlerinin, öncelikle ilgisini çektiğini açığa çıkartmak için kullanılmaktadır. Bu testler personel seçimi yanında mesleki danışmanlık, kariyer planlaması ve iş tatmini ile ilgili sorunların çözümüne yönelik amaçlar için de kullanılmaktadır (Can vd.,2001;124).

(j) Dikkat Testleri

Dikkat, algılarımıza yön veren bir seçicilik halidir. Belirli bir anda insanın duyu organları sayısız uyarıcı ile etkilenir. Bu uyarıcılardan yalnız belli birine cevap vermek üzere algının yönlendirilmesine “konsantre dikkat”, birden fazla uyarıya cevap verme haline ise “yaygın dikkat” denir. Dikkat testi işin özelliğine göre değerlendirilir. Örneğin, bir muhasebeci, sürücü ve kalite kontrol elemanları için dikkatin önemi büyüktür (Sabuncuoğlu, 2005; 101).

Tablo 2: Seçim Yöntemleri / Değerlendirme Standartları Tablosu

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

(Kaynak: AYTAÇ, www.isguc.org, 2006)

Tablo- 2 de görüldüğü gibi personel seçiminde geçerliliği ve doğruluğu en yüksek olan yöntemlerin, değerlendirme merkezleri, örnek iş testleri, biyografik bilgiler ve fiziksel yetenek testlerinde olduğu görülmektedir (Aytaç, www.isguc.org, 2006).

İnsan kaynağı seçiminde, yarar ve maliyeti de göz önüne alınarak, kişileri değerlendirmek üzere, yukarıda belirtilen testlerden yararlanılabilir. Ancak testin

hazırlanması, uygulanması ve değerlendirilmesi zor ve masraflıdır; bu nedenle küçük işletmeler testlere önem vermezler. Bunun yerine görüşme yöntemini tercih ederler (Akyüz, 2001; 73). Bu nedenle işe alma sürecinde, testleri çok yoğun biçimde kullanan büyük işletmelerin kendilerine ait testleri, test uzmanları ve laboratuvarları vardır. Diğer işletmelerin ise, bu araçları özel kullanımlar için kiralama ve uyarlama yoluna gittikleri görülmektedir. İşletmeler test uygulaması için danışmanlardan yararlanabilmektedir.

1.2.1.3.2 Diğer Yöntemler

Psikometrik ve yansıtma (projektif) testler dışında iş örnekleme, değerlendirme merkezi ve minyatür iş eğitimi, yalan makinesi, el yazısı analizi gibi test yöntemleri de uygulanmaktadır. Bu testler, gerçek iş parçaları veya simülasyonları üzerinde kişilerin başarımını doğrudan ölçmeyi hedefler ve bu bakımdan daha geçerli sonuçlar verir (Acar, 2002; 152).

(a) Değerlendirme Merkezi

Bir grup uzmanın, çeşitli teknikleri seri halde üreterek birey ya da grupları değerlendirmeleri sürecine verilen isimdir. 1991 yılında Dule Wicz ve arkadaşlarının gelişmiş ülkelerin en büyük şirketlerinde yaptığı bir anket araştırmasına göre, en tepedeki 1000 şirketin üçte birinden fazlası, şirketlerinde değerlendirme merkezleri bulundurmaktadır (Telman ve Türetgen, 2004; 36).

Değerlendirme merkezinde kullanılan teknikler aşağıda belirtilmiştir;

(1) Vaka Çalışması

İşletmenin faaliyet konularını temsil edecek bir senaryo hazırlanır. Adaylara bu senaryoda roller verilir. Örneğin, adaylar bir saat içinde bir dosyadaki bulgulardan hareket ederek bir toplantı düzenlemeyi nasıl planlayacakları ve toplantıyı nasıl yapacakları hakkında hazırlık yaparlar. Bir saatlik zamanın sonunda adaylar yazılı bir

sonuca varır. Sonra her bir aday yarım saatlik bir süre içinde hazırladığı çalışmayı gruba sunar (Telman ve Türetgen, 2004; 51).

(2) Tartışma

Altı aday bir araya getirilir ve kendilerine tartışma için bir konu verilir. Adaylara hazırlık yapmaları için on dakika süre tanınır. Sonra elli dakika süren bir toplantı yapılır. Bir karara varılmadan, grup önceden sınırlandırılmış bir tartışma içine sokulur (Telman ve Türetgen, 2004; 52).

(3) Sunum

Her bir adayın sözlü bir sunum yapması istenir. Bu sunumlar için kendilerine bir liste verilir. Aday sunum yapmak istediği konuyu listeden seçer. Hazırlık yapmaları için adaylara toplam bir saat zaman verilir. Bu bir saatin sonunda beş, on dakikalık bir sunum yapmaları beklenir. Adaylar daha sonra değerlendiriciler tarafından sorgulanır (Telman ve Türetgen, 2004; 52).

(4) Gelen Evrak Sepeti Uygulaması

Genel olarak gelen evrak sepeti uygulamasında, adaylardan kendilerini, bir yönetsel pozisyonda bulduklarını varsaymaları ve kısa yazılmış gelen evrakları inceleyerek bir veya iki saat içinde bu yazıları değerlendirmeleri ve yanıtlamaları istenir. Bu uygulamanın sonuçları, daha sonra değerleyiciler tarafından gözden geçirilerek, adayların çalışma ortamını kısa süre içinde ne derece iyi analiz edebildikleri ve dikkatli yönetsel karar verdikleri belirlenir (Can vd.,2001;129).

(5) İşletme Oyunları

Değerlendirme merkezlerinde adayların, daha çok üretim sorunlarını çözmeye yönelik potansiyelini belirlemek için işletme oyunları hazırlanır (Can vd.,2001;129).

Değerlendirme merkezinin yaptığı değerlendirmenin sonucunda yazılı bir rapor hazırlanır. Bu raporda kullanılmış testlerin isimleri, alınan puanlar, adayın sıralamadaki yeri, görünen güçlü ve zayıf yanlarına ait ayrıntılar yer alır. Sonuçlar, seçme, terfi ettirme, yer değiştirme, mesleki planlama ve eğitim konusundaki kararları etkiler (Telman ve Türetgen, 2004; 51).

Değerlendirme merkezi, iş analizlerinin yapılması, testlerin satın alınması, uyarlanması, yenilerinin geliştirilmesi, geçerlilik ve güvenilirliklerinin belirlenmesi, standartlaştırılması, değerlendirmeyi yapacakların eğitimi, çalışmaların yapılacağı yerin sağlanması, seyahat giderleri, çalışanların ücreti göz önüne alındığında pahalı bir sistem gibi görünebilir. Fakat bütün giderler uzun vadede, çalışanlar üzerinde yapılan yanlış yatırımlardan kaynaklanan kayıplarla kıyaslandığında pahalı olarak değerlendirilemez. Değerlendirme merkezinde, aday ya da mevcut çalışanın değerlendirilmesi, danışmanlığı, mesleki geliştirme gibi uygulamaları yarım günle üç gün arasındaki bir zaman içinde yapılır (Telman ve Türetgen, 2004; 52).

(b) **Minyatür iş eğitimi** veren değerlendirme yönteminde, adaya işin önemli bazı görevleri konusunda önce kısa bir eğitim verilir, sonra gösterilen işi yapması istenir ve başarımına göre de yeterliliği değerlendirilir (Acar, 2002; 153).

(c) **Grafoloji (yazıbilim)** el yazısı ve karakter arasındaki ilişkiyi inceleyen bir bilimdir. Avrupa'da bir çok işveren bu tekniği kullanmakta ve iş başvuru formlarında yer vermektedir. İsrail ve İsviçre'de % 80 den fazla, Fransa'da ise daha yüksek oranda işveren bu tekniği kullanmaktadır (Mondy vd., 2002; 191).

Gerekli olduğu düşünülen testlerin tüm adaylara eşit koşullarda uygulanması gerekir. Testlerin uygulanması için harcanacak süre adayların sayısına ve işin boyutlarına göre değişir. Bu sürecin sonunda, bir kısım adaylar yetersiz görülerek elenirler (Özalp vd., 2001; 106).

1.2.1.4 İŖe Alma Görüşmesi

İŖe alma görüşmesi, belirli bir iŖ için baŖvuran adayın gerekli öğrenime, deneyime sahip olup olmadığının saptanması, adayın kiŖiliėinin, güdülenmesinin ve iŖle ilgili yetenekleri ile zihinsel gücünün değerlendirilmesi iŖlevini grtr (Tütüncü vd., 2003; 122). Görüşmenin temel amacı, iŖe en uygun adayı belirlemektir. Görüşme seçim sürecinin doruk noktası biçiminde değerlendirilebilir (Fındıkçı, 1999; 196). İŖ görüşmesi iŖletmede boŖalan ya da boŖalacak olan pozisyonları doldurmak amacıyla adaylarla iŖletme yöneticileri arasında yapılan konuŖmadır. Bu sayede adaylar hakkında en geniŖ ve doğru bilgiyi edinme fırsatı doğmaktadır (Akyüz, 2001; 74).

Eleman seçimi bakımından görüşme, kilit bir rol oynamaktadır. Sağlanan görüşme ortamı ile ilk defa iŖ arayan kiŖi ile onu iŖe alma yetkisine sahip kiŖi ya da kiŖiler (grup) karŖı karŖıya gelmektedir. Diğer bir ifadeyle iŖletme için iŖgren adayının, aday olmaktan çıkıp kurumun alıŖanı olması büyük lde görüşmenin sonucuna bağlıdır (Fındıkçı, 1999; 196).

Adaylarla yapılan görüşmeler hemen her zaman seçme sürecinin bir parçasıdır. Birçok deneyimli profesyonel, yöneticilerin görüşme becerilerini yükseltmeye yatırım yapmanın, iŖe eleman alınması konusunda diğer yatırımlardan çok daha yararlı olduğunu dŖnr. Aynı Ŗekilde, birçok örgüt bir adayın ne kadar baŖarılı olacağını tahmin etmenin en güvenilir yolunun o adayla yüz yüze görüşmek olduğuna inanır. Bu güven, görüşmeyi yapan kiŖide görüşme sırasında uyanan sezgilere dayanır. Yöneticiler sık sık bütün iŖletmeyi etkileyen kararlar verirler, dolayısıyla kendi yeteneklerine güvenirler. Adaylarla görüşen yöneticinin sezgilerine güvenmesi normaldir (Palmer ve Winters, 1993; 79).

Görüşmede, görüşmeci ve görüşülen aday olmak üzere iki taraf vardır. Bir görüşmede duruma göre, taraflar tek kiŖi veya birden fazla kiŖiden oluŖabilir. Birden fazla görüşmecinin bir adayla görüşmesi en yaygın uygulamalardan biridir. İnsan kaynağı seçiminde görüşmeci olarak, insan kaynakları yönetici ve uzmanları, adayın iŖe alınacağı birimin yöneticisi, diğer yöneticiler, danıŖmanlar ve uzmanlar ile bu

konuda bilgi sahibi ve deneyimli diğer kişilerden yararlanılması mümkündür (Acar, 2002; 156).

1.2.1.4.1 Görüşme Türleri

Görüşme türleri, şekil ve içeriklerine göre aşağıdaki belirtildiği şekilde sınıflandırılabilir;

(a) **Kalıplı görüşme** oldukça planlı bir görüşme yöntemidir. Bu yöntemde görüşmeci, görüşme öncesinde sorulacak soruların listesini ve adayın sorması olası soruların yanıtlarını hazırlar. Görüşmeci, bu listedeki soruları yönelterek yanıtları işaretler. Sorular kısa yanıtlı olarak hazırlanmış olup adayın eğilimleri belirlenmeye çalışılır (Can vd.,2001;126). Yapılan araştırmalar, kalıplı görüşmelerin, kaliteli adayların belirlenmesinde ve iş başarımının irdelenmesinde plansız görüşmelerden daha üstün olduğunu göstermektedir (Solmuş, www.sosyalhizmetuzmani.org , Erişim 2006).

(b) **Kurul görüşmesi** kamu kurumlarında, askeri kurumlarda ve üniversitelerde yaygın biçimde kullanılmaktadır. Bu yöntemde birden fazla görüşmeci, bir adaya soru yöneltmektedir. Bu yöntem, işin gerekleri açısından birden fazla uzmanın değerlendirmelerini gerektiren durumlarda yararlı olmaktadır. Ayrıca, adayın işletme içinde bölüm bölüm dolaşarak farklı uzmanlarla tek tek görüşmesine gerek kalmamaktadır (Can vd.,2001;128).

(c) **Sıralı görüşmeler:** Bir adayın ardarda birden fazla görüşmeci ile tek tek görüşmesi şeklinde uygulanır. Özellikle aday sayısının az olduğu ve personel gereksiniminin acil olmadığı durumlarda uygulanır (Sabuncuoğlu, 2005; 108).

(d) **Yarı Planlı Görüşmede** öncelikle sorular hazırlanır. Bu sorular görüşmeyi yönlendirme amacıyla kullanılmakla birlikte, görüşmeci bu soruları açarak farklı bilgileri elde edebilir. Bu tür görüşme, görüşmeciye ve adaya daha fazla özgürlük tanımakta; kalıplı görüşmenin getirdiği sınırlamaların etkileri giderilmektedir. Adayın sorulara verdiği yanıtlara göre görüşmeci, adayın nitelikleri hakkında bilgi

edinir ve yine bu yanıtlardan hareketle adayın daha fazla bilgi vermesini sağlayıcı sorular türetir ve adaya yönelir. Yarı planlı görüşme, en sık kullanılan görüşme yöntemidir (Can vd.,2001;126).

(e) **Plansız Görüşme** yönteminde, görüşmeci, bilgi toplamaya yönelik olarak bir görüşme planı hazırlamamaktadır. Görüşmeci oldukça genel sorularla görüşmeye başlamakta, adaya da tartışma tarzını belirleme olanağı tanınmaktadır. Aday sorulan genel sorulara yanıt vermeye başlayınca, görüşmeci, adayın daha fazla konuşmasını sağlamak üzere onu isteklendirir. Bu sürecin temel varsayımı, olanak tanınırsa ve isteklendirilirse, bireylerin kişilik yapısı itibariyle önemli gördüğü konularda bilgi vereceğidir. Bu görüşme, kişisel danışmanlık hizmetlerinde de oldukça yaygın olarak kullanılmaktadır (Can vd.,2001;126-127).

(f) **Baskılı Görüşme:** Bu tür görüşmenin amacı, adayın baskı altında dengesini koruyup koruyamadığını, beklenmeyen olaylar karşısında nasıl davrandığını ve bu olaylarla baş etmek üzere neler yapacağını görmektir. Kasıtlı olarak psikolojik baskılı bir görüşme ortamı yaratılır. Amaç adayın ruhsal ve sinirsel dengesini, onun takındığı tutum ve davranışları değerlendirmektir. Bu görüşme türü daha çok yönetici seçiminde kullanılır (Sabuncuoğlu, 2005; 107).

(g) **Grup Görüşmesi :** Daha çok yönetici seçiminde kullanılan grup görüşmesi oldukça ilginç ve yeni bir uygulama türüdür. Eleman seçiminde böyle bir görüşme türüne işletmeleri sürükleyen en önemli neden, zaman kaybını önlemek ve anında karşılaştırma ve değerlendirme olanağı elde etmektir. Grup görüşmesi sırasında adayın kişisel girişimi, saldırganlık, denge, yeni koşullara uyabilme, duruma göre geliştirilen davranış ve kişilerle iyi geçinme özellikleri kolaylıkla gözlenebilir. Grup görüşmesinde iki yol izlenebilir. İlkinde görüşmeci 10-15 kişiden oluşan grubun karşısına alınır ve kendisine sınav niteliğinde çeşitli sorular yöneltilir. En doğru yanıt verenlerden boş bulunan işin niteliğine uygun olanlar seçilir. İkinci yolda ise, sayıları en fazla 7 olan yönetici adayları, grup olarak içinde bir gözlemcinin bulunduğu odaya alınır. Adaylardan gözlemcinin seçtiği bir konu üzerinde kendi aralarında bir saat süreyle tartışmaları istenir. Tartışma süresince, gözlemci, adayları

izleyerek önderlik yeteneğine sahip, en düzgün konuşan, anlayış, kavrama, algılama, yargılama gibi yetenekler taşıyan kişileri saptar (Sabuncuoğlu,2005;108).

(h) **Sorun çözme görüşmesi**, özellikle adayların sorun çözme ve karar verme becerilerini değerlendirmek için uygulanan bir yöntemdir. Bu yöntemde, adaylara işletmede ortaya çıkması olası, gerçek hayatta karşılaşılabilecek bir sorun verilerek, bunu çözmesi ve bir karara varması istenir (Acar, 2002; 158).

Kullanılan yöntem ne olursa olsun, görüşme personel seçiminde oldukça önemlidir. Görüşme yöntemi kullanılırken görüşmeci bir plan yaparak gerek iş gereklerini, gerekse başvuranların özelliklerini önceden karşılaştırma yolu ile incelemelidir. Görüşme sırasında arkadaşa bir iklim geliştirmek, adaya yeterli zamanı vermek, görüşmeyi amaca yöneltmek için gereken bilgileri elde etmeye çalışmak, ayırım doğuracak bazı sorulardan kaçınmak, çelişkiler varsa onları gidermeye çalışmak ve bilgileri hemen kayda geçirmek, görüşme yönteminin başarısı için önemli sayılan etmenler olarak sayılabilir (Tütüncü vd., 2003; 123).

Görüşmenin türü ne olursa olsun, beklenen sonucu vermesi, görüşme yapanın becerisine bağlıdır. İşini bilen bir görüşmeci az konuşur, çok dinler. Görüşmede nezaket kurallarına uymaya özen gösterilmelidir. İş gereği sorulması gerekenler dışında adayların özel yaşamlarının ayrıntısına girilmemeli, adayı rahatsız edecek tutum ve davranışlardan kaçınılmalıdır. Görüşme aşaması, adayları işe alınmaya bir adım daha yaklaştırır. Tutum ve davranışları, işe ya da çalışmaya ilişkin görüşleri işletmenin yaklaşımına uygun olmayan adaylar başarısız sayılır (Özalp vd., 2001; 106).

Tablo 3: İşe Alma Görüşmesi Örnek Soruları

No	İşe Alma Görüşmesi Soruları
1.	Boş zamanlarınızı nasıl geçirirsiniz? Hobileriniz nelerdir?
2.	Hangi sosyal etkinlikler ilginizi çeker?
3.	İdeal işi nasıl tanımlarsınız. Ne tür bir iş ile ilgileniyorsunuz?
4.	Şirketimizde neden çalışmak istiyorsunuz?
5.	Şirketimizde çalışmayı en çok arzu ettiğiniz bölüm hangisidir? Neden?
6.	Herhangi bir coğrafi bölge seçiminiz var mı?
7.	Mezun olduğunuz üniversite bölümünü neden seçtiniz?
8.	Şirketimizin ürünleri veya hizmetleri hakkında neler biliyorsunuz?
9.	İdeal patron sizce nasıl olmalıdır?
10.	Ne kadar sıklıkla terfi edeceğinizi düşünüyorsunuz?
11.	Zayıf ve güçlü yönleriniz nelerdir?
12.	Size benzer özellikler taşıyan arkadaşlarınız hakkında neler düşünüyorsunuz?
13.	Herhangi bir mesleki kurs almayı düşünüyor musunuz? Belirtiniz?
14.	En çok ve en az sevdiğiniz işler hangileridir?
15.	Çalışma ve okul hayatınızda karşılaştığınız, ideal yönetici ve öğretmeni tanımlar mısınız?
16.	Kariyer hedefleriniz nelerdir?
17.	Yaşamınızda bugünün beş yıl öncesine dönebilseydiniz, neleri yapmak isterdiniz? Yapmayacaklarınız neler olurdu?
18.	Sizi şirketimize almak için geçerli bir neden söyler misiniz?
19.	Son işinizi anlatınız.
20.	Şirketimizde çalışmaya başladığımızı varsayarsak, günde kaç saat çalışacağınızı düşünüyorsunuz?
21.	Sahip olduğunuz iş becerileri nelerdir?

(Kaynak: WERTHER ve DAVIS, 1996; 229).

Tablo- 3'de işe alma görüşmesinde sorulabilecek örnek sorular belirtilmiştir.

Görüşme sorularının sıralanmasında farklı yöntemler uygulanabilir. Bunlardan birkaçına örnek aşağıdaki gibidir;

- Huni Biçimindeki Sıralama: Genel sorulardan özel ve kısıtlayıcı sorulara doğru hareket edilir. Bu sıralama genellikle açık uçlu sorularla başlar, kapalı uçlu sorularla biter.
- Piramit Biçimi Sıralama : Tersine çevrilmiş huni gibi öznel sorularla başlanır ve açık uçlu sorulara doğru hareket edilerek tümevarım mantığı kullanılır.
- Tünel Biçimi Sıralama: Bu tür sorular ya tamamıyla açık uçlu ya da kapalı uçlu olarak sorulur (Sabuncuoğlu, 2005; 110).

1.2.1.4.2 Görüşme Hataları

Görüşmelerin etkinlik ve başarısını olumsuz yönde etkileyen ve değerlendirmelerin hatalı olmasına yol açan bir çok etken vardır. Görüşme amacının iyi saptanmaması, görüşmenin iş ile ilgisinin zayıf olması, görüşmenin hazırlık, uygulama ve değerlendirme aşamalarına gerekli özenin gösterilmemesi, görüşmecilerin yetersiz olmaları, uygun görüşme yönteminin seçilmemesi, görüşme yer ve zamanının uygunsuzluğu gibi birçok faktör hatalı ve yetersiz değerlendirmeye yol açabilir.

Özellikle görüşmecilerin karşı karşıya kalabilecekleri tipik görüşme hataları şunlardır:

(a) **Hale etkisinde**, adayın bir özelliği ya da davranışı ile ilgili bilgiye dayanarak ulaşılan olumlu ya da olumsuz yargının diğer özellikleri için de geçerli sayılması söz konusudur. Örneğin, iyi giyimli bir kişinin aynı zamanda dürüst olacağını varsaymak gibi (Acar, 2002; 159).

(b) **Benzerlik Hatası**: Görüşmecilerin benzerlik hataları yapmaları olasıdır. Yani ilgi alanları, kişisel altyapısı ve hatta görünüşü kendilerine benzeyen adaylara yakınlık gösterebilirler. Ayrıca görüşmeciler, kendilerinden farklı olan insanlara

olumsuz yaklaşmaktadırlar. İşle ilgili olmayan benzerlikler ya da farklılıklar dahi bir görüşmecinin, bir adayın seçimine ilişkin kararında tek başına etkili olabilmektedir (Aldemir vd., 2001; 126-128).

(c) **Zıtlık Hatası:** Aynı pozisyon için bir çok adayla görüşme yapmak ve bilinçli ya da bilinçsiz olarak, onları birbirleri ile karşılaştırmak sık sık karşılaşılan bir durumdur. Bununla beraber, adaylar birbirleri ile değil, işletmenin başarılı bir aday için oluşturmuş olduğu standartlarla karşılaştırılmalıdır (Aldemir vd., 2001; 126-127-128).

(d) **Olumsuz Bilginin Baskın Çıkması:** İnsanlar olumlu bilgiden çok, olumsuz bilgiyi fark etmeye daha çok yatkındır. Yani bir özgeçmiş ya da başvuru incelendiği zaman, olumluyu değil olumsuzunu arama eğilimi gösterilir. Bir görüşmeci olumludan çok, olumsuzlukları yakalamaya ve hatırlamaya eğilimlidir (Aldemir vd., 2001; 126-127-128).

(e) **İrk, Cinsiyet ve Yaşla İlgili Önyargılar:** Benzerlik hatasından dolayı görüşmeciler, kendileriyle aynı ırk, cinsiyet ve yaşta olan adaylara karşı daha olumlu davranma eğilimi taşırlar (Aldemir vd., 2001; 126-127-128).

(f) **İlk İzlenim Hatası:** İlk olarak dış görünüşe ve hatta adayla görüşmeden önce onun hakkında sahip olduğu bilgiye dayalı olabilir, ilk izlenim hatası, görüşme süresince etkili olabilir (Aldemir vd., 2001; 126-127-128). Bir çok görüşmecinin, görüşmenin hemen başlarında (yaklaşık olarak ilk 4-9 dakika) aday hakkında bir karara vardığı ve görüşmenin geri kalan zamanında da bu kararını destekleyecek kanıtlar aradığı görülmektedir (Solmuş, www.sosyal-hizmetuzmani.org).

(g) **Şeytanın Boynuzları:** Hale etkisinin tersidir. Tek bir olumsuz özellik ya da izlenim, genellikle görüşmecinin her şeyi bu olumsuz özellik açısından değerlendirmesine neden olabilmektedir (Aldemir vd., 2001; 126-128).

(h) **Eksik Dinleme ve Hatırlama:** Görüşmeciler, her zaman söyleneni söylemek istendiği şekilde duymazlar ya da söylenen her şeyi hatırlamazlar. Bir görüşmenin hemen sonrasında, görüşmeci genellikle söylenenlerin % 75 ini unuttur. Bu

çoğunlukla eksik dinleme alışkanlığından, görüşme süresince not almamaktan ve birazdan ne söyleneceğini önceden tahmin etmekten kaynaklanmaktadır (Aldemir vd., 2001; 126-128).

(i) Son İzlenim Hataları: Bu tür hatalar, bir adayın görüşmenin son zamanlarında bıraktığı izlenime ilişkindir. Bir görüşmeci, bir adayın görüşmenin başlarındaki davranış ya da yanıtlarından çok, görüşmenin bitmesine yakın davranış ya da yanıtlarını hatırlar (Aldemir vd., 2001; 126-128).

(j) Görüşmecinin Baskınlığı: Bir görüşmede bilgi akışı iki yönlü olmalıdır. Bazı durumlarda görüşmeci, görüşme sürecini öyle baskılar ki, aday işe, ilgisini gösterecek bilgiyi toparlayamaz (Aldemir vd., 2001; 126-128).

(k) Sözsüz İletişim: İletişimin yaklaşık %70 i sözsüzdür. Pek çok araştırmacı giyim- kuşam, gülümseme, mimikler ve uygun göz teması gibi sözsüz ipuçlarının, bir görüşmecinin adaya ilişkin izlenimlerini önemli ölçüde etkilediğini ortaya koymaktadır. İşe alma ile ilgili yapılan çalışmalar göstermektedir ki, görüşmeciler çoğunlukla işe alacakları kişi ile ilgili fikirlerini, onun giyim-kuşamına ve davranışlarına göre oluşturmaktadır (Aldemir vd., 2001; 126-128).

1.2.1.5 Adayın Referanslarının İncelenmesi

İşletmede personel seçimi işiyle uğraşan kişiler işletmeye girmek isteyen adaylara ilişkin olarak bir referans araştırması yapabilir. Burada amaç aday hakkında tamamlayıcı ve doğrulayıcı bilgi almaktır. Bu iki türlü olabilir, ilkinde adayın önceden çalıştığı yerin yöneticileriyle görüşülürken, ikincisinde adayın referans olarak gösterdiği kişilerle görüşülebilir. Adayın verdiği referansların da daha önce çalıştığı işyerlerindeki kişilerden olmasına dikkat edilmelidir. Buna rağmen şirketler, eski çalışanları hakkında işe giriş ve ayrılış tarihinden başka bir bilgi vermek istemezler. Bu nedenle referans isteyen yetkilinin ısrarcı tutumla adayın kişiliği ve iş başarımı hakkında bilgi toplamaya çalışması gerekir. Özellikle adayın işten ayrılış nedeni öğrenilmeye çalışılmalıdır. İlave olarak adayın o şirketteki çalışma süresi, aldığı ücret, görev ünvanı, işe devam durumu, iş arkadaşlarıyla ilişkisi, tekrar

başvurusu halinde işe alınıp alınmayacağı gibi soruların yanıtları elde edilmek istenir. Referanslardan elde edilen bilgiler güvenilir bir dosyada saklı tutulmalıdır. Bu bilgiler asla açığa vurulmamalıdır. Aksi halde, referans veren kişi başkalarıyla ilgili yeni talebi reddedecek ve doğru bilgiler vermekten kaçınacaktır (Sabuncuoğlu, 2005; 114).

Adayların genellikle karakterlerine ilişkin olarak arkadaşları ve yakınları tarafından verilen kişisel referanslar ve adayın istihdam geçmişine ilişkin istihdam referansları sıkça kullanılmalarına rağmen çoğu profesyonel tarafından kuşkuyla karşılanır. Bu referanslarda, özellikle olumsuz bilgilere yer verilmemesi eğilimi egemendir (Acar, 2002; 161).

Çalışma referansları adayın çalışma ortamındaki tutum ve davranışları hakkında bilgi verir. Bu tür referanslar adayın bir önceki işinde bağlı bulunduğu yöneticisi tarafından verilir. Bu iş adayın ilk işi olacak ise, eğitim kurumlarından referans alınır. Olumsuz referanslar daha çok sözlü olarak verildiğinde söz konusu olabilir (Özalp vd., 2001; 107).

Kişinin göreve uygunluğu, yazılı ve sözlü biçimde hakkında bilgi verebilecek kişilerden soruşturulur. Bu kişiler seçilirken adayın gösterdiği referans kişiler olmamasına dikkat edilir. Personel adayları hakkındaki bilgi toplanmasının amacı, iş isteme kağıdında ve işe alma görüşmesinde yönetimce elde edilen bilginin doğruluğunun kanıtlanmasıdır. Bu aşamada, adayların öğrenim gördükleri dönemlere ve karakterlerine ilişkin izlenimler; çalışma yaşamındaki tutum ve davranışlarıyla ilgili bilgiler soruşturulur. Seçiciler, adaylar hakkında bilgi toplama işlemlerini değişik biçimlerde gerçekleştirirler. Bunlar;

- Soru kağıdı aracılığıyla bilgi toplama,
- Telefon görüşmesiyle bilgi istenmesi,
- Telefon görüşmesini destekleyici nitelikte bir mektupla bilgi istenmesi,
- Adayın son çalıştığı işyerindeki yöneticiyi ziyaret etme şeklinde olur (Aldemir vd., 2001; 138-139).

Geçmiş iş yaşamı araştırmaları profesyonel referanslar da olmak üzere değişik kaynaklardan soruşturulur. Etkili ve kapsamlı geçmiş iş yaşamı soruştırmaları aşağıdakileri içerir;

- Önceki çalıştığı işler,
- Eğitim,
- Kişisel referanslar,
- Suç sicili,
- Sürücü belgesi kayıtları,
- Kamu davası durumu,
- Çalışanın geçmişte çalıştığı şirketlerden herhangi bir tazminat alıp almadığı,
- Kredi sicili,
- Sosyal sigorta numarası

Geçmiş iş yaşamının soruşturulmasındaki ana neden, daha iyi çalışanları işe almaktır (Mondy vd. , 2002;200).

New York Kimlik Doğrulama Acentesinin Başkanı Jeremiah McAward, kurumun yaptığı binlerce özgeçmiş sorgulamasının % 22 sinin düpedüz yalan içerdiğini belirtmiştir. ABD Ulusal Kimlik Doğrulama Servisine göre özgeçmişlerin üçte biri abartılı veya uydurma akademik dereceleri içermektedir (Werther ve Davis, 1996; 234).

1.2.1.6 Sağlık Kontrolü

Sağlık kontrolü, adayların işe alınmasından önce fiziksel ve ruhsal bakımdan sağlık durumlarının değerlendirilmesi ve bulaşıcı hastalıkların işletme içine sokulmaması amacıyla yapılmaktadır (Aşçı, 1971; 60). İşletmede bireyin, işe girişinden önce yapılan sağlık kontrolü; güçsüzlerin elendiği, güçlülerin seçildiği bir denetim aşaması olmayıp bireyin yeteneğine göre işe alınmasında etkisi olan (Aldemir vd., 2001; 140) ve işe alma durumunda da, işe alınan adaylar için sonradan ortaya çıkabilecek güvenlik ve sağlık sorunları açısından bir referans ve kanıt olarak da kullanılabilir. Elde edilen verilerden, iş güvenliği ve sosyal güvenlik çalışmalarının

planlanması ve yürütülmesinde de yararlanır. Ayrıca iş ve meslek hastalığı ile ilgili sorun ve davalarda, çalışanın rahatsızlığının ne ölçüde örgütsel koşullara bağlı olduğunu belirlemek için de bu verilere ihtiyaç duyulabilir. Genel amaçlı sağlık kontrolleri dışında, bazı güncel, önemli ve özel sağlık konuları için de incelemeler yaptırılmaktadır. Bu tür kontrollere örnek olarak uyuşturucu testi ve AİDS testi verilebilir (Acar, 2002; 162).

Adayların kendi sağlığı ile ilgili olarak başvuru formundaki beyanları bu incelemede esas alınır. Bu bilgilere dayanılarak işletme içinden veya dışından sağlık uzmanlarınca kontrol yapılır. İşin gerektirdiği belirli sağlık koşulları varsa, bunların adaylara bildirilmiş olması gerekir. Aksi halde, ortaya çıkacak olumsuzluklardan işletme sorumludur (Özalp vd., 2001; 107).

Kimi kuruluşlarca bu aşama, işgören seçimi işlemlerinin başlarında sonuçlandırılır. Görev yerlerine, başvuranların sayısının çok olduğu durumlarda işe alınmayla ilgili işlemlerin sonuna konulması yerinde olur. Sağlık kontrolü sırasında işin gerektirdiği fizyolojik yeteneklerin değerlendirilmesi yapılır. Bu aşamada:

- İnceliği, ayrıntıyı görmeyi gerektiren işlerde, adayın görme yeteneği araştırılır, göz keskinliği ve göz yorgunluğu denetlenir.
- Personel adayında işin gerektirdiği yetkin ya da normal işitme yeteneği incelenir.
- Adayın, işi yaparken yer değiştirebilme yeteneği araştırılır, ayakta durabilme ya da oturma gücü saptanır.
- Adayın, yük taşıyabilme gücü ortaya çıkarılır.
- İşgören adayının, işin gerektirdiği ritme direnebilme yeteneği ölçülür.
- Adayın, ustalığını etkileyecek sinirsel yorgunluklar, bozukluklar ve eksiklikler saptanır.
- Adayın, genel dengesi, dikkatini toplayabilme özelliği araştırılır.
- Personel adayının, sinirsel-ruhsal (nöro-psikiyatr) nitelikleri belirlenir.
- Laboratuar testleri yapılır (Aldemir vd., 2001; 140-141).

Princewaterhouse Coopers'ın yayımlamış olduğu İnsan Kaynakları 2000 Türkiye Raporu'nda, işe alım yöntemleri ve kullanım oranları açısından Türkiye'de faaliyet gösteren işletmelerle, Avrupa'dakiler kıyaslandığında Tablo 4 deki gibi bir durum ortaya çıkmıştır.

Tablo 4: Türkiye ve Avrupa'daki İşletmelerin Kullandıkları İşe Alım Yöntemleri ve Kullanım Oranları

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

(Kaynak: TELMAN ve TÜRETGEN, 2004;160-161)

1.2.1.7 İşe Alma Kararı

İnsan kaynağı seçim kararı, önceki aşamalarda çeşitli yöntemlerle değerlendirilen adayların hangilerinin işe alınacağına belirlenmesini içermektedir. Seçim kararının yürürlüğe konulması, ilgili adayların kabulüne de bağlı olduğundan, bu aşamada, kimlere işe alma teklifi yapılacağına karar verilir. Bu kararda amaç, işe en uygun adayın seçilmesidir. Rasyonel bir seçim kararı, büyük ölçüde yeterli ve yararlı bilginin kullanılmasına bağlıdır (Acar, 2002; 163).

Seçim kararının kim veya kimler tarafından nasıl verileceği duruma göre değişebilmektedir. Küçük işletmelerde, karar genellikle üst yönetim, patron ve / veya adayın istihdam edileceği birimin yöneticisi tarafından verilir. Pek çok işletmede,

stratejik öneme sahip olmayan işler için seçim kararı, birim yönetici veya insan kaynakları yöneticisi tarafından verilebilmektedir. Büyük işletmelerde, önemli ve üst düzeydeki kadroların doldurulması söz konusu ise, seçim kararı genellikle daha fazla kişinin katılımı ile “bir seçim kurulu tarafından” ve belirli işlemlere bağlı olarak alınmaktadır. İşe alınacak kişiden sorumlu olacak, onunla çalışacak olan birim yöneticisi olduğundan insan kaynağı alınacak olan birimin yöneticisi söz sahibi olmalıdır. İnsan kaynağı alınacak birim yöneticisinin seçim kararındaki rolü, seçim kararına katılmak ya da teklif edilen adaylar içinden son seçimi yapmak biçiminde olabilir. Seçim kararına katılacaklar arasında, birim yöneticisi dışında, insan kaynakları yöneticisi, diğer yöneticiler ve ilgili uzmanların da bulunması uygun olacaktır. İşletme dışından bu süreçte yer alacak olan danışmanlar varsa, uzmanlıkları ve değerlendirme sonuçlarıyla ilgili yorum, öneri ve katkılarıyla, seçim kararını verecek ve uygulayacak olan grupta yer alması uygun olacaktır (Acar, 2002; 163-164).

Kendileriyle görüşme yapılan ve gerekiyorsa psikoteknik değerlendirme yapılan bireylere ilişkin veri, bilgi ve intibalar yan yana getirilir ve karar verilir. Eleman seçiminde karar mercii konusunda kesin bir yaklaşım bulunmamaktadır. İnsan kaynakları komisyonunda yer alan her görüşmecinin her görüşmeden sonra adaya 100 üzerinden belirli bir puan vermesi yararlı olacaktır. Böylece görüşmecilerin adaya verdikleri puanlar toplanarak adayın görüşme puanı elde edilir ve adaylar buna göre sıralanır. Psikoteknik uygulama yapılmışsa bu testlerden alınan puanlar bakımından adaylar sıralanır. Bu sıralamalar üzerinde tartışılarak uygun adayın veya adayların işe alınmasına karar verilir (Fındıkçı, 1999; 210).

Yapılan görüşmeler ve referans kontrolleri sonrası, insan kaynağı gereksinimi duyulan bölüm ile insan kaynakları bölümü, işletme politikalarına ve adayın yetkinliklerine dayanarak, işletme için en uygun adaya karar vererek, iş teklifinde bulunmalıdır (Acar, 2002; 164).

Seçim sürecinin sonunda verilecek karar, ya işe alma ya da reddetmedir. Her iki durumda da son karar genellikle, seçme süreci boyunca verilmiş kararların toplamının sonucudur. İş teklifini ise genellikle elemanın alınacağı bölümün

yöneticisi yapar. Teklif yapılmadan önce, insan kaynakları bölümü örgütün ücret ve diğer politikalarını göz önünde bulundurarak kararı onaylar (Palmer ve Winters, 1993; 81-82).

İşletmeler doğru zamanda doğru karar vermek zorundadır. Bu zorunluluk her konuda olduğu gibi personel konusunda da geçerli olmaktadır. Personel seçiminde değerlendirme ölçütlerinin doğru seçilmesi kadar, ölçütlerin öncelikleri ve ölçütlere verilecek değerler de önem taşır (Sabuncuoğlu, 2005; 115).

İKİNCİ BÖLÜM

ULUSLARARASI DENİZCİLİKTE DONATAN İŞLETMELERİ, PERSONEL YÖNETİMİ VE POLİTİKALARI, SEÇİM ÖLÇÜTLERİ

2.1 DONATAN İŞLETMELERİ

Donatan, İngilizcesi “Shipowner ya da shipowners” olarak kullanılan “Gemi sahibi” ya da “Gemi sahipleri” sözcüklerinin karşıtı Türk Ticaret Kanununda “Donatan” olarak belirtilmekte olup yasanın 946. maddesinde “donatan” aşğıdaki şekilde tanımlanmaktadır; “Donatan gemisini deniz ticaretinde kullanan gemi sahibine denir. Kendisinin olmayan bir gemiyi adına deniz ticaretinde bizzat veya kaptan marifetiyle kullanan kimse, üçüncü şahıslarla olan münasebetlerinde donatan sayılır (disponent owner- müteahhit gemi sahibi)” (Akdoğan, 1988; 173).

Armatör, gemisini deniz ticaretinde kullanan kişidir. Sahibi olduğu ya da kiraladığı gemiyle taşıma hizmetlerini sürdürür. Armatörlük için yeter koşul, gemiyi deniz ticaretinde kullanmaktır. Gemiye sahip olmak ya da kiracı durumunda bulunmak önemli değildir. Armatörlük hizmetleri özde iki biçimde yürütölmektedir:

- Gemi sahibi olma yoluyla,
- Gemi kiralama yoluyla (Akten ve Albayrak, 1988; 118).

Armatörlük hizmetleri için dönüm noktasını telsiz ve telgrafın bulunması biçimlemiştir. Bu aygıtın 1902’de deniz haberleşmesine girmesiyle armatörlük yapı değiştirmiş; “gemiye sahip olma” ve “gemi çalıştırma” gibi birbirini bütünleyen iki değişik öge ortaya çıkmıştır. Telsiz telgrafın denizde kullanılmasından önce kaptan, ya donatan ya da gemide pay sahibi olan kişi durumundaydı. Kaptan geminin her şeyi olduğu gibi, deniz ticaretinin de yürütücü ögesiydi. Gemisine yük bulma, gemiadamı bulma ve çalıştırma, gemiyi satma vb. gemi kaptanının uğraşları arasındaydı. Deniz haberleşmesi, gemide ve kaptan tarafından yürütölen deniz ticareti uğraşlarına el değiştirtmiştir. Armatörlük hizmetleri, gemiye sahip olma (ownership) ve gemi çalıştırma (vessel operating) diye iki bileşene ayrılmış, kaptan

donatan niteliğini yitirerek gemi çalıştırma uğraşının etkin ögesi durumuna geçmiştir. Eskinin yalnızca kaptanda toplanan armatörlük hizmeti anlayışı bugün bir kadroda bütünleşmektedir. Operasyon müdürü, teknik müdür, personel müdürü, güverte ve makine enspektörü vb. geminin yolunca işletilmesi için kendi aralarında karar veren ve taşıma hizmetinin etkinliğini ortak kararlarıyla gerçekleştiren merkez yönetim elemanlarıdır (Akten ve Albayrak, 1988; 124-125).

2.1.1 Tanımlar:

Deniz ulaştırmasında kullanılan tanımlar aşağıda verildiği gibidir;

(a) **Gemiadamı:** Geminin kaptanını, zabitlerini, yardımcı zabitlerini, stajyerlerini, tayfalarını ve yardımcı hizmet personelini ifade eder. Gemiadamı olabilmek için gerekli koşulları taşıyan kişilere İdare “gemiadamı yeterlik belgesi” ve “gemiadamı cüzdanı” verir.

(1) **Zabit**

Güverte: Uzakyol Kaptanı, Uzakyol 1. Zabiti, Uzakyol Vardiya Zabiti, Kaptan, Birinci Zabit, Vardiya Zabiti, Sınırlı Kaptan, Sınırlı Vardiya Zabiti

Makine: Uzakyol Baş Mühendisi / Makinisti, Uzakyol İkinci Mühendisi / Makinisti, Uzakyol Vardiya Mühendisi / Makinisti, Baş Makinist, İkinci Makinist, Makine Zabiti, Sınırlı Baş Makinist, Sınırlı Makine Zabiti

Yardımcı:

Telsiz: Telsiz Elektronik Zabiti, Genel Telsiz Operatörü, Uzun Mesafe Telsiz Operatörü, Kısa Mesafe Telsiz Operatörü

Elektrik ve Elektronik : Elektrikçi, Elektrik Zabiti, Elektronikçi, Elektronik Zabiti

Sağlık : Hemşire, Sağlık Memuru, Doktor

Stajyerler : Gúverte Stajyeri, Makine Stajyeri

(2) Tayfa

Gúverte Tayfası : Gúverte Lostromosu, Usta Gemici, Gemici, Miço

Makine Tayfası: Makine Lostromosu, Yağcı, Silici

Yardımcı Hizmetler Personeli: Kamarot, Aşçı olarak sınıflandırılırlar (Gemiadamları Yönetmeliği, 31.07.2002 tarih ve 24832 sayılı Resmi Gazete).

(b) STCW Sözleşmesi: Gemiadamlarının, denizde can ve mal güvenliğine etki eden, acil durumlara ilgili almaları gerekli eğitimleri, belgelendirme ve vardiya tutma esaslarını uluslararası bir standarda bağlamak amacıyla, STCW Sözleşmesi, 7 Temmuz 1978’de kabul edilmiş ve 28 Nisan 1984’de yürürlüğe girmiştir (Deniz, 2004; 253). Türkiye 20.04.1989 tarih ve 3539 sayılı kanun ile “Gemiadamlarının Eğitim, Belgelendirme ve Vardiya Standartları Hakkındaki Uluslararası Sözleşme (STCW 78) ’ye taraf olmuştur (Erdal, 2003).

STCW 78 Sözleşmesi altı bölümden ve sözleşmeye eklenen yirmi üç karardan oluşmaktadır. Sözleşme denizciler için tüm dünyada profesyonel standartların asgari düzeyinin oluşturulması yolunda atılmış olan ilk adım olarak tarihe geçmiştir. Sözleşmeye taraf olan devletler, denizde can ve mal güvenliğinin sağlanması açısından, gemiadamlarının görevlerine uygun nitelikte olmalarını temin etmek amacıyla, sözleşmenin ve eklerinin tüm olarak uygulanmasını sağlamak için yasal düzenlemeleri yapmayı taahhüt etmişlerdir. Yürürlüğe giriş tarihinden itibaren idarelerin “yeterli bulma ve tatmin olma” yorumlarındaki farklılıklar yüzünden gemiadamlarının yeterliliklerinde büyük farklar oluşmuştur. Örneğin kimi idareler daha uzun süreli ve daha kapsamlı eğitimler verilmesini zorunlu kılarlarken, kimi idareler ise daha kısa süreli eğitimleri yeterli görmüşlerdir. Bu gelişmelerin

sonucunda IMO (International Maritime Organization: Uluslararası Denizcilik Örgütü) STCW 78 Sözleşmesini değiştirmeye ve ekler koymaya karar verdi. Bu amaçla gemiadamlarının gerekli yeterlilik standartlarını açıklığa kavuşturmak, eğiticiler ve değerlendiricilerin sahip olması gereken vasıflarını belirlemek, 1978 Sözleşmesinin hükümlerinin yaptırımına etkili mekanizmalar sağlamak amacıyla, 1978 Sözleşmesinin ek bölümü tümüyle gözden geçirilerek yenilendi. Bunun sonucu ortaya çıkan değişiklikler 1995 Konferansı sonucu alınan kararlar uyarınca 7 Temmuz 1995’de kabul edildi ve 31 Temmuz 2002’de yürürlüğe girdi. 1995 Konferansına ait sonuç kararları, konferans tarafından kabul edilen kararlar ve STCW Sözleşmesinin birleşik metni, daha önceki ilk maddeler, düzeltilmiş ek ve bu ekin içinde referans verilen destekleyici STCW Kodu, bir bütün halinde tek bir kitap halinde IMO tarafından, STCW 95 adı altında yayınlandı. 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 düşük standartları ayrıntılı olarak veren hükümleri içermektedir. Kod B’nin hükümlerinin uygulanması ise zorunlu olmayıp tavsiye niteliğindedir (Deniz, 2004; 253-254).

(i) **Yeterlilik Belgesi:** Denizde çalışacak gemi personelinin gemilerde görecekleri görevlerine uygun olarak yeterlilik sahibi olmaları gerekmektedir. Ticaret gemilerinde iki önemli bölüm bulunmaktadır. Bunlar “güverte” ve “makine” bölümleridir. Güverte bölümü geminin hareketinden yani seyirinden, yüklerin gerektiği şekilde yüklenmesinden ve teslim edilmesinden ve geminin genel güvenliğinden sorumlu olan bölümdür. Makine bölümü ise geminin ana ve yardımcı makinelerinin çalıştırılmasından ve daima çalışır durumda bulundurulmasından sorumlu olan bölümdür. Kamara bölümü ise personelin yeme ve içmesinden ve ayrıca personel kamara ve salonlarının temizliğinden sorumlu olan bölümdür.

Yukarıda belirtilen bir ticaret gemisinde bulunan personelin iş bölümlerinde çalışacak olan tüm personel görmüş oldukları eğitime, denizde çalıştıkları zamana ve geçirdikleri sınavlara göre ellerinde yeterlilik belgeleri (certificate of competency) bulunmaktadır. Gemi sahibi ya da işletmecisi gemisinde gelişigüzel adam

çalıştıramaz. Gemiye yapılan atamalar “Gemilerin Gemiadamları ile Donatılmasına İlişkin Yönerge” ye göre yapılır (Akdoğan, 1988; 55).

(j) STCW Belgeleri : Gemiadamlarının, yeterlilik belgelerini gemilerde çalışırken yanlarında bulundurmaları şarttır. Gene gemiadamlarından STCW sözleşmesi gereğince gemide karşılaşılabilecek olası acil durumlarla, seyir vardiyası tutulması sırasında köprüüstündeki seyir cihazlarının kullanımıyla ve çalışılan geminin cinsine göre, genel emniyet ve yük işlemleriyle ilgili eğitimleri aldığını belgeleyen özel belgelere sahip olmaları ve çalıştıkları gemide bulundurmaları istenir. COW belgesi yukarıda açıklananlara bir örnek olarak gösterilebilir. COW kısaltması İngilizce’de “Crude Oil Washing-Ham Petrol Yıkama”, anlamına gelmektedir. Bu belgeye sahip olan güverte zabıtlarının tankerlerde ham petrol tahliyesi sonunda tanklar içinde kalan çökeltiyi temizlemek üzere COW işlemini yapmayı bildikleri varsayılır (Akdoğan, 1988; 56).

Gemiadamları Yönetmeliğinde yer alan, temel ve çeşitli yeterlilikteki gemiadamlarının almak zorunda oldukları belgeler;

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

- İleri Yangınla Mücadele Belgesi,
- Hızlı Can Kurtarma Botu Kullanma Yeterliği Belgesi,
- Ro-Ro Yolcu Gemileri Gemiadamları Belgesi,
- Yolcu Gemisinde Çalışma Yeterliği Belgesi (Gemiadamları Yönetmeliği).
- Gemi Güvenlik Zabiti (SSO) Belgesi (Elbek, 2005, sh 28 ve EK-C)
- SMCP Belgesi (Standart Marine Communication Phrases: Standart Denizcilik Haberleşme Kalıpları) dir (www.jicamf.itu.edu.tr).

(k) **Donatım Yönergesi:** Bir geminin personelinin tayin edilmesi, donatılması Başbakanlık Denizcilik Müsteşarlığı'nın çıkarmış bulunduğu "02.08.2002 tarih ve 1201 sayılı Gemilerin Gemiadamları ile Donatılmasına İlişkin Yönerge" ye göre yapılır. Bu yönerge incelendiğinde gemilerin cinsine, büyüklüğüne ve yapacağı seferin tipine göre güverte, makine ve kamara personeli adedi ve bu personelin sahip olacakları yeterlilik belgelerinin durumu görülür (www.denizcilik.gov.tr, 2006) .

Gemiadamlarının gemilerde çalışabilmesi için her iki yılda bir sağlık yoklamasından ve beş yılda bir polis kontrolünden geçirilmesi gereklidir (Akdoğan, 1988; 57) (18.03.2005 tarih ve 1101 Gemiadamları Sağlık Yönergesi, www.hssgm.gov.tr, 2006) .

(I) **ITF (International Transport Workers Federation):** Uluslararası Taşımacılık İşçileri Federasyonu; ulaştırma sektöründe, 135 i aşkın ülkede, 5 milyon dolayında üyesi olan, altıyüzden fazla işçi sendikasıdan oluşan bir federasyondur. 1896'da kurulmuş olan federasyon, sekiz farklı işkolu temelinde örgütlenmiştir. Bunlar; deniz, demiryolu ve karayolu taşımacılığı, sivil havacılık, limanlar, iç sularda seyrüsefer, balıkçılık ve turistik hizmetlerdir. ITF ulaştırma işçilerini dünya çapında temsil ederek, onların çıkarlarını küresel kampanyalar aracılığıyla savunmaktadır. ITF, Uluslararası Hür İşçi Sendikaları Konfederasyonu'na (ICFTU) bağlı 10 küresel Sendika Federasyonundan biridir (ITF- Denizciler Bülteni,2005; 4) .

Günümüz denizcilik piyasasında, maliyetlerden birçoğu donatanların denetiminin dışındadır. Ama özellikle personel maliyeti alanı, armatörler arasında başlıca rekabet konusu haline gelmiş durumdadır. Maliyet düşürme çabalarına örnek olarak; düşük ücretler, personelin yeterli sayıda olmaması, uzun çalışma saatleri,

kötü çalışma koşulları verilebilir. ITF müfettişleri her yıl, evlerinden uzaktaki limanlarda ücret verilmeden terk edilmiş, maaşları ödenmemiş, kötü muamele görmüş binlerce denizci ile karşılaşmaktadır. ITF, 50 yılı aşkın bir süredir, kendisine bağlı deniz ve liman işçileri sendikaları yoluyla, kolay bayraklara karşı bir kampanya yürütmektedir. Kolay bayrak karşıtı kampanyanın amaçları şunlardır;

- Kolay bayrak sisteminin ortadan kaldırılması ve denizcilik sektörü için, bir geminin ülke bayrağı ile o geminin sahipliği ve kontrol edildiği ülke arasında gerçek bir ilişki olması kavramı üzerine kurulmuş bir yasal çerçevenin yaratılmasıdır (www.itfglobal.org, 2006). Bu konudaki Uluslararası mevzuat 1982 Birleşmiş Milletler Deniz Hukuku Sözleşmesidir (UNCLOS: United Nations Convention on The Law of The Sea). Sözleşmesinin 91. maddesi “Gemilerin Tabiiyeti” başlığı altında iki fıkra içermektedir. Birinci fıkrada “Her devlet, gemilere hangi şartlar ile tabiiyetini vereceğini, gemilerin kendi ülkesinde tescil şartlarını ve kendi bayrağını çekme hakkına sahip olmaları için gerekli şartları tespit edecektir. Gemiler bayrağını çekme iznine sahip oldukları devletin tabiiyetine sahiptir. Devlet ile gemi arasında gerçek bir bağ bulunmalıdır”, ikinci fıkrada ise “Her devlet, bayrak çekme hakkını verdiği gemilere bununla ilgili belgeleri verecektir” yer almaktadır (www.un.org.tr, 2006).

- ITF’ in elindeki tüm siyasi, sınai ve yasal olanakları kullanarak, düşük standartlı denizciliğe karşı saldırıya geçmek ve tüm gemilerde ITF tarafından kabul edilebilir standartlar olmasını sağlamak.

- Denizcilik çalışanlarının istihdam koşullarını korumak ve iyileştirmek ve renk, milliyet, cins, ırk ve inanç farkı gözetmeden tüm denizcilik çalışanlarının işverenler ve temsilcileri tarafından sömürülmeye karşı korunmalarını sağlamak ve,

-Tek tek bağlı sendikaların tüm örgütsel açılardan güçlenmesine katkıda bulunmak ve böylece kampanya mücadelesinde daha yüksek düzeyde dayanışmayı sağlamaktır (www.itfglobal.org, 2006).

(m) FOC (Flag Of Convenience: Kolay Bayrak): Uluslararası Taşımacılık İşçileri Federasyonu’nun (ITF) kolay bayrak olarak ilan ettiği denizcilik bayrakları aşağıda belirtilmiştir:

Antigua ve Barbuda, Bahama Adaları, Barbados, Belize, Bermuda, Bolivya, Burma/ Myanmar, Kamboçya, Cayman Adaları, Komorlar, Kıbrıs, Ekvator Ginesi, Almanya (İkinci Sicil), Cebelitarık, Honduras, Jamaika, Lübnan, Liberya, Malta, Marshall Adaları, Mauritius Adası, Moğolistan, Hollanda Antilleri, Panama, Sao Tome ve Principe, Sri Lanka, St. Vincent ve Grenadines, Tonga, Vanuatu (Bu bayraklara ek olarak, bazı deniz ticaret siciline kayıtlı gemiler, tek tek ele alındığında, bir kolay bayrak gemisi olarak görülebilir) (ITF- Denizciler Bülteni, 2005; 26).

2.2 DONATAN İŞLETMELERİNİN PERSONEL YÖNETİMİ VE POLİTİKALARI

Gemi işletmelerinin insan kaynakları ülkeden ülkeye değişen bir yapıdadır. Bu değişikliğin temel nedenleri; şirketlerin kendilerine özgü politikaları, donatılacak geminin tipi ve geminin bayrağıdır.

Şirketlerin personel bölümü, kadrolarındaki gemiadamlarının özlük hakları sonucu kazandıkları maaş ve diğer kazançların ödemelerini yaparak personelin ve dolayısıyla personel ailelerinin refahını sağlar. Donatan işletmelerinin personel bölümlerinde deniz deneyimine sahip çalışanların olması, önemli bir husustur. Personelin işe alınmasında personel bölümü diğer bölümlerle sıkı bir işbirliğine gider. Özellikle güverte ve makine bölümü müdürleriyle (enspektör) yapılan işbirlikleri buna örnektir. Genel kural olarak, günümüzde zabıtlar geminin dalgalandırdığı bayrağın ülkesinden seçilmektedir. Kolay bayrak (FOC: Flag Of Convenience) ülke gemileri ise bu konuda istisna oluştururlar. Zabıtlar için önemli olan husus, geminin dalgalandırdığı bayrak devleti tarafından verilen, yeterlilik belgelerine sahip olmalarıdır. Personelin milliyeti, donatan işletmesinin veya gemi işletmecisinin personel işe alım politikasını büyük oranda etkilemektedir. Büyük ölçekli donatan işletmeleri veya gemi işletmecileri işe alınacak personelin yoğun olarak yaşadığı ülkelerde, personel donatım ofisleri açmaktadır. Mümkün olduğunca bu ofislerin, denizcilerin iş aradıkları liman şehirlerinde olmasına dikkat edilir. Kolay

bayrak dalgalandıran gemilerin birçoğunun gerçek sahibi ve onların şirket merkezleri geleneksel denizci ülkelerdedir.

Gemi personelinin çalıştırılması iki temel sınıfa ayrılır. Donatanlar, geçici ve kadrolu olarak gemiadamı çalıştırlar. Her sınıfın üstünlük ve sakıncaları vardır. Geçici gemiadamı çalıştırıldığında, personele gereksinim yokken ödeme yapılmaz, ancak personele gereksinim duyulduğunda “doğru” personeli bulmak zor olabilir. Diğer yandan kadrolu gemiadamı çalıştırmak, gemiadamına donatanın iş güvencesini verir fakat personelin çalışmadığı dönemler için de, donatanın gemiadamına ödeme yapması gerekmektedir. Donatanların kadrolu gemiadamı çalıştırması, personelin şirkete karşı aidiyet duygusunu artırır ve bu sayede personel şirketini benimseyebilir. Bu husus personel için aynı zamanda bir güdüleme aracıdır. Birçok donatan bu iki yöntemi eş zamanlı kullanmaktadır. Örnek olarak donatanlar, üst düzey zabıtları (kaptan, 1.zabıt, başmühendis, 1.mühendis) veya tüm zabıtları kadrolu çalıştırmakta, fakat tayfa sınıfındaki gemiadamlarını geçici olarak iş almaktadır. Bununla birlikte donatanlar, güverte lostramosu, fenerci, aşçı, kamarot ve tankerlerde pompacı gibi görevlerin uzmanlık gerektirdiğinin farkında olmalıdır. Bir çok donatan kilit tayfa olarak adlandırılan bu personeli kadrolu olarak çalıştırmasa da, personel havuzlarında bu görevleri yapabilecek gemiadamlarını bulundurmalıdır.

Gemiler her geçen gün, teknik olarak daha fazla gelişip karmaşıklaşıyor. Personelin teknolojiyi takip etmesi için, sürekli olarak eğitilmesi ve kadrolu gemiadamı istihdam etmenin üstünlükleri açıktır. Gemi sahipleri genellikle personel eğitmek yerine eğitimini tamamlamış, yeterlilik belgelerine sahip, gemi deneyimi kazanmış personeli tercih etmektedir. Başarılı donatanlık, gemi ve şirket ofisi personelinin etkili takım çalışmasına gereksinim duyar. Etkili takım çalışmasının bir gecede başarılması imkansızdır. Modern donatan ve gemi işletmecileri personelinin eğitim ve kariyeri ile bizzat ilgilenmekte, daha sonra çıkacak sürprizlere engel olmaktadır.

Ulusal filolardaki personel yönetimi, kolay bayrak ülke gemileri personel yönetiminden oldukça farklıdır. Bununla beraber her kolay bayrak ülke gemisinin iyi idare edilmediği ve iyi bakılmadığı söylenemez. Operasyonların verimli olması geminin dalgalandırdığı bayraktan öte, donatanlığının veya işletmeciliğinin kalitesindedir. Herhangi bir donatan işletmesinin büyüklüğü, şirket merkezindeki personel bölümünün iş yükünü etkiler. Personel bölümünde filo gemilerinin personelle donatılması ve personelin çalışma yaşamıyla ilgili işlemler gerçekleştirilir. Aynı zamanda çalışanlar sendikalı iseler, sendika ile ilişkiler de sürdürülmektedir (Peerless, 1991; 1-2).

Güvenilir personel kaynağı, gemi işletme şirketleri için, stratejik öneme sahiptir. Nitelikli, devamlı ve ekonomik zabit ve tayfanın sağlanması, gemi işletme şirketlerinin başlıca satış araçlarından birisidir. Kadrolu çalışma sistemi, iyi personeli gemi işletme şirketlerine çekmektedir. Büyük ölçekli ve ciddi gemi işletme şirketleri hem şirket merkezi hem de deniz personelinin eğitimlerine yatırım yapmaktadır. Fakat ne yazık ki bazı işletmeci ve donatanlar personele hiçbir eğitim yatırımı yapmadan, nitelikli personele yüksek maaş vermek suretiyle, kendi filolarına çekmeye uğraşmaktadır (Willingale, 1998; 105- 106).

Donatan işletmeleri, ISM Kodu, [Safety Management Code, (Uluslararası Emniyet Yönetimi Kodu) Kod 1993 senesinde kabul edilmiş olup, 1998 ve 2002 senelerinde gemilerin tiplerine bağlı olarak kademeli olarak zorunlu hale gelmiştir. Gemilerin ve denizcilik işletmelerinin emin ve çevre kirlenmesine neden olmadan çalışmalarını yürütebilmeleri için kod hükümlerine göre sistemlerini kurup, faaliyetlerini kurdukları sisteme göre gerçekleştirmeleri zorunludur.] gereği belgeli, nitelikli ve tıbbi ölçütlere uygun gemiadamı bulmakta güçlükler çekmektedir. Donatan işletmeleri gemiadamlarını kendileri işe aldıkları gibi “personel donatım şirketlerini” de kullanabilmektedir. Personel donatım şirketleri tarafından belirlenen bir ücret karşılığı, donatan işletmelerine gemiadamı sağlanır. 1970’lerin öncesinde donatan işletmesinin, insan kaynağı sağlanan ülkelerde bir temsilcisi bulunurdu. Bu temsilciler, seçilen insan kaynağının “doğru standartta” olup olmadığını kontrol ederdi. Yetmişli yılların ikinci yarısında personel donatım şirketlerinin sayısı hızla

arttı ve donatan işletmeleri gemiadamı bulma işini büyük ölçüde personel donatım şirketlerine havale etmeye başladı. Donatan ve gemi işletmecileri navlunlardaki düşüşler ve diğer etkenler nedeniyle, bütçelerini gözden geçirerek, personel maliyetlerini düşürme yoluna gittiler. Donatanlar ucuz insan kaynağı bulabilecekleri ülkelere yöneldiler. Ucuz insan kaynağı uygulaması, önce tayfa sınıfı gemiadamlarında başladı daha sonra zabitan sınıfı gemiadamlarının sağlanmasında da kullanıldı. Personel maaşlarından sağlanan tasarruf ve yapılan uzun seferler şirketlerin bütçelerine olumlu olarak yansdı. Bu dönemde gemi sahipliği azaldı, gemi işletme şirketleri büyüdü ve gelişti. Gemiadamı sağlanması fonksiyonu, gemi işletme şirketlerine geçti. Böylece gemiadamı temin edilmesi konusu bütçe ve kârlılık konusu haline geldi. Personelde nitelik değil nicelik ön plana çıktı. Bugün için en iyiden en kötüye uzanan personel donatım şirketleri yelpazesindeki şirketleri kontrol edecek uluslararası bir yasa bulunmamaktadır. ISM Kodu (Safety Management Code: Emniyet Yönetimi Kodu) personel ile ilgili sorumluluğu operatör olarak anılan gemi sahibi veya gemi işletmecisine vermiştir. Personel donatım şirketi operatörün şubesi durumundaysa ISM kontrollerine tabi olur, aksi takdirde kontrol edilmemektedir. STCW sözleşmesi bayrak devletine belgelendirme ve denizcilik eğitimi konusunda sorumluluklar yüklemektedir. STCW sözleşmesinde personel donatım şirketlerinin adı geçmemektedir. Liman devleti kontrollerinde de personel donatım şirketleri söz konusu değildir. Liman devleti kontrollerinde personel yeterlilikleri konusunda STCW sözleşmesinin standartlarının karşılanmadığı görüldüğünde, sorumluluk personel donatım şirketlerinin değil donatanın ve bayrak devletinin olur (Hrm in maritime, 2001).

Tarihsel olarak, dünyadaki merkez limanlar, gemiadamlarının işe alınması için önemli bir rol oynamaktadır. Bununla birlikte son yirmi yıldır gemiadamı iş gücü, denizcilik endüstrisindeki küreselleşme nedeniyle, yeniden şekillenmektedir. Günümüzde gemiadamı iş gücü için, gemi sahipleri, gemi işletmecileri, personel donatım şirketleri ve eğitim kurumları arasında olan ağ bağlantısından söz edilebilir. Bu bağlantının sonucu olarak, gemiadamları anavatanlarından ayrılarak yabancı limanlara yönelmektedir. Yaygın bir uygulama olarak, gemiadamı gemiyi görmeden, gemi sahibi de gemiadamını görmeden işe başlamaktadır. Bununla

beraber gelişmekte olan ülkelerden gelen, deniz çalışanları Kuzey Yarıküre merkez limanlarında toplanmaktadır. Bu gemiadamları, uluslararası sefer yapan gemilerde işi bırakan, ölen veya hastalanan personelin yerine çalıştıkları gibi kabotaj ve kısa sefer taşımacılığı yapan küçük tonajlı gemilerde de çalışmaktadır. Kuzey Avrupa limanlarında (Hamburg, Amsterdam ve Rotterdam) yapılan deniz işgücü araştırmasında, halen çalışan ve denizde çalışmayı bırakmış Avrupalı ve diğer milletlerin oluşturduğu 120 den fazla denizciyle ayrıntılı görüşme gerçekleştirilmiştir. Görüşme yapılan yabancı denizci ülkelerinin; Filipin, Gana ve Endonezya, Cape Verde olduğu görülmüştür. Bu uçtaki (marjinal) denizci toplulukları karmaşık bir kültürel yaşam sürmektedir. Karaya çıktıklarında yabancı bir ülkede bulunmakta, denizdeyken ulusüstü bir topluluk oluşturmakta fakat her iki durumda da yaşamlarını anavatanlarıyla ekonomik ve kültürel bağlarını koparmadan sürdürebilmektedirler. Bu toplulukların diğer bir ana karakteristiği deniz iş gücü pazarına giriş için, geniş ölçüde resmi olmayan yolları (akraba, arkadaş önerisi) kullanmalarıdır (Kahveci ve Sampson, 2001, 40-41).

Diğer ana gemiadamı kaynağı merkezleri ile kıyaslandığında OECD (Organization for Economic Co-operation and Development: Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı) ‘ nin istihdam maliyetleri ve ücretlendirme koşullarının pahalı olduğu görülür. Örneğin Hintli, Hırvat, Filipinli veya Rus bir kaptanın maaşı 4200-6300 ABD doları dolayında iken, buna karşılık Danimarkalı, Fransız, Alman, Japon, Norveçli ve İngiliz bir kaptanın maaşı 8500 ABD dolarından az değildir, hatta 11000 ABD dolarına erişebilmektedir. Deniz işgücü pazarında armatörün, beceri, yeterlilik ve kalite gibi nedenlere dayandırılan toplam tercihinin hemen hemen tamamının OECD zabitlerinden yana kullandığı söylenebilir. Buna karşıt olarak OECD ülkelerinin tayfaları tercih açısından pek rağbet görmemektedir (Precious Associates Limited, 2003).

Avrupa Topluluğu üyesi ülkelerin bayrağını taşıyan gemilerde çalışan üye ülke uyruklu gemiadamlarının toplam sayısının 2001 yılında 120.000 olduğu görülmektedir. 1985 yılı ile kıyaslandığında üye ülke uyruklu gemiadamı sayısında % 40 lık bir düşüş görülmektedir. Topluluk üyesi ülkelerin bayrağını taşıyan gemilerde çalışan, topluluğa üye olmayan ülkelerin gemiadamları sayısı ise 1983

yılında 29.000 iken 2001 yılında 34.500 e yükselmiştir. Avrupa Topluluğu deniz ticaret filosunda 2001 yılındaki zabitan açığı 13.000 dir (COM 182(2003),2006). 2005 yılında yapılan BIMCO/ ISF Deniz İşgücü Raporunda zabitan açığı toplam zabıt sayısının %2 sine denk düşen 10.000 kişidir (ICS/ ISF Annual Review, 2006; 21). Durum mevcut zabıtların yaşlanmasıyla daha da kötüleşecektir. Birçok sosyolojik ve ekonomik etken, bu mesleği genç Avrupalılar için cazip bir seçenek olmaktan çıkarmıştır. 1992 ile 1999 yılları arasında nitelikli denizcilerin aylık maaşı, Almanlarda % 53, Belçikalılarda % 51, Hollandalılarda % 49, Portekizlilerde % 26 ve Fransızlarda % 14 oranında düşmüştür. Sosyal çevreden uzak kalmak gittikçe daha az potansiyel genç denizci tarafından kabul edilmekte, ilginç yerleri görme isteği, gemilerin yaptığı kısa seferler ve liman dışındaki terminallere yansımalar dolayısıyla cazibesini kaybetmektedir. Bu nedenlerle denizcilik okullarında okuyan öğrenciler arasında okulu bırakma oranı % 22 ile % 32 arasında gerçekleşmekte, bazı üye ülkelerde bu oran %60-70 oranına ulaşmaktadır. Bunlara ilave olarak bazı Avrupa Topluluğu üyesi ülke donatanları, topluluğa üye olmayan ülkelerin donatanları ile olan rekabette, maliyetlerini azaltmak için, bazen topluluğa üye olmayan ülkelerin bayraklarını çekmekte, bazen ikinci sicili tercih etmekte ve topluluk ülkelerinden olan denizcileri, ucuz işgücü ülkelerinden gelenlerle değiştirmektedir. Gittikçe artan iyi yetişmiş zabıt ve gemiadamı açığının dramatik etkileri vardır. Kazaların % 80 inin insan hatasından kaynaklandığı ve genel olarak üçüncü dünya ülke personeli eğitiminin, topluluk personelinin eğitiminden daha düşük olduğu göz önüne alındığında, durumun ciddiyeti ortaya çıkmaktadır. Deniz ulaştırması ile ilgili tüm etkinlikler düşünüldüğünde (limanlar, denizcilik kurum / kuruluşları, klas kuruluşları, sigorta şirketleri) ise çeşitli denizcilik kurumlarında çalıştırılmak üzere yeterli deniz deneyimine sahip kişileri bulmak zorlaşmaktadır. Avrupa Komisyonu sektördeki tüm operatörlerden aşağıda belirtilen acil önlemleri uygulamalarını beklemektedir;

- Yolcu gemileri ve aktarma hizmetlerinde çalışan, Avrupa Birliği üyesi olmayan ülke gemiadamları ve işçileriyle, AB üyesi ülkelerin gemiadamları ve işçilerine eşit çalışma koşulları sağlayacak önlemlerin alınması,

- Ulusal ve Avrupa ölçekli, genç insanlara yönelik “denizcilikte kariyer” ve iş olanakları tanıtım kampanyalarının başlatılması ,
- Deniz çalışanlarının yaşam ve çalışma koşullarının iyileştirilmesini sağlayacak önlemlerin alınması ,
- Denizcilik eğitimini geliştirecek ve özendirilecek önlemlerin alınması,
- Denizcilik eğitimi veren kurumlara uygun nitelikte öğrenci seçimi, denizde ve karada iş olanakları ve kariyer planlaması konusunda yapılan araştırma programlarına destek verilmesi (COM 182(2003),2006).

Uluslararası Denizcilik Örgütü (IMO) Genel Sekreteri Efthimios Mitropoulos, “Ehliyetli ve nitelikli denizcilerin oluşturduğu küresel deniz işgücü havuzu genişletilmek istenirse, denizcilik mesleğinin, uygun kapasiteye sahip insanlar tarafından tercih edilebilir bir kariyer olarak görülmesi gerekmektedir. Bunu sağlamak için, denizcilerin istihdam koşullarını, diğer sektörlerin istihdam koşullarıyla eşitleyebilecek çabaların gösterilmesi gerekmektedir. Denizcilik sektöründeki işgücü niteliğinin, denizde güvenliğin sağlanması ve çevrenin korunması üzerinde bariz etkisi vardır” görüşünü belirtmiştir (ITF- Denizciler Bülteni, 2005; 30).

Karma personel çalıştırmanın faydalarını arttırmak için, stratejiler geliştirmek gereklidir. Bu stratejiler aşağıda gösterilenleri içerebilir;

- Zabit ve tayfayı işe alırken konuştuğu İngilizce’nin akıcılığından emin olmak (veya İngilizce çalışma dili olarak kullanılmıyorsa diğer bir dilin akıcılık düzeyinden emin olmak),
- Kadrolu personelin gemilerde dönüşümünü sağlamak. Diğer bir deyişle çekirdek kadro oluşturmak,
- Kaptan aracılığıyla gemilerde sosyal etkinlikler yapmak ve bunları desteklemek,
- İrkçılık karşıtı politikaları hayata geçirmek,
- Yeni atanan ve görevde olan kaptanların personel yönetim yeteneklerini geliştirmek.

Donatanlar ve gemi işletmecileri bu politikaları uygulamak suretiyle verimlilik elde ettikleri gibi, karma milliyetli personelin maliyet etkinliğini de

sağlarlar. Böylece gemiadamlarının işle ilgili stresleri ve sosyal izolasyonları azalır (Kahveci ve Sampson, 2001; 59).

Dünya ölçeğinde gemiadamı işgücü gereksinimi günümüzde de sürmektedir. Özellikle gelişmiş ülkelerde, denizde çalışma isteğinin ve gemiadamı sayısının giderek önemli ölçülerde azalması nedeniyle, kendi bayraklarını taşıyan gemileri donatabilecek gemiadamlarını ülkelerinden sağlayamamaktadır. Tescil ve yasal kolaylıklar nedeniyle kolay bayrak ve ikinci sicilleri seçen gelişmiş ülke donatanları, gemiadamı işgücü gereksinimlerini Hırvatistan, Polonya, Ukrayna, Kore, Pakistan, Hindistan, Filipinler, Burma ve diğer bazı ülkelerden karşılamaktadır. Dünya deniz ticaret filosuna gemiadamı işgücü arz eden ülkeler, gemiadamlarına devletçe desteklenen personel donatım şirketleri ile iş bulmaktadır (II. Ulusal denizcilik şurası, 2000; 223).

Tablo 5'te Türk gemiadamlarının iş bulma yöntem ve sorunlarıyla ilgili düşüncelerini yansıtan, 2003-2006 yılları arasında, ortalama 1000 deneğin katılımıyla gerçekleştirilmiş anket görülmektedir.

Tablo 5: Türk Gemiadamlarının İş Bulma Yöntem ve Sorunları

İş ararken kullanılan yöntem hangisidir? (2003)		
Şirketlere şahsen başvuruda bulunurum	% 37	281 oy
İnternette ilgili sitelere form bırakırım	% 31	238 oy
Arkadaş ve tanıdıklara haber veririm	% 12	88 oy
Eski şirketimi ararım	% 6	53 oy
Telefonumun çalmasını beklerim	% 14	107 oy
Toplam	% 100	767 oy
İş ararken kullanılan yöntem hangisidir? (2006)		
Şirketlere şahsen başvuruda bulunurum	% 28	240 oy
Arkadaş ve tanıdıklara haber veririm	% 49	414 oy
Personel donatım şirketlerine başvururum	% 16	138 oy
İnternette ilgili sitelere form bırakırım	% 7	62 oy
Toplam	% 100	854 oy
İş ararken karşılaştığımız en büyük sorun nedir? (2004)		
Başvurulara yanıt verilmemesi	% 32	379 oy
Ücretin tatminkâr olmaması	% 21	248 oy
Şirketlere ulaşma ve başvuru zorluğu	% 47	543 oy
Toplam	% 100	1170 oy
İş tercihinizde sizin için hangisi daha önemlidir? (2004)		
Dolgun ücret	% 9	92 oy
Şirketin güvenilir olması	% 72	709 oy
Çalışacağım geminin durumu	% 7	67 oy
Mesleki gelişim ve deneyim	% 12	117 oy
Toplam	% 100	985 oy

(Kaynak: www.gemipersoneli.com, 2006, değişik tarihlerde yapılan anketlerin araştırmacı tarafından derlenmesiyle oluşturulmuştur).

Tablo-5 incelendiğinde, 2003 yılında gemiadamları % 31 oranında şirketlere internet web siteleri aracılığıyla başvurmuştur. İnternet başvuruları 2006 yılında % 17 oranına gerilemiş, yine bu dönemde denizcilerin yarısı resmi olmayan yollarla (akraba, arkadaş, tanıdık) şirketlere başvurmuşlar, ayrıca gemiadamları yeni açılmaya başlayan personel donatım şirketlerine de % 16 oranında başvurmaya başlamışlardır. Gemiadamları 2004 yılında şirketlere başvurularında karşılaştıkları sorunları; şirketlere ulaşım ve başvuru zorluğu (%47) ve yapılan başvurulara yanıt verilmemesi (% 32) olarak belirtmişlerdir. Gemiadamları % 72 gibi yüksek bir oranda güvenilir şirketleri tercih edeceklerini ifade etmişlerdir.

2.2.1 Uluslararası Emniyet Yönetimi Kodu (ISM Code)

Uluslararası Emniyet Yönetimi Kodu (International Safety Management Code), gemi işletim şirketlerinin, çevre duyarlıklı bir emniyet yönetimi sistemi kurabilmeleri, şirket ve gemilerinin yönetimini kurdukları bu sisteme göre gerçekleştirebilmelerini sağlamak üzere öngörölmüş, Uluslararası Denizcilik Örgütü (IMO) tarafından hazırlanmış uyulması zorunlu standarttır. Koda göre kurulan Emniyet Yönetimi Sistemlerinin (SMS) uygulanması ile, deniz taşımacılığında emniyet kültürünün geliştirilmesi desteklenir ve teşvik edilir. Emniyet kültürünün oluşturulmasına etki eden etmenler; kararlılık, değerler ve inançlardan oluşur. Kod, emniyet yönetimi için hedefler ortaya koymaktadır. Geminin işletilmesi sorumluluğunu üzerine alan şirketin, “Emniyet Yönetimi Sistemi” (SMS) oluşturmasını zorunlu kılar. Şirketin, Emniyet Yönetimi Sistemi kapsamında yer alan hedeflere ulaşması için bir yöntem oluşturması ve uygulaması istenir. Bu, gerekli kaynakların sağlanması ve karadan destek gibi konuları da içerir. Şirket, bir Emniyet Yönetimi Sistemi (SMS) kurmalı, uygulamaya geçirmeli ve sürdürmelidir. Kurulan bu sistem işlevsel olarak aşağıdaki konuları içermelidir:

1. Emniyet ve çevrenin korunmasını hedef alan bir şirket politikası;
2. İlgili uluslararası ve bayrak devleti kurallarına uygun olacak şekilde gemilerin çalıştırılması ve çevrenin korunmasını sağlayacak yöntemler ve kuralların hayata geçirilmesi;

3. Karada ve denizde çalışan personel arasında belirlenmiş yetki düzeyleri ile gelişmiş haberleşme olanaklarının sağlanması;
4. Bu Kod'un hükümlerine uymayan durumların (uygunsuzlukların) ve kazaların rapor edilmesi yöntemlerinin belirlenmesi;
5. Acil durumlara karşı hazırlıklı bulunma ve bu durumlara müdahale konusunda gerekli yöntemlerin geliştirilmiş olması;
6. İç denetlemeler ve yönetimin gözden geçirilmesiyle ilgili yöntemlerin belirlenmiş olması.

Bir kısım gemi tipleri için, gemi işletim şirketlerinin, ISM Koduna göre Emniyet Yönetimi Sistemlerini kurarak belgelendirmeleri zorunluluğu 1 Temmuz 1998'de yürürlüğe girmiştir. 500 Groston ve üzerindeki tüm gemiler ve yüzer platformlar için ise bu zorunluluk 1 Temmuz 2002 tarihi itibarıyla başlamış, denizcilik işletmeleri, şirketlerinde ve gemilerinde bu kodun gerektirdiği Emniyet Yönetimi Sistemlerini kurarak uygulamışlar ve idarelerin yetkilendirdiği klas kuruluşlarına başvurarak belgelendirilmelerini sağlamışlardır (Erginer, 2004 ;209). Şirketler ISM kodunda yazılı olan ve yukarıda belirtilen işlevsel isteklere uygun Emniyet Yönetimi Sistemlerini kurarak yazılı hale getirir ve şirket ve gemilerinin işletilmesini kurmuş oldukları bu sisteme göre yürütürler. Daha sonra bağlı olduğu idarelere veya idarelerin yetki vermiş olduğu kuruluşlara başvurarak belgelendirilmesini isterler. Yapılan denetlemeler sonucunda ISM kodunun gereklerini yerine getirmiş şirketler için Uygunluk Belgesi (Document of Compliance), gemiler için ise Emniyet Yönetimi Belgesi (Safety Management Certificate) düzenlenir. Bu belgelerin alınabilmeleri için, bağlı olunan idare veya idarenin yetkilendirdiği kuruluşlara şirket ve geminin, Emniyet Yönetimi Sistemine göre yönetildiğinin kanıtlanması gereklidir. Emniyet Yönetimi Sisteminin zorunlu olmasından önce, çağdaş işletmelerin pek çoğu zaten kendi işletme deneyimlerine dayanan emniyet yönetimi sistemlerini kurmuş bulunmaktaydılar. ISM kodunun zorunlu hale gelmesiyle tüm işletmeler Emniyet Yönetimi Sistemlerini kurmuşlardır (www.turkishpilots.org.tr, 28.03.2006).

ISM Kodunun 6.2. maddesi şirketin gemilerini ulusal ve uluslararası kurallar gereği nitelikli, sertifikalı ve sağlıklı denizcilerle donatması gerektiğini belirtir (Hrm in maritime, 2001).

Kodun 6. maddesi kaynaklar ve personel başlığını taşımaktadır. Şirketin eğitim, personel işlemleri, çalışma koşulları, personelin kayıt ve raporlama işlemleri STCW Sözleşmesinin gereklerine uygun olmalı ayrıca denizcilik idaresinin kurallarına göre yetenekli, nitelikli personel işe alınmalıdır. Şirket Emniyet Yönetimi Sistemi, gemiye katılan personelin belgelerinin tam olup olmadığını, personelin yeterlilik ve eğitim yönünden uluslararası sözleşmeler ve bayrak devleti gereksinimlerini karşılayıp karşılamadığını denetleyen yordamlara sahip olmalıdır. Gemi Emniyet Yönetimi Sistemi, kaptan ve diğer zabıtların görev değişim işlemlerini, gemi ve görev tanıtım uygulamalarını, STCW Sözleşmesi Bölüm A-I / 6 gereği yeni katılan zabıt ve tayfa için alıştırma eğitimlerini ve bu işlemlerle ilgili kayıtları içermelidir (Willingale, 1998; 159).

Uluslararası Emniyet Yönetimi Sisteminin zorunlu hale gelmesiyle, denizcilik işletmelerinin personel seçme ve işe alım süreçleri, sistemin gerektirdiği zorunlulukların da etkisiyle, gelişmiş ve daha etkin hale gelmiştir.

2.3 DONATAN İŞLETMELERİNİN PERSONEL SEÇİM ÖLÇÜTLERİ

Ölçüt, sözcüğü herhangi bir yargı vermek veya değer biçmek için başvuru ilkeyi ifade etmektedir (Meydan Larousse, 1992; cilt 15, 330). Denizcilik işletmelerinin personel işe alım süreçlerinde göz önünde bulundurması gereken değişik ölçütler bulunmaktadır. Bu ölçütler işe alınması düşünülen personelin; maliyeti, çalışma deneyimi, bulunabilirliği, eğitim durumu, işte sürekliliği, bir sendika üyesi olup olmaması gibi geniş bir yelpazeyi kapsamaktadır. Bu bölümde deniz işverenlerinin, personel seçiminde göz önünde bulundurduğu personel seçim ölçütleri incelenecektir.

Gemi sahibi veya personel müdürü, çalıştıracağı gemiadamlarını, kadro ücretleri, ulusal ve uluslararası yasal kısıtlamalar ve gemiadamının gemide çalışma deneyimlerine göre seçer (Wu ve Winchester, 2005; 324).

Denizcilikte iyi, kötü, en iyi, en kötü personel diye bir ayırım yapmak mümkün değildir. Gemi işletmecileri belli bir sefere çıkacak gemi için “doğru” personeli işe almaya uğraşırlar. Ulusal bayrakta çalışacak personel, ülkedeki çalışma kurallarına tabidir. İkinci sicilin varlığı ve kolay bayrağın ortaya çıkmasından sonra, işletmeci ve donatanlar aşağıda belirtilen değişkenlere bağlı olarak seçimler yapabilmektedirler; (Willingale,1998; 219-222).

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

Büyük gemi işletmecileri, kendi personel donatım bürolarının olduğu dört-beş ülkeden personel temin etmeyi yeğlemenin yanında herhangi bir personel donatım şirketiyle uzun süreli bir ilişki kurabilirler. Burada iki tür personel donatımı söz konusudur. İlkinde tüm gemi personeli tek milliyetten oluşturulurken, ikincisinde karma milliyetli personel gemilerde çalıştırılır. Gelişmekte olan ülkelerin ulusal bayraktan kaçan donatanları, bayrağından kaçtığı ülkede daha önce çalıştırdığı gemiadamlarını işe alır. Personel seçim kararı, çalışanın profesyonelliğine yönelik güvene dayanmaktadır. Bu karar iki yönlüdür. Donatan veya gemi işletmecisinin aynı ulustan denizcileri işe alması gemilerde verimi arttırabilir. Nitelikli aynı ulustan personel, herhangi bir karma personelden daha verimli çalışmaktadır. Bununla birlikte personel seçiminde, personele ödenecek maaş dışında yan ödemeleri de dikkate almak gerekir. Örnek olarak göreve katılım ve ayrılış uçakla olacaksa havayolu ücretleri vb. giderler söz konusu olacaktır. İlave olarak vize, konaklama, transfer ve liman acentesi masrafları vb. vardır.

Tablo 6: 2005 Yılı, Seçilmiş milliyetlere göre, 1.Zabit ve Usta gemici maaşlarının kıyaslanması

Milliyet	1.Zabit Maaşı	Usta Gemici Maaşı
Norveçli	191 (+)	269 (+)
Yunanlı	-	223 (+)
İngiliz	179 (+)	-
Letonyalı	110 (+)	131 (+)
Filipinli	79 (-)	110 (+)
Hintli (Baz)*	100 *	100 *
Sri Lankalı	85 (-)	-
Çinli	68 (-)	81 (-)
Burmalı	-	77 (-)

* Not: Hintli denizcilerin baz maaş (100) aldığı kabul edilmiştir. (Kaynak: ICS/ ISF Annual Review, 2006; 22).

Tablo-6 ‘da 2005 yılı, seçilmiş milliyetlere göre, 1.Zabit ve Usta gemici maaşlarının kıyaslanması görülmektedir.

Tablo-6 incelendiğinde değişik uluslardan 1.Zabit ve Usta gemicilerin maaşlarının kıyaslandığı görülür. Gerek 1.Zabit maaşlarında gerekse de Usta gemici maaşlarında Hintli gemiadamlarının maaşları baz olarak (100) kabul edilmiştir. Norveçli ve İngiliz 1.Zabitler neredeyse baz ücretin iki katı, Letonyalılar da baz ücretin biraz üzerinde maaş almaktadır. Sri Lankalı, Filipinli ve Çinli 1.Zabitler ise baz ücretin altında maaş almakta olup, özellikle Çinliler neredeyse baz ücretin yarısı kadar maaş almaktadır. Usta gemicilerin maaşları kıyaslandığında, Norveçliler baz ücretin 2.69, Yunanlılar ise 2.23 katı maaş almaktadır. Letonyalı ve Filipinliler baz ücretin biraz üzerinde maaş alırken, Çinli ve Burmalı gemiadamları baz ücretin altında kazanmaktadır (ICS/ ISF Annual Review, 2006; 22).

1980’lerin sonu ile 1990’ ların başında “ucuz personele” büyük bir istek olmuştur. Donatanlar bu konuya bütçelerinin gider kalemlerini azaltmak yönünden

olumlu yaklaşmışlardır. Değişik araştırmaların sonuçları, aslında gerçek “ucuz personel” olmadığını göstermiştir. Bazı durumlarda ucuz ama yetkin olmayan personel, donatana daha pahalıya mâl olabilmektedir. Ucuz personel diye anılan kişiler, ülkelerindeki yokluk yüzünden dünya işgücü pazarına katılan az gelişmiş ülkelerin vatandaşlarıdır. Bu kişiler günümüzde uluslararası gemiadamı işgücü pazarında önemli yer tutmaktadır (Willingale,1998;219-222).

Az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerden yetenekli zabıtlar işe alınırken, ücretleri piyasa ücretleri göz önünde tutularak saptılır. Çinli gemiadamları dışında yetenekli ve çalışma düzeninde bir süreklilik bulunan zabıt bulmak güçtür. Bununla birlikte Burma, Endonezya, Güney ve Orta Amerika ülkelerinin gelecekte potansiyel kaynak olacağı düşünülmektedir. 1998 yılı göz önüne alındığında, bu ülkelerden uluslararası deniz işgücü pazarına büyük bir zabıtan akışı yoktur. Bütün bunların gösterdiği doğal sonuç, mevcut kaynak ülkelerdeki potansiyel denizcilerin kısa ve orta vadede eğitilmesi gerekliliğidir. Tayfalar için maliyet kararı ulusal mevzuat veya sendika sözleşmelerine bağlıdır. Eğer herhangi bir gemi kolay bayrak taşıyıp İskandinavya, Avustralya, Kuzey Avrupa limanlarına sefer yapıyorsa, ITF temsilcileri ile toplu iş sözleşmesini sonuçlandırmayan donatan veya gemi işletmecisi, ITF’in yürüttüğü küresel kampanyanın hedefi olur. Bu durum donatan veya gemi işletmecisinin ciddi personel sorunları ile uğraşmasını gerektirebilir. TCC (Total Crew Costs: Yıllık olarak ITF tarafından düzenlenen gemiadamlarına ödenecek ücret tabloları ve çalışma esaslarını içeren anlaşma metni) bazlı sözleşme imzalandığında, personel ücretleri usta gemici (ITF’ in kolay bayrak donatanları ile yaptığı pazarlıklarda referans aldığı kadro ünvanı, usta gemici maaşı 1998 yılı için 1200 dolar idi) maaşına bağlı olarak ITF sözleşmesi gereği matematik formüle göre hesaplanır (Willingale,1998;219-222).

Tablo 7: 01.01.2006 İtibariyle “TCC” Ortak Anlaşması Personel Maaşları

Görevi		Kök Maaş *	Fazla Mesai *	Fazla Mesai Ücreti *	Aylık İzin Ücreti *	Aylık İzin Geçim Ücreti*	Toplam Aylık Maaş *
Günler					7.00		
Fazla mesai ücreti			103.00				
	ITF çarpanı	1	2	3	4	5	6
Kaptan	3.369	2426	1805	17.53	566	126	4923
Baş Mühendis	3.062	2205	1641	15.93	514	126	4486
1.Zabit / 1.Mühendis	2.715	1566	1165	11.32	365	126	3223
2.Zabit / 2. Mühendis / Tls. Zbt.							
Elektrik Müh. / Baş Kamarot	1.742	1254	933	9.06	293	126	2606
3.Zabit / 3.Müh.	1.679	1209	900	8.73	282	126	2517
Elektrikçi	1.498	1079	803	7.79	252	126	2259
Güverte Lostr./ Pompacı/ Baş Aşçı							
Makine Lostr. / Marangoz							
Mk. Depocu / Kaynakçı / Makinist	1.117	804	599	5.81	188	126	1716
Usta Gemici/ İtfaiyeci / Motorcu							
Yğc/ Gresleyici / Kamarot	1.000	720	536	5.20	168	126	1550
2.Aşçı / Temizlikçi	0.852	613	457	4.43	143	126	1339
Gemici / Silici	0.744	536	399	3.87	125	126	1186
Miço / Komi	0.599	431	321	3.12	101	126	979

* Not: ABD doları. (Kaynak: www.itfglobal.org, 2006).

Tablo-7 de 01.01.2006 dan geçerli olmak üzere, “TCC” ortak anlaşması personel maaşları gösterilmektedir. Daha önce de belirtildiği gibi, Usta Gemici kadrosunun ITF çarpanı 1.000 olarak kabul edilmiş olup, diğer kadro maaşları bu değere bağlı olarak hesaplanmaktadır. 1998 yılı için 1200 ABD doları olan Usta Gemici maaşı, 2006 yılına gelindiğinde 1550 ABD dolarına yükseltilmiş, böylelikle maaş 8 yılda % 29.16 oranında artmıştır.

Tablo 8: 2005 Yılı, Gemiadamlarının Temin Edildiği Kaynak Bölgeler Tahmini

GEMİADAMI KAYNAK BÖLGELERİ	ZABİT	TAYFA
UZAK DOĞU	132 134 (%28)	224 558 (% 31)
OECD ÜLKELERİ	132 134 (%28)	174 208 (%24)
DOĞU AVRUPA	93 806 (%21)	116 810 (%16)
AFRİKA - LATİN AMERİKA ÜLKELERİ	38 329 (% 8)	109 761 (%15)
HİNDİSTAN ALT KITASI	69 597 (%15)	95 663 (% 14)
TOPLAM	466 000 (%100)	721 000 (%100)

Not:Yolcu gemilerinde çalışan kamara personeli hariç tutulmuştur. (Kaynak: ICS/ ISF Annual Review, 2006; 21).

Tablo-8’de 2005 yılı, gemiadamlarının temin edildiği kaynak bölgeler tahmini görülmektedir.

Tablo-8 incelendiğinde, 2005 yılında gemiadamlarının temin edildiği bölgelerin tahmini görülür. Uzakdoğu ülkeleri, zabit ve tayfa sağlanan kaynak ülkeler olarak deniz işgücü pazarının üçte birine sahiptir. Zabit sağlanan bölgeler sırasıyla OECD Ülkeleri, Doğu Avrupa Ülkeleri, Hindistan alt kıtası ve Afrika/ Latin Amerika Ülkeleridir. Tayfalarda da Uzakdoğu Ülkelerini, OECD Ülkeleri, Doğu Avrupa Ülkeleri, Afrika/ Latin Amerika Ülkeleri ve Hindistan alt kıtası takip eder (ICS/ ISF Annual Review, 2006; 21).

Personel seçiminde devamlılık, önemli bir etkidir. Gemi personelinin devamlılığını sağlayamayacak bir kaynaktan personel almanın bir anlamı yoktur. İkinci etken istihdam garantisi olup, ilki kadar önemlidir. Gemi işletmecisinin istihdam garantisi yoksa, işletmenin yönetimindeki gemi adedi değişiminde belirsizlikler varsa, bu durum personelin devamlılığını sekteye uğratabilir (Willingale, 1998; 219-222).

Personel temininde personel donatım şirketi kullanılması durumunda, şirket personel donatım şirketiyle sözleşme yapmalı ve onu düzenli olarak denetlemelidir. Personel donatım şirketinin, şirketin kullandığı formların aynısını kullanması önemli bir husustur. Personel alımında adaylardan istenilenler aşağıda belirtilmiştir:

- Sağlık Raporu: Bu raporda istenilen sağlık gereklilikleri ve raporun geçerlilik süresi ülkeden ülkeye değişmektedir. Gemiadamından, işe girişinde geçerli bir sağlık raporu istenir ve bu rapor sözleşme süresince gemide bulundurulur.

- Aşı Belgesi: Bu belge gemiadamının Dünya Sağlık Örgütü (WHO) tarafından yapılması gerekli görülen aşıları yaptırdığını kanıtlayan bir belgedir.

- İçki Uyuşturucu Testi Sonuç Raporu: Gemiadamlarından, gemiye katılmadan önce içki ve uyuşturucu testi sonuç raporu istenebilir. İş sözleşmesinde genellikle gemiadamının şirketin “içki ve uyuşturucu politikasına” uyması zorunluluğunu belirten maddeler bulunur. Tanker taşımacılığı yapan gemi işletim şirketleri bu konuda öncü olmuşlardır. Bazı donatanlar gemide alkollü içki bulunmasına izin vermemektedir.

- Yeterlilik Belgesi: Şirketler, her gemiadamından branşı ile ilgili geçerli bir yeterlilik belgesi ister. Yeterlilik belgelerinin ulusal ve uluslararası kurallara uygun olarak düzenlenmeleri gerekir.

- STCW Belgeleri: Şirketler, her gemiadamından temel ve çalıştırdıkları geminin tiplerine özel STCW belgelerini ister. İstenilen temel ve özel STCW belgeleri STCW Sözleşmesinde tanımlanmıştır.

Şirket işe alım görüşmesini başlatmadan önce, adayın belge ve dokümanlarını kontrol eder (Hrm in maritime, 2001).

Türk deniz taşımacılığı sektöründeki çağdaş yönetime sahip, kurumsallaşmış gemi işletim firmalarının personel istihdam politikaları incelendiğinde aşağıda belirtilen görüşlerle karşılaşmaktadır (Marine & Commerce, 2005; 31-34).

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

Furtrans personel müdürü Murat Ertürk, şirketinin personel seçim ölçütlerini önem sırasına göre; daha önce Furtrans’ ta çalışılıp çalışılmadığı, daha önce çalışılan şirketler, daha önce çalışılan şirketlerden alınan olumlu referanslar, meslek eğitiminin hangi okulda görüldüğü olarak sıralamaktadır. Şirket adayların bilgisayar kullanma becerisi ve İngilizce bilgisine sahip olmalarını istemekte ve adayları işe alım görüşmelerinde temel ve basit İngilizce sınavına tâbi tutmaktadır. Ertürk nitelikli personel bulma konusundaki sıkıntının tüm şirketleri zor durumda bıraktığını vurgulayarak, şirketinin gemilerde, Pakistanlı ve Filipinli gemiadamlarını istihdam etmek zorunda kaldığını belirtmiştir.

Kıran Denizcilik insan kaynakları müdürü Aşkın Çelik, personel tercihlerinde birinci derecede adayın deniz deneyimine sahip olmasının rol oynadığını belirtmektedir. Ancak şirket, kapılarını yeni mezun, staj deneyimi dışında hiç iş deneyimi bulunmayanlara da açık tutmaktadır. Şirket personel müdürü “sonuçta onlar da bir yerden başlamak zorundalar” demektedir. Ayrıca adayın İngilizce

bilmesi de aranan şartlar arasındadır. Çelik, nitelikli personel bulmakta zorlanmadıklarını belirtmektedir.

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

Via-Biz Consulting & Network Management yöneticisi Kaptan Uygur Pamuk, Türk denizcilik sektöründeki birçok şirketin geleneksellikten kurtulamadığını anlatarak şu noktaya dikkat çekmektedir “tanıdık tavsiyesi ya da torpil dediğimiz kavram denizcilik sektöründe işe alınmalarda en etkin araç olarak kullanılmaktadır. Bu durum sektörün insan kaynakları konusunda henüz profesyonelce davranmadığının göstergesidir”. Kaptan Pamuk, son zamanlarda IMO’ nun çevre korunması ve emniyet ile ilgili konularda yeni kurallar kabul etmesi ve buna bağlı olarak liman devleti kontrollerinin sıklaştırılması nedeniyle şirketlerin, yeterlilik belgesi olan herhangi bir gemiadamı yerine işini bilen, denizciliği meslek

olarak kabul etmiş, iyi İngilizce bilen, profesyonel gemiadamlarını istihdam etmeye yöneldiğini belirtmektedir.

V.Ships Türkiye genel müdürü Harun Düzgören, nitelikli personel açığının denizcilik sektörünün hem kara hem de gemi kadrolarında görüldüğünü, bu durumun denizcilik sektörünün gelişimini ciddi olarak etkilediğini belirtmektedir. Düzgören devamla, Türk denizcilik sektöründe personel açığının, Kaptan, 1.Zabit, Başmühendis ve 1.Mühendis kadrolarında görüldüğünü ve Türkiye’de “Gemi Makineleri İşletme Mühendisi” yetiştiren okul ve eğitim kurumlarının azlığı nedeniyle makine kadrolarındaki açığın had safhaya ulaştığını da belirtmektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

PERSONEL SEÇİM ÖLÇÜTLERİ İZMİR BÖLGESİ ANALİZİ

3.1 ARAŞTIRMANIN KONUSU

İzmir bölgesindeki uluslararası donatan işletmelerinin personel seçim ölçütlerini saptamaktır.

Konuya yönelik alt başlıklar aşağıda belirtilmiştir;

- Donatan işletmesi personel istihdam politikası,
- Başvuranlara uygulanan sınav ve testler,
- Adayların referanslarının araştırılması,
- Aday bulma konusunda eğitim kurumları ile ilişkiler,
- Donatan işletmelerine başvuru işlemleri,
- Aday ile görüşme ölçütleri,
- Adayın sağlık, aşı ve tıbbi test ölçütleri,
- Adayın işe alım kararı ile ilgili işlemler.

3.2 ARAŞTIRMANIN AMACI

Araştırmanın amacı; İzmir bölgesindeki uluslararası donatan işletmesi olarak faaliyet gösteren dokuz işletmede uygulanan personel seçim ölçütlerini belirleyerek, gemiadamlarına STCW sözleşmesi gereği temel denizcilik eğitimi veren kurumlardaki eğitim gören gemiadamlarına yardımcı olmak ve Türk denizcilik sektörüne personel seçim ölçütleri konusunda öneriler getirmektedir.

3.3 ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Küresel ölçekte bakıldığında gemiadamlarının denizde uzun süre çalışmadıkları görülmektedir. Gerek dışsal gerekse de kişisel faktörler ve mesleğin stres dolu doğası, meslekten erken yaşta ayrılmalara yol açmaktadır. Küreselleşen dünyada önemli bir paya sahip olan deniz ulaşımında, gemilerin sayısının artışı, bu

gemilerde çalışacak denizci sayısını da etkilemektedir. Son yıllarda araştırmacılar çalışmalarını özellikle artan zabitan açığına çareler bulmaya odaklamışlardır. Günümüzde denizci insan kaynağı için “ucuz işgücü” olarak anılan üçüncü dünya ülkelerine yönelme söz konusudur. Çin bu konuda büyük bir potansiyel ülke olarak, küresel deniz iş gücü pazarına gemiadamı sağlamaya başlamıştır. Türkiye’nin durumu değerlendirildiğinde, Türk gemiadamları genelde ulusal filoda, Türk Uluslararası Gemi Sicilinde (TUGS - İkinci Sicil) ve Türk donatanlarının sahip oldukları veya işlettikleri kolay bayrak gemilerinde çalışmaktadırlar. Yürürlükteki gemiadamları yönetmeliğine göre, ilköğretim okulu mezunu tayfa sınıfı (güverte veya makine) bir gemiadamı hizmet, eğitim ve sınav gereklerini karşılayarak güverte veya makine zabiti olabilmektedir. Türkiye’de zabitan kaynağı olarak iki veya dört yıllık denizcilik okulları mezunlarına başvurulmaktadır. Nitelikli tayfa sınıfı gemiadamları da artık potansiyel zabitan kaynağı olarak görülmelidir. Yapılan araştırmalar, dünya ölçekli araştırmaları da teyit ederek, Türkiye’de tayfa sınıfı gemiadamlarında fazlalık olduğunu ortaya koymuştur. Zabitan açığı sorununun çözümü için, devlet, özel sektör, üniversite ve gerek uluslararası gerekse de ulusal sivil toplum kuruluşlarının ortak çabalarına ihtiyaç olup, bu konu araştırmanın kapsamı dışındadır.

Bu araştırma İzmir Bölgesindeki Donatan işletmelerinin sahip oldukları “personel seçim ölçütleri”ni belirlemek amacıyla yapılmıştır. Bu bağlamda, araştırma sonuçlarının; mevcut ve mesleğe yeni girecek gemiadamlarına, donatan işletmelerine, denizcilik sendikalarına, denizle ilgili sivil toplum kuruluşlarına, denizcilik okulu öğrencilerine, istihdam kurum ve personel donatım şirketlerine ve diğer ilgili kurum ve kişilere yardımcı olacağı ümit edilmektedir.

Bu araştırma, denizcilik sektöründe bugüne kadar üzerinde yeterince durulmamış bir konuyu içermekte olup yeni araştırmalara kaynak oluşturması bakımından önem taşımaktadır.

3.4 ARAŞTIRMANIN KISITLARI

Bu araştırma denizcilik işletmelerinin gemiadamı seçim ölçütleriyle ilgili ulusal ve uluslararası kaynaklardan elde edilen bilgiler, 2006 yılında İzmir bölgesinde uluslararası donatan işletmesi olarak faaliyet gösteren dokuz donatan işletmesinin ISM El kitaplarında yer alan personel seçim ölçütlerinin incelenmesi, anılan şirketlerin personel / insan kaynakları bölümü yöneticileriyle yüz yüze yapılan görüşmelerden elde edilen bilgilerin yorumlanmasıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma bölgesel ölçekte gerçekleştirildiğinden, ancak bölgede bulunan dokuz donatan işletmesiyle görüşülebilenmiş araştırma süresinin kısaltılması amacıyla nitel ve bölgesel bir araştırma gerçekleştirilmiştir.

3.5 ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Araştırma modeli, araştırma için seçilen örneklem ve veri toplama araçlarıyla ilgili bilgiler aşağıda sunulmuştur.

3.5.1 Araştırmanın Modeli

Araştırma için öncelikle “personel seçim ölçütleri” konusunda kuramsal çalışmalar taranmıştır. Daha sonra “Uluslararası Denizcilik Donatan İşletmeleri” nin personel yönetimi , politikaları ve personel seçim ölçütleri incelenerek görüşme soruları hazırlanmıştır.

Araştırmaya temel teşkil edecek hususların, belirtilen donatan işletmelerindeki durumunu belirlemek amacıyla, işletmelerin yazılı kaynaklarına başvurulmasının yanında, personel / insan kaynakları bölümü yöneticileri ile derinlemesine yüz yüze görüşülmüş ve ayrıntılı bilgiler alınmıştır.

Araştırma nitel bir çalışmadır. Yapılan yazılı kaynak taraması ve yüz yüze görüşmeler sonucunda alınan bilgiler doğrultusunda, İzmir bölgesindeki uluslararası donatan işletmelerinin “personel seçim ölçütleri” saptanmaya çalışılmıştır.

Araştırmada öncelikle yazılı kaynak taraması yapılmıştır. Araştırmanın örneklemini oluşturan 9 işletmeden 7 tanesi, araştırma konusu ile ilgili belgeleri araştırmacıya sunarken, 2 işletme bundan kaçınmıştır. 7 işletmenin yazılı belgelerindeki ölçütler ortak ve farklı yönler olarak incelemiş ve sonuçlar, yazılı belgelerin analizinde sunulmuştur. Daha sonra donatan işletmelerinin personel / insan kaynakları bölümü yetkilileriyle yüz yüze görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşme formundaki 27 soru, görüşülenlere sorulmuş ve yanıtları araştırmacı tarafından kayıt edilmiştir. 8 işletmede bir kişi soruları yanıtlarken, 1 işletmede personel müdürü yardımcısı da görüşmeye katılmıştır. Görüşmeler planlı olarak, görüşülenlerin uygun zamanlarına denk getirilmiş ve bunun için özel çaba sarf edilmiştir. Dört işletmede görüşme ortamında sadece görüşülen bulunmuş, 5 işletmede ise görüşülen diğer bir kişiyle odasını paylaştığından, görüşme esnasında bir kişi daha görüşme ortamında bulunmuştur. Tüm görüşmeler görece sessiz, uygun sıcaklıkta ve aydınlık ortamlarda gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler yapılır, yapılmaz görüşme esnasında alınan yanıtlar, zaman geçirilmeden düzenlenerek kayıt altına alınmıştır. Görüşmeler tamamlandığında, tüm yanıtlar incelenerek konularına göre 4 temaya ayrılmıştır. Bunlar; şirket personel politikaları, seçim ölçütleri, çalışma koşulları ve şirket yapısı temalarıdır. Görüşmelerde görüşülenlerin sunduğu yanıtlar, ölçütler olarak kabul edilmiş ve yukarıda belirtilen temalar altına toplanmıştır. Böylelikle ilk temada 39 ölçüt, ikincide 11 ölçüt, üçüncüde 8 ölçüt ve son temada da 4 ölçüt ortaya çıkmıştır. Daha sonra temaları oluşturan ölçütlerin, işletmelerde hangi yüzdelerle desteklendiğini tespit edilmiştir. Sonuçlara ise temalarda yüksek ve alçak yüzdelerde desteklenen ölçütlerle ulaşılmış ve görüşmelerin analizinde sunulmuştur

Araştırmanın bu bölümünde evren ve örneklem, veri toplamada kullanılan araçlar üzerinde durulmaktadır.

3.5.2 Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini İzmir bölgesinde uluslararası donatan işletmesi olarak faaliyet gösteren; Arkas Holding A.Ş., Ak-Yakıt A.Ş., Kerman-Trans A.Ş., Konvoy Ltd. Şti., Gülnak A.Ş., Zafer Gemi Acenteliği Ltd. Şti., Nemtaş Nemrut Liman

İşletmeleri A.Ş., Karya Denizcilik AŞ., Ataduru Denizcilik Ltd. Şti. oluşturur. Araştırmada, araştırma evreninin küçük olması nedeniyle, evreni oluşturan tüm şirketlere ulaşılabilmektedir. Dolayısıyla evren ve örneklem grupları aynıdır.

3.5.3 Veri Toplama Araçları

Veriler toplanmadan önce, bu alanda yapılmış olan çalışmalara ulaşılmaya çalışılmıştır. YÖK Dokümantasyon Merkezi, Science Direct veritabanı, Dokuz Eylül Üniversitesi, Deniz Ticaret Odası'ndaki kaynaklara ulaşılmış olup tümü kaynakçada gösterilmiştir.

Araştırmada veri toplama aracı olarak görüşme formu kullanılmıştır.

3.5.3.1 Görüşme Formu

EK-2 'de sunulmuştur.

3.6 İZMİR BÖLGESİNDEKİ ULUSLAR ARASI DONATAN İŞLETMELERİNİN TANITILMASI

İşletme Adı: Kerman-Trans A.Ş.

1. Şirketin kuruluş yılı 1980'dir. Şirket donatanlık dışında acentelik ve gemi işletmeciliği de yapmaktadır. Şirketin Türkiye dışında Romanya'da bir şubesi bulunmaktadır. Şirketin İzmir ofisinde 16, Romanya ofisinde 5, gemilerinde 70 kişi çalışmaktadır.

İşletme Adı: Ak-Yakıt A.Ş.

1.Şirketin kuruluş yılı 1966'dır. Şirket donatanlık dışında gemi acenteliği, deniz ve kara araçlarına yakıt tedarikçiliği ve gemi söküm faaliyetleri ile uğraşmaktadır. Şirketin İzmir ve Aliğa ofislerinde 12, gemilerinde 40 personel çalışmaktadır.

İşletme Adı: Gülnak A.Ş.

1. Şirket 1989 yılında kurulmuş olup donatanlık dışında acentelik, brokerlik, nakliye müteahhitliği (forwarding) ve limancılık faaliyetlerinde bulunmaktadır. Şirketin Güllük' te bir ofisi bulunmakta olup, şirket ofislerinde 35 kişi, gemilerinde 170 kişi çalışmaktadır.

İşletme Adı: Nemtaş A.Ş.

1- Şirket 1981 yılında kurulmuş olup, donatanlık ve gemi işletmeciliği yapmaktadır. Şirketin İstanbul'da bir şubesi bulunmaktadır. Şirket ofislerinde 31 kişi, gemilerinde 193 kişi çalışmaktadır.

İşletme Adı: Konvoy Denizcilik Ltd. Şti.

1- Şirket 1997 yılında kurulmuş olup, donatanlık, acentelik, gemi kiralama, gemi işletmeciliği ve gemi tamir işleriyle uğraşmaktadır. Şirketin İzmir, İstanbul ve Antalya'da üç ofisi bulunmakta olup, şirket ofislerinde 35 kişi, gemilerinde 155 kişi çalışmaktadır.

İşletme Adı: Arkas Holding A.Ş.

1- Şirketin kuruluş yılı 1902'dir. Şirketin deniz ticaret filosu 1964 yılından beri hizmet vermektedir. Donatanlık dışında yapılan faaliyetler; limancılık, acente hizmetleri, ulaştırma (gemi, tren, uçak ve tır) hizmetleridir. Holding bünyesinde 32 şirket bulunmaktadır. Şirketin 12 yurt içi ve 8 ülkeye dağılmış 12 yurtdışı şubesi bulunmaktadır. Şirket 12 yabancı hattın temsilciliğini yapmaktadır. Holding bünyesinde, kara işletmelerinde 3600 kişi ve gemilerinde 400 kişi olmak üzere toplam 4000 kişi çalışmaktadır.

İşletme Adı: Karya Denizcilik ve Gemi İnş. A.Ş.

1. Şirketin kuruluş yılı 2004' tür. Şirket ofisinde 6, gemilerinde 39 kişi çalışmaktadır.

İşletme Adı: Ataduru Denizcilik ve Gemi İnş. Ltd. Şti.

1. Şirket 2004 yılında kurulmuş olup, donatanlık dışında brokering, chartering ve acentelik yapmaktadır. Şirket ofisinde 6, gemilerinde 45 kişi çalışmaktadır.

İşletme Adı: Zafer Gemi Acenteliği Ltd. Şti.

1. Şirket 1991 yılında kurulmuştur. Donatanlık dışında acentelik ve gümrükleme işleri yapmaktadır. Şirketin İzmir dışında Mersin ve Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nde şubeleri bulunmaktadır. Şirketin İzmir ofisinde 7, Mersin şubesinde 12, Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti şubesinde 9 ve gemilerinde 80 kişi çalışmaktadır.

**3.7 İZMİR BÖLGESİNDEKİ ULUSLAR ARASI DONATAN
İŞLETMELERİNİN SAHİP OLDUKLARI VE/VEYA İŞLETTİKLERİ
GEMİLERİN ÖZELLİKLERİ (AD, TİP, GRT/ NRT/ DWT,YAŞ VE
BAYRAK)**

EK 5 te sunulmuştur

**3.8 İZMİR BÖLGESİNDEKİ DONATAN İŞLETMELERİNİN İSM EL
KİTAPLARINDAKİ PERSONEL SEÇİM ÖLÇÜTLERİNİN
İNCELENMESİ**

(A, B, C, D, E, F ve G Donatan İşletmelerinin İşe Alım İşlemleri EK-1'dedir, iki donatan işletmesi bu belgeleri sunmaktan kaçınmıştır.)

SONUÇLAR

(a) Görüşmelerin Analizi

İçerik analizi için, görüşme sorularına verilen yanıtlar 4 ana temaya ayrılmıştır. Temalar da ölçütlerin şirketlerde görülme yüzdelerine göre alt gruplara ayrılmıştır. Temalar; şirket personel politikaları teması, seçim ölçütleri teması, çalışma koşulları teması ve şirket yapısı temalarıdır. İlk temada 39 ölçüt, ikinci

temada 11 ölçüt, üçüncü temada 8 ölçüt ve son temada ise 4 olmak üzere toplam 62 ölçüt bulunmaktadır.

Şirket Personel Politikaları temasında, 8 grup bulunmaktadır.

Birinci grupta 4 ölçüt yüzde %89 oranında işletmelerde görülmüştür. Bunlar her adaya başvuru formu doldurtulması, referans kontrolünün yapılması, gemiadamı seçiminde adayın tüm öğelerinin değerlendirildiği “bütüncül yaklaşımın” kullanılması ve zabıtlere eş ile sefere çıkma izninin verilmesidir. Özellikle zabıt eşlerinin sefere katılması konusunda personel müdürleri; “Elektrik zabıtları de dahil zabitan eşlerine izin verildiğini ve eşlerin de sigorta edildiklerini, bu konunun personeli şirkete bağlama ve olumlu güdüleme aracı olarak kullanıldığını bildirmişlerdir.

İkinci grupta % 78 oranında desteklenen bir ölçüt bulunmaktadır. İşletmelerin personel müdürleri Türk personel donatım şirketleri hakkında sahip oldukları olumsuz düşünceleri ifade ederek, simsarların gemiadamlarını sömürdüklerini, aşırı komisyon aldıklarını ve bu kuruluşlara güvenilmemesi gerektiğini bildirmişlerdir.

Üçüncü grupta % 67 oranında desteklenen 5 ölçüt bulunmaktadır. Bunlar işletmelerin personel donatım şirketleri kullanmaları, personel kaynağı için eğitim kurumlarına başvurulması, eğitim kurumlarıyla “bursluluk” ilişkisi kurmaları veya düşünmeleri, esnek çalışanlara olan olumsuz bakış ve gemiadamı iş görüşmesinin tek kişi tarafından yapılmasıdır. Personel donatım şirketlerini % 78 oranında olumsuz olarak değerlendiren işletmeler, gemiadamı ihtiyacı için % 67 oranında bu şirketlere başvurmaktadır. Bu başvurunun altında yatan nedenlerin; bazı gemilerin kolay bayrak taşımaları nedeniyle, yabancı personel donatım şirketlerinin kullanılması ve Türk zabıt bulmadaki zorluklar olduğu düşünülmektedir. Eğitim kurumlarına gemiadamı gereksinimi için başvuruyu, olumlu olarak değerlendirmek gerekir. Görüşülen işletmelerden görece büyük ve vizyon sahibi olanların “burs verme” konusuna olumlu yaklaştıkları, ileride kendi şirketlerinde çalıştırmayı düşündükleri seçkin öğrencilere burs sağladıkları görülmektedir. Esnek çalışanlara olumsuz bakış

yaygınca da, özellikle yaz aylarında çalışanların (özellikle üst düzey zabıt) can simidi oldukları belirtilmiştir. Şirketlerle yapılan görüşmelerde yetkililer tarafından, yaz aylarında gemilerde akademik personel çalıştırılması hakkında, hem şirketlerin kendi personellerini izine yollamak, hem de akademik personele maddi katkı sağlamak yönünden ikili fayda sağlandığı ifade edilmiş, akademik personelin yaz aylarında çalışmalarında kendilerini yeniledikleri ve çalıştıkları iş ortamını laboratuvar olarak kullandıklarından övgüyle bahsedilmiştir. Şirket yetkilileri, yaz aylarında çalıştırılan akademik personelin, çoğunlukla Kaptan ve Başmühendis düzeyinde olduklarını ancak başvuru olması halinde zabıtlardan de değıştirmeci olarak faydalandıklarını belirtmişlerdir. Aday görüşmesi % 67 oranında tek kişi tarafından yapılmaktadır.

Dördüncü grupta % 56 oranında desteklenen 7 ölçüt yer almaktadır. Bunlar şirket web sitesinin personel bulmak için kullanılması, stajyerlerin işe alınması, üst yönetimden gelen talimatlarla seçim ölçütlerine uygun olmayan personelin işe alınması, acil gemiadamı gereksinimi olduğunda diğler armatörlerle yardımlaşılması, başvuru formunun şirket tarafından hazırlanması, gemiye çıkmadan önce, ISM ve gemi tanıtım eğitimlerinin verilmesi ve üst düzey görevlere şirket içinden personel sağlanmasıdır. Web sitesi başvurusu için bir görüşülen “gerek doğrudan gerekse İnternet başvurularını değerlendiriyoruz” demektedir. Başka bir görüşülen bu konuda “şirketimizin web sitesini, başvuran havuzu olarak görmek gerekir” demiştir. Stajyerlik konusunda görüşülen diğler bir kişi şirketin, gemilerinde stajyer çalıştırılmasına büyük önem verdiğini, gemilerinde yılda 100-120 stajyerin staj yaptığını, stajyerlerin staj başarılarını ayrıntılı olarak değerlendirdiklerini, stajyerleri eğitim kurumlarındaki sınıflarına göre gruplandırıp başarı kayıtlarını tuttuklarını, başarılı stajyerlere okullarına dönmeden önce, bir yemek verip, şirket plaketi ve Kaptan Yazar Oktay SÖNMEZ’ in iki kitabını hediye ettiklerini belirtmiştir. Aynı kişi devamlı; mezun olan başarılı öğrencilerin mutlaka şirketlerinde çalışmaları için ısrarcı olmadıklarını, amaçlarının denizcilik sektörüne nitelikli personel kazandırmak olduğunu, 1999 yılında gemilerinde staj yapan başarılı bir stajyerin, bir süre denizde çalıştıktan sonra, karaya geçtiğini, bu başarılı kişinin ileride genel müdür olabilecek yetenekte olduğunu, 2002 yılında şirket gemilerinde staj yapan 70 kişiden 8 kişiyi (%11), 2005 yılında ise 119 kişiden, 21 kişiyi (% 18) başarılı bulduklarını ifade

etmiştir. Üst yönetimden gelen talimatla, seçim ölçütlerine uygun olmayan bir personel %56 oranında destekle işe alınmaktadır. Ancak görüşülenler, bu personelin gemideki çalışmalarını yakından izlemektedir. Bir görüşülen bu konuda, üst yönetimden gelen talimatla, personel seçim ölçütlerine uygun olmayan bir kişinin gemiye alınması durumunda bu personelin devamlı izlendiğini, çalışma koşullarına uymadığı durumlarda gemiden alındığını ifade etmiştir. Başka bir görüşülen de bu konuda “üst yönetimden gelen talimatla personel seçim ölçütlerine uymayan personelle ilgili tecrübelerimiz oldu. Ben şirketin ve geminin geleceği için sakıncalarını ortaya koyarım ancak patronun talimatlarına uymak zorundayız, zaten bu tür kişilerin çalışmaları kısa ömürlü olur” görüşünü belirtmiştir. Başvuru formunun şirket tarafından hazırlanmış olması yine % 56 oranında işletmelerde yaygındır. İşletmelerin farklı tipte gemiler işlettiği düşünüldüğünde, başvuranlardan istenen bilgiler de farklı olabilmektedir.

Beşinci grup olarak % 44 oranında destek ile uzun süre denizde çalışmayan personele olumsuz bakılması ve filo gemilerinde yabancı gemiadamı çalıştırılması gelmektedir. Uzun süre denizde çalışmayan personelle ilgili olarak bir görüşülen, bu tür personel hakkında önyargılı olmadıklarını ancak uluslararası mevzuatın sık sık değiştiğini, kaptanlar için durumun biraz farklı olduğunu, kaptanın karada da denizcilikle ilgili bir işte çalışması durumunda kısa sürede gemiye uyum sağlayabileceğini, ancak meslekten kopulmuşsa gemiye uyumun zor olacağını ifade etmiştir. Aynı kişi uzun süre denizde çalışmamış ancak, bir fabrikada bakım mühendisi olarak çalışmış başmühendis ve 1.mühendislerin de denize dönüşlerinde uyum sorunuyla karşılaşmayacaklarını belirtmiştir. Filo gemilerinde yabancı gemiadamı çalıştırılması, özellikle kolay bayrak altında gemi çalıştıran işletmelerin çoklukla başvurduğu bir yoldur. Görüşmelerde de bu durum teyit edilmiştir. Bunun nedenleri hem Türkiye’deki zabitan açığı, hem de yabancı personele ödenecek ücretler olabilir. Aynı şekilde kolay bayrak çeken gemilerde, personelin sosyal güvenlik primlerinin yatırılmaması, işverenlerin iştahını kabartmaktadır. Dünya ölçekli zabitan işgücü azlığı dalgası, Türkiye kıyılarına da vurmuş durumdadır. Görüşmelerde makine zabiti açığı özellikle vurgulanmıştır.

Altıncı grupta % 33 oranında desteklenen 5 ölçüt görülmektedir. Bunlar kartvizitle gelen adaya olumlu yaklaşım, filo gemilerinde çalışanlar aracılığı ile gemiadamı bulunması, personel bulmak için özgeçmiş web sitelerinin kullanılması, yabancı personel donatım şirketleri ile çalışma, gemiadamı görüşmesinin personel müdürü ve diğer kişilerle de yapılmasıdır. Kartvizitle başvuranlar konusunda bir görüşülen, karşı tarafın anlayışlı olmasını istemekte, en azından şirket personel seçim ölçütlerine uyan, deneyimli ve uygun yeterlilikte kişilerin önerilmesini istemektedir. Başka bir görüşülen ise, kartvizitle gönderilenlere olumsuz yaklaştığını, kartvizit sahibinin kendisiyle iletişim kurmasını yeğlediğini ifade etmiştir. Filo gemilerinde çalışanlar aracılığıyla gemiadamı bulunması, %33 oranında desteklenmektedir. Bir görüşülen bu konuda “Yabancı personel sağlarken, şu an gemilerimizden birinde hem gemiadamı hem de liman işlerinden sorumlu kaptan (port captain) statüsünde bir çalışanımız bize yardımcı oluyor. Biz bu sorunu içimizdeki bir personel aracılığıyla çözüyoruz. Başka şirketlerin Rusya’da ofis açarak buradan sağladıkları personeli gemilere gönderdikleri görülüyor” demektedir. Yine bir görüşülenin bu konuda “Gerek şirket merkezimizde çalışan kara personeli gerekse de gemide çalışan gemiadamlarımız, insan kaynağı bulma açısından ciddi anlamda faydalı oluyor” görüşünü belirtmiştir.

Yedinci grupta % 22 oranında desteklenen 11 ölçüt yer almaktadır. Bunlar Şirket Personel Politikaları Teması Tablosunda gösterilmiştir. Bu grupta dikkat çeken bir ölçüt personelin mezun olduğu okul konusunda ayrımcılığın düşük oranda olmasıdır. Bu konuda bir görüşülen “Cinsiyet, mezun olunan okul, deniz kuvvetlerinden veya pratikten olmak önemli olmayıp, iyi denizci olmak ve mesleki yeterlilik önemlidir” demektedir. Ayrıca yeni mezun bir zabitanın mezun olduğu okuldan referansı istenmesi yaygın bir uygulama değildir. Yine az da olsa eğitim kurumlarına doğrudan maddi desteğin düşünülmesi sevindiricidir. Kilit personelin işe alım kararı şirketin değişik yönetim kademelerindeki kişiler tarafından verilmektedir. Bu durumun olumlu olduğu, karar vericilerin unvan farklılıklarının işletmelerin yönetim şekillerinin farklılığına ve işletme büyüklüklerine bağlanabileceği düşünülebilir. Az da olsa bazı işletmeler personel donatım şirketlerinin, bazıları ise

SMS sistemini hazırlayan danışman şirketlerin oluşturdukları formları kullanmaktadır.

Son olarak sekizinci grupta % 11 oranında desteklenen 4 ölçüt bulunmaktadır. Bunlardan biri Türkiye İş Kurumu'nun personel kaynağı olarak sadece bir şirkette bir kez kullanılmasıdır. İşletme temsilcileri bu kurumun hantallığından söz etmişlerdir. Diğer 3 ölçüt gemiadamlarının işe alım kararını veren yetkililerin ünvanları ile ilgilidir.

Seçim ölçütleri temasında, 8 grup bulunmaktadır.

Birinci grupta 1 ölçüt yüzde % 100 oranında tüm işletmelerde görülmüştür. Bu ölçüt "üst düzey zabit seçiminde deneyime bakılmasıdır". Görüşülen tüm işletme temsilcileri bu konuda aynı düşünceyi paylaşmaktadır.

İkinci grupta % 89 oranında desteklenen 2 ölçüt bulunmaktadır. Bunlar; üst düzey zabit seçiminde İngilizce seviyesine bakılması ve adayın deniz deneyiminin seçimde önemli olmasıdır. İngilizce konusunda bir görüşülen "Ayrıca yabancı dil konusunda kaptan için SMCP ve ileri İngilizce testi, Başmühendis ve 1.zabit için ileri İngilizce testi, 1.mühendis için teknik İngilizce testi yaparız" demektedir. Yine bir görüşülen "İşletme ile İngilizce haberleşme yapılır. Zabitlerin hepsi İngilizce bilmeli, Kaptan ve başmühendisin ise İngilizceleri akıcı olmalıdır" görüşünü belirtmiştir.

Üçüncü grupta % 78 oranı ile desteklenen ölçüt, adayın sözsüz mesajlarının işe alım kararlarında önemli olmasıdır. Bu konuda bir görüşülen, adayın güven verici görünümünün ve kişiliğinin işe alım kararını büyük ölçüde etkilediğini, gergin yüz ifadesine sahip, kendine güvenmeyen, belirli tiklere sahip kişileri ilk görüşmede elediklerini ifade etmiştir. Başka bir görüşülen de insan ilişkilerinin işe alım kararlarındaki etkisinden bahsederek, iş görüşmelerine gelen bazı adayların, çiçek, dondurma gibi hediyelerle geldiklerini, devamlı gülümseyen yüzleri ve kendileriyle barışık görünümleriyle olumlu izlenim bıraktıklarını, geriye bakıldığında işe alınan

bu gibi kişilerin, şirketlerinde uzun süreli ve başarılı bir çalışma hayatlarının olduğundan bahsetmiştir. Ayrıca bir diğer görüşülen, yabancı personelin işe alım kararlarında vücut dilinin öneminden bahsederek, adayın yabancı dil konuşma becerisinin kısıtlı olması nedeniyle, sık kullandığı vücut dilinin adayın kişiliğinin ipuçlarını verdiğini ifade etmiştir.

Dördüncü grupta % 56 oranında desteklenen 2 ölçüt bulunmaktadır. Bunlar adayın iyi referansının ve kişiliğinin seçimde önemli olmasıdır. Referans konusunda bir görüşülen; “Müracaat formundaki verilerden faydalanarak adayın eskiden çalıştığı şirketlerin personel müdürlerine adayın geçmişini telefon ile sorarım. Geri bildirimlerin doğruyu yansıttıklarına inanıyorum. Bana da diğer şirketlerin personel müdürlerinden gemiadamları hakkında soruşturma için telefon geliyor. Ben de doğru bilgiyi veriyorum. Bu şekilde piyasada denge oluşacağına inanıyorum. Bazen personelin uygun olduğu durumda bile, eski çalıştığı şirket tarafından kasıtlı olarak iyi referans verilmediğini, o personeli deneyerek gördüm. Bununla birlikte personele önyargı ile yaklaşmamak gerekir” demektedir. Yine bu konuyla ilgili başka bir görüşülen; “ Referanslar konusunda kafamız çok karışık, neye güveneceğimizi bilmiyoruz. İzmir’de tanınan bir kişinin referansı ile aldığımız kamarot İtalya’da gemiden kaçtı” görüşünü belirtmiştir. Referans kaynağı ile ilgili olarak bir görüşülen “Referans kaynağının niteliği bizim için önemlidir. İyi bir şirketten alınan referans bizim için yeterlidir. Yunan firmalarının ters yönlendirme yaptığını düşünüyorum. Bizim onlara sordüğümüz ve “iyi referans” alamadığımız bir personelin aylar sonra onların şirketinde çalıştığını görüyoruz” görüşünü belirtmektedir. Kişilik konusunda ise bir görüşülen “Kişilik önemli, kişinin vücut dili ele veriyor” demektedir. Yine bir görüşülen “kişilik özellikleri ve uyum yeteneği” nin uygun görülen adayların ortak özellikleri olduğunu belirtmiştir.

Beşinci grupta % 44 oranda desteklenen bir ölçüt bulunmaktadır. Bu ölçüt; işe almak istenen kişilerin İzmir ve çevresinde oturmasının olumlu karşılanmasıdır. Bu konuda bir görüşülen bölgesel kültür farklılıklarına vurgu yaparak “ İzmir ve çevresinde oturma ölçüt değil ama İzmir ve Ege bölgesinde oturan/yaşayan gemiadamları aynı kültüre sahip olduklarından gemilerde daha az sorun çıkıyor.

Gemide değişik kültür/bölgeden personel olduğunda sorunlar çıkabiliyor. Güney bölgelerinden gelen gemiadamları ehli keyif ve ağır kanlı oluyorlar. Karadenizli gemiadamları daha atak oldukları için aralarında anlaşmazlıklar oluyor. Ege bölgesinde oturan /yaşayan denizcilerin uyumlu olduğunu düşünüyorum. Ancak bu personel de doğuda oturan/yaşayan personelle anlaşamıyor” demektedir. Başka bir görüşülen bu konuda “Ayrımcılık yapmamayı büyük oranda başarıyoruz. İzmir’in ağdaş, batılı kimliği, insanların hoşgrl, laik, demokrat yapısı başvuran adaya olumlu değer katıyor. İnsan yapısı olarak deniz kültürü almış oluyorlar. Ben bunu olumlu olarak yorumluyorum” görüşünü belirtmiştir. Yine başka bir görüşülen “İşe almak istediğimiz kişilerin İzmir ve çevresinde oturması çalışan için kolaylık sağlıyor. Sağlık, ailevi ve maddi sorunların çözümlenmesi daha kolay oluyor. Personelin nerede oturduğu önemli, bir sorun olursa nereye gideceğimizi biliyoruz. Ancak İzmir dışında oturan ve adresleri bile belli olmayan kişilerle bir sorun olduğunda, onları nerede bulacağımızı bilemiyoruz. Ailesini, geçmişini bildiğimiz insanlarla çalışmak kolay oluyor. Gemilerimizin yakın hatta çalışması ve dönüş limanlarının Türkiye limanları olmasının bazı durumlarda kötüye kullanıldığı, gemiadamlarının, çeşitli mazeretler ileri sürerek, sefere katılmadıkları durumlar da olmaktadır” şeklinde konuşmuştur.

Altıncı grupta % 33 oranında desteklenen aday yaşının seçimde önemli olması ölçütü bulunmaktadır. Konuyla ilgili bir görüşülen; personel seçiminde yaş sınırlamalarının, kadroya göre değiştiğini belirterek, 45-50 yaşlarındaki gemicilerin genellikle işe alınmadıklarını, ancak Kaptanlar için yaşın deneyimle doğru orantılı olması nedeniyle, olgunluk ağındaki Kaptanların geç kaptanlara yeğlendiğini ifade etmiştir. Konuyla ilgili görüşülen başka bir şirketin yetkilisi, bedeni kullanmanın, çalışmanın bir parçası olduğu, 1. ve 2.zabitlik ve mühendislik görevleri için geç zabitlerin tercih edildiğini beyan etmiştir. Diğer bir görüşülen ise deneyimin önemini vurgulayarak, adayların işlerini iyi bilmeleri gerektiğini ifade etmiştir. Bu kişi, çalışacak yaşta olduktan sonra, yaşın pek önemli olmadığını vurgulamış, bu arada yabancı dil bilgisinin kendileri için çok gerekli görülmediğini belirtmiştir.

Yedinci grupta % 22 oranında desteklenen 2 ölçüt bulunmaktadır. Bunlar; iş başvurusu yapan gemiadamının psikolojik/mesleki test veya sınavdan geçirilmesi ve adayların “iyi denizci” olmalarının personel seçimde önemli olmasıdır. Testlerle ilgili olarak bir şirket görüşüleni; şirketlerinde iş başvurularında adaylara mesleki sınav yapılmadığını, adayın yeterlilik belgesinin kendileri için yeterli olduğunu ancak yabancı dil sınavının yapıldığını beyan etmiştir. Aynı yetkili psikolojik test için, şirket ofisinde çalışmak üzere başvuran adaylara bu testin uygulandığını, ancak gemi personeline testin uygulanmadığını belirtmiştir. “İyi denizci olmak” konusunda görüşülen bir diğer şirketin yetkilisi, adayın mesleğini sevmesinin, öğrenmeye ve başkalarının fikirlerini dinlemeye açık olmasının, mesleğiyle ilgili fikir üretme çabası içerisinde olmasının önemini vurgulamıştır. Aynı yetkili, Gemi Emniyet Yönetimi Sisteminin iyileştirilmesi için çalışan, gördüğü uygunsuzlukları rapor eden, sistemle ilgili “kaptan gözden geçirmesini” (Masters’ Review) içtenlikle yerine getiren kaptanların şirket tarafından da tutulduğunu ifade etmiştir. Başka bir şirketin yetkilisi, bazı insanların denizde mecburen çalıştığını, bazılarının ise bu işi severek yaptığını belirterek, kendilerinin ikinci grupta olanları bulmaya çalıştıklarını söylemiş, deneyimin, iyi referansa sahip olmanın, kişiliğin ve iyi denizci olmanın kendileri için önemini vurgulamıştır.

Sekizinci ve son grupta %11 oranında desteklenen bir ölçüt söz konusudur. Sadece bir şirket gemiadamlarını işe almadan önce veya sonra tıbbi kontrolden geçirtmektedir.

Çalışma Koşulları temasında, 5 grup bulunmaktadır.

Birinci grupta 2 ölçüt yüzde % 100 oranında işletme temsilcileri tarafından desteklenmiştir. Bu ölçütler şirketin çalışanlarla belirli süreli sözleşme yapması ve tayfa sınıfı gemiadamları başvurularının sayıca fazla olmasıdır. Görüşülen tüm işletme temsilcileri bu iki konuda aynı düşünceyi paylaşmaktadır.

İkinci grupta % 67 oranında desteklenen “çalışanların sigortalanması” ölçütü bulunmaktadır. Türk bayraklı gemilerde personel sigortalanırken, kolay bayraklı

gemilerde personelin sigortalanması söz konusu değildir. Bu şirketler, personelin sosyal güvenliğini göz ardı ederek, konuya sadece maliyet düşürme yönünden yaklaşabilmektedir.

Üçüncü grupta % 56 oranında desteklenen 2 ölçüt bulunmaktadır. Bunlar çalışanlara sözleşme sonrası izin parası verilmesi, başarılı çalışanlar ile mürettebatın bazı özel durumlarda çalıştırılmasına ikramiye ve ücret ödenmesidir. Bu konularda bir şirket yetkilisi, gemide sözleşmesini bitirip ayrılanlardan, izin sonrası şirkete dönenlere 1 aylık ücretlerinin ikramiye olarak verildiğini ifade etmiştir. Başka bir şirketin yetkilisi, şirketlerinde Kaptan, Başmühendis, 1.zabit ve 1.mühendise 3 ayda, diğer gemi zabitlerine 4 ayda, tayfa sınıfına ise 6 ayda 1 maaş ikramiye ödendiğini belirtmiştir. Bir diğer şirketin yetkilisi ise, geminin denetlemelerden başarıyla geçmesi, önemli bir onarımın gemi çalışanları tarafından gerçekleştirilmesi, ambar temizliği ve ambar yüklerinin bağlanması gibi işlerin gemiadamları tarafından yapıldığı özel durumlarda personele ek ücret (bonus) ödendiğini beyan etmiştir.

Dördüncü grupta % 22 oranında desteklenen 1 ölçüt bulunmaktadır. Bu ölçüt kıdem bazlı ücret sisteminin şirkette uygulanmasıdır. Bu konuda görüşülen bir şirket yetkilisi; “Şirketimizde kıdem bazlı ücret sistemi uygulaması vardır. Bu miktar personel maaşının % 5’i veya %10’u oranında olmaktadır” demektedir.

Beşinci ve son grupta hiç desteklenmeyen 2 ölçüt söz konusudur. Görüşülen hiçbir şirketin gemilerinde sendikalı gemiadamı çalıştırılmamaktadır. Türkiye’de deniz iş kolunda sendikalaşma kamunun sahip olduğu gemilerde (Türkiye Denizcilik İşletmeleri, Kıyı Emniyeti ve Gemi Kurtarma İşletmeleri vs.) yaygındır. Özel denizcilik şirketlerindeyse, birkaç kurumsallaşmış çağdaş denizcilik şirketinin dışında sendikalaşmaya rastlanmamaktadır. Diğer yandan kolay bayrak sahibi gemi donatanlarının da ITF çekincelerinden dolayı sendikalı gemiadamlarını gemilerinde çalıştırmadıkları ve ITF ile toplu iş sözleşmesi imzalamadıkları görülmektedir. Ayrıca görüşülen şirket yetkilileri, personellerine izin deyken ücret ödemediklerini ifade etmişlerdir.

Şirket yapısı temasında, 3 grup bulunmaktadır.

Birinci grupta 1 ölçüt yüzde % 78 oranında işletmelerde görülmüştür. Bu ölçüt şirkette ayrı bir insan kaynakları / personel bölümünün olmasıdır.

İkinci grupta 2 ölçüt % 44 oranında desteklenmektedir. Bunlar; şirketlerin gemi işletmeciliği yapmaları ve insan kaynakları ve personel bölümü müdürlerinin deniz kökenli olmalarıdır.

Üçüncü ve son grup hiçbir işletme tarafından desteklenmeyen, insan kaynakları / personel bölümü yöneticisi olmak için mesleki bir yeterlilik istenmesidir.

(b) Yazılı Belgelerin Analizi

İzmir Bölgesinde faaliyet gösteren donatan işletmelerinin yazılı belgeleri incelendiğinde, 7 donatan işletmesinde de ortak olan ölçütler; kaptanın eğitimli, deneyimli, iyi bir çalışma geçmişine sahip olması ve bunun yanında diğer personelden de istenildiği gibi STCW 95 Sözleşmesi uyarınca tüm belgelerinin tam ve kendisinin de sağlıklı olmasıdır.

İkinci olarak % 72 oranında desteklenen ölçütler, başvuru formunda istenilen özelliklerin herhangi birinin aday tarafından karşılanamaması durumunda başvurunun geri çevrilmesi ve çalışma şartlarının sözleşmede belirtilmiş olmasıdır.

Üçüncü olarak % 57 oranında desteklenen iki ölçüt bulunmaktadır. Bunlar, kaptanın atamasını onaylayan şirket yetkilisinin, genel müdür olması ve adayların en az 2 yıllık deneyime veya uygun referans ve özgeçmişe sahip kişiler olmalarıdır.

Diğer ölçütler % 50'nin altında bir oranda desteklenmiştir.

Farklı yönler ise; üst düzey zabitlerden istenilen İngilizce'yi kullanabilme düzeyi, kaptanın atanmasını onaylayan şirket yetkilisinin ünvanı, adaylardan aşı belgesi ve sabıka kaydı istenilmesi, adayları işe alım kararını kimlerin verdiği, adaylardan hizmet geçmişlerinin istenilip istenilmemesi, kaptanın firmada daha önce çalışmış olmasının istenilip, istenilmemesi, kaptanın gemide personelle iyi ilişkiler kurmasının, onları başarılı olmaları konusunda güdüleyici olmasının ve dinamik olmasının istenilmesidir. Son ölçüt sadece bir şirket tarafından desteklenmekte olup, olumlu olarak değerlendirilmiştir.

(c) Görüşme ve Yazılı Belgelerin Karşılaştırılması

Görüşmelerde ortaya çıkan sonuçlar ile işletmelerin yazılı belgelerindeki ölçütler karşılaştırıldığında aşağıdaki sonuçlar ortaya çıkmıştır;

1. Üst düzey zabit seçiminde “deneyim” ölçütü her iki incelemede de saptanmıştır.
2. Adaydan referans istenilmesi, işe alım formları ve ISM dökümanları gibi yazılı belgelerde % 100 oranında desteklenirken, görüşmelerde bu oran % 56 olarak desteklenmiştir.
3. Yazılı belgelerde, adayın STCW 95 Sözleşmesi gereği sahip olması gereken tüm belgelerinin tamam olması istenmektedir. Bu husus görüşmelerde de desteklenmiştir. Görüşmelerde adayın STCW 95 Sözleşmesi gereği sahip olması gereken belgelerinin sorgulandığı saptanmıştır.
4. Yazılı belgelerde görülen adayların dönemsel sağlık yoklaması sonuç raporlarının sorgulanması hususu görüşmelerde % 100 oranında desteklenmiş olup, şirketler adayların sağlık yoklaması sonuç raporlarını kontrol etmektedir.
5. Görüşmelerde şirket yetkililerince belirtilen, aday üst düzey zabitanın İngilizceyi kullanabilme becerisinin yüksek olması istemi % 89 oranında desteklenirken, bu husus yazılı belgelerde farklı düzeylerle belirtilmiştir.

6. Görüşmelerde adayların sözsüz mesajlarının, şirket yetkililerinin işe alım kararlarını etkilediği % 78 oranında desteklenirken, yazılı belgelerde bu konuya değinilmemiştir.
7. Görüşmelerde adayın kişiliğinin önemi % 56 oranında desteklenirken, yazılı belgelerde bu konuya değinilmemiştir.

ÖNERİLER

Denizde kariyer yapmak isteyen gemiadamlarının göz önünde bulunduracakları donatan işletmelerinin seçim ölçütleri arasında “deneyim ölçütü” ilk sırada yer almaktadır. Şirketler, adayların daha önceki gemi çalışma hayatlarının, adayın gelecekteki çalışma hayatının aynası olacağına inanarak bu ölçüte büyük önem vermektedir. Araştırmada her görüşülen deneyim ölçütünü ilk olarak vurgulamıştır. Bu ölçüt, ana ölçüt olarak görülebilir. Doğaldır ki, yeni mezun zabitin deneyimini staj yaptığı gemi ispatlarken, denize yeni çıkan tayfa sınıfı personel bu imkâna sahip olamaz. Tayfa sınıfı personel, ancak profesyonel insan kaynakları bölümü yöneticilerinin öngörülerini vasıtasıyla deniz hayatına adım atabilir. Onların bir başka şansları da, belirli nedenlerden dolayı denize yeni çıkanları çalıştırmayı âdet haline getirmiş donatan işletmelerine başvurmasıdır.

Referans ölçütü, deneyim ölçütünün devamı niteliğindedir. Bir gemiadamı ne kadar deneyimli olursa olsun, şirket personel bölümü yetkilileri aday hakkında bir “doğrulama” işlemine gereksinim duymaktadır. Personel referansının soruşturulması konusunda görüşülenler iki hususu vurgulamıştır. Bir tarafta referans soruşturulmasına etik olarak yaklaşan, doğru şirketler varken, diğer tarafta gemiadamı gemide doğru çalışsa da, şirket ve gemi yönetiminin yanlış tutum ve davranışları nedeniyle, gemilerinden ayrılan personele “kötü referans” veren şirketlerin varlığıdır. Bu tutum ve davranışların sergilendiği şirketler, gemiadamının gelecekteki çalışma hayatını olumsuz şekilde etkilemektedir. Ayrıca kendi şirket personel havuzlarındaki gemiadamlarının başka şirketlere gitmesini önlemek için “yanlış yönlendirme” yapan şirketleri de unutmamak gerekir.

Adayların STCW 95 Sözleşmesi gereğince, yeterlilik ve STCW belgelerine sahip olmaları ve sağlıklı olmaları olmazsa olmaz ölçütlerdir. Personelin çalışacağı gemi tipinde istenen geçerli STCW belgelerine sahip olması, hayati önem taşımaktadır. Günümüzde Türkiye'deki mevzuata göre, gemiadamları iki yılda bir sağlık yoklaması sonuç raporlarını almak zorundadır. Kamarot ve aşçı yeterlikli gemiadamlarının ise 6 ay geçerli, portör muayene raporlarını gemide çalışırken yanlarında bulundurmaları gereklidir. Uluslararası aşı belgesi de önemli olup, özellikle ekvatorial kuşaktaki ülke limanlarına sefer yapan gemilerde çalışan gemiadamlarının “sarı humma” aşısını yaptırmaları gerekir. Aynı bölgeler için sıtmaya karşı ilaçların alınması da hayati öneme sahiptir.

Üst düzey zabitlerin (kaptan, 1.zabit, başmühendis, 1.mühendis) İngilizce düzeyleri hem görüşmelerde hem de yazılı belgelerde önemle vurgulanmıştır. Şirket yetkilileri bu dört düzeyden özellikle kaptanın İngilizce düzeyine, yoğun olarak vurgu yapmaktadır. Araştırmada kaptanın İngilizce düzeyi için nisbi ölçütler varsa da, yakın gelecekte şirketlerin kaptanlardan İngilizce düzeylerini ispatlayan belge istemeleri düşünülebilir. Deniz hayatına devam eden, denizde çalışmaya bir süre ara veren veya esnek çalışan kaptanların bu ölçüte gereken önemi vermeleri beklenmektedir.

Görüşmelerde başvuranların, sözsüz mesajlar olarak adlandırılan, giyim-kuşamlarına, göz temaslarına, konuşmalarına, vücut dili özelliklerine ve kişiliklerine yüksek oranda önem verildiği saptanmıştır. Özellikle sözsüz mesajlar konusunda başvuranların dikkat edecekleri hususlar olabilir. Kişilik konusu önemli olmakla beraber, görüşülenler adayların kişilik özelliklerini açığa çıkartmak için, herhangi bir psikolojik test yapmadıklarını, sadece görüşme deneyimlerine dayanarak, adayların kişiliklerini tespit etmeye çalıştıklarını belirtmişlerdir. Adayın kişilik özelliklerinin tespit edilmesinde personel / insan kaynakları bölümü yöneticilerinin deneyimli olması, personel seçim sürecini etkilemektedir. Bununla beraber günümüzde hem Dünya hem de Türkiye deniz işgücündeki zabitan açığı nedeniyle, şirket yetkilileri sayıca az olan zabitleri, gerek kişilik testi gerekse de mesleki sınavlarla elemeyi, kendi kendilerini baltalamak olarak ifade etmektedir.

Şirketlerde ayrı personel / insan kaynakları bölümünün olması olumlu olarak değerlendirilebilir. Misyon ve vizyon sahibi kurumsallaşmış, çağdaş denizcilik işletmelerinde bir personel bölümü yetkilisi atanırken, görece küçük ve kurumsallaşmamış, aile şirketlerinde personel yöneticiliği görevi ek görev olarak gerçekleştirilmektedir. Şirketlerin en değerli kaynağının “insan” olduğu göz önüne alındığında, çağdaş işletmelerin başarılarının sırları ortaya çıkarılabilir. Ayrıca görüşülen şirketlerin personel / insan kaynakları bölümü yöneticilerinin yarısından fazlasının deniz kökenli olması, yöneticilerin, yönettikleri personel ile empati kurabilmesini kolaylaştıracağından, olumlu olarak değerlendirilmiştir. “İnsan kaynağı seçimi” uzmanlık gerektiren bir alan olarak değerlendirilmektedir. Çok değerli olan insan kaynağı seçilirken özen gösterilmesi gerekmektedir. Personel seçimine karar veren yetkililerin deniz kökenli olması ve sürekli personel yönetim yeteneklerini geliştirmeleri beklenmektedir.

Yapılan görüşmelerde, tüm şirketlerin personel ile sözleşme yapmaları olumlu olarak değerlendirilmiştir. 2005 yılında yapılan BIMCO / ISF Dünya deniz işgücü araştırma raporu tahminlerine göre, tayfalar için istem 586 000, sunum 721 000 kişidir. Dünya ölçeğinde 135 000 tayfa fazlalığı vardır. Araştırmada tüm şirketler yukarıda söz edilen durumu teyit ederek, şirketlerine daha çok tayfa sınıfı gemiadamlarının başvurduğunu belirtmiştir. Türkiye’de fazla sayıda olan tayfalardan, nitelikli olanlarının desteklenerek belirli aşamaları tamamlayanların, zabıtlığe yükseltilmeleri için, bu konuda faaliyet gösteren eğitim kurum ve kuruluşlarının ve zabıt adaylarının desteklenmesi ve İdarenin konuyla ilgili tüm taraflarla işbirliği yapması beklenmektedir.

Türk personel donatım şirketleri hakkındaki olumsuz görüşler, tüm şirket yetkilileri tarafından dile getirilmiştir. Türkiye’de “özel istihdam şirketleri” ile ilgili yasal gereklilikler (lisans edinme, çalışandan her ne adla olursa olsun bedel almama vb.) olmasına karşın, denizcilik sektöründeki personel donatım şirketlerinin çoğu yasadışı faaliyet göstererek, çoğunlukla niteliksiz personeli havuzlarında tutmakta ve personelden çok yüksek komisyon almaktadır. Bu şirketlerin yetkili kurum tarafından denetimlerinin yapılması, personel sömürülmesinin önüne geçilmesi, yasal

çerçeve de sektörde faaliyet gösteren şirketlerin desteklenerek, standartlarının yükseltilmesi, Filipinler ve Ukrayna ülke örneklerinde olduğu gibi bu faaliyet alanından Türkiye'ye döviz getirilmesine başlanması düşünülmelidir.

Yapılan görüşmelerde, şirketlerin yarısına yakınının yabancı gemiadamı çalıştırdığı görülmektedir. Görüşmelerde 4 şirketin sahip olduğu gemilerin kolay bayrak çektiği göz önüne alındığında, bu uygulamanın Dünya denizcilik filosundaki yaygın olan uygulamanın aynısı olduğu görülür. Bundan 25-30 yıl önce yabancı bayraklı gemilere zabıt ve tayfa sınıfı gemiadamı göndermeye başlayan Türkiye, günümüzde kendi girişimcilerinin sahip olduğu kolay bayraklı gemiler için, yabancı personel istihdam etmeye başlamıştır. Yabancı personel istihdam etmek için, şirketlerin üçte biri yabancı personel donatım şirketleri ile çalışmakta ve onlardan memnun oldukları görülmektedir. Bununla beraber yabancı personel istihdam etmenin, giderleri azaltmanın yanında bir takım yeni sorunları ortaya çıkaracağı şüphesizdir. Şirket temsilcileri her ne kadar milliyet, dil, din, cinsiyet, kültür ve ırk ayrımcılığı yapmadıklarını belirttilerse de, gemilerde çalışanlar ofis yetkilileri değil, gemiadamlarıdır. Hangi yabancı personelle, Türk personelin uyum içinde gemide çalışacağını zaman gösterecektir. Şirket yetkililerinin yabancı personel konusuna, sadece gider unsuru olarak bakmamaları, insanı değerleri de göz önünde bulundurmaları beklenmektedir.

Özellikle Ukrayna'lı personel çalıştıran şirket yetkililerinin, çalıştırdıkları personelin alkollü içki içme alışkanlıkları konusunda çok tedbirli davrandıkları ve bu alışkanlığa ilişkin birtakım önlemler aldıkları gözlemlenmiştir. Bu sorunun çözümü için, yasak koymanın tek başına yeterli olmadığı, başka çözüm yöntemlerinin de kullanılması gerekliliği göz önüne alınmalıdır.

Görüşme yapılan şirketlerin çalışan sayısı bakımından büyük olarak değerlendirilenleri, görüşme yapılan küçük şirketlere oranla, personel teminine daha fazla zaman ve daha büyük bütçe ayırdıkları gözlemlenmiştir. Küçük şirketlerin kısıtlı imkanları gereği sahip oldukları politikaları uyguladıkları düşünülse bile,

zaman içerisinde büyük şirketlerin uyguladıkları yöntemlere paralel politikaları hayata geçirmeleri beklenmelidir.

Görüşülen sadece bir işletme yetkilisi, “personelin şirkette işe başlarken sahip olduğu yeterlilikler ve sonradan kazanacağı yeterlilikler” kavramını dile getirmiştir. Bu kavram, insan kaynakları yaklaşımında sıklıkla vurgulanan bir kavramdır. Görüşülen yetkiliye göre, yürürlüğe konulacak yeni bir projeye göre, işletme gemilerinde işe başlayan, şirket personel işe alım ölçütlerine uygun personel, kariyeri boyunca şirket tarafından izlenip, çalışma hayatında belirli yeterliliklerin kendisine kazandırılması için devamlı eğitime tâbi tutulacaktır. Diğer işletmelerin de buna benzer “yaşam boyu öğrenme kavramı” ile ilgili politikaları uygulamaları beklenmektedir.

Görüşme yapılan şirket yetkililerinden sadece üçü “psikoloji” sözcüğünü görüşme boyunca birer kere kullanmış olup, diğer altı şirket yetkilisi bu sözcüğe vurgu yapmamıştır. Personel yönetiminden, insan kaynakları yönetimine geçildiği günümüzde, personelin psikolojisine daha fazla önem verilmesi şirket yetkililerinden beklenmektedir.

Şirket yetkilileri ile yapılan görüşmelerde ortak olan bir yön, görüşme yapılan tüm şirketlerin az veya çok, birtakım personel işe alım ölçütlerine sahip olduğudur. Bu ölçütlere ne derece uyulduğu ve ölçütlerin ne şekilde geliştirildiği araştırmanın konusu dışındadır. Personel işe alım ölçütleri konusunda şirketlerden personele doğru tek yönlü bir ilişki söz konusudur. Bu ilişkiyi iki yönlü yapabilmek için, birtakım çabaların gösterilmesi gerekmektedir. Şirketlerin kendi personel havuzlarındaki, tüm kadroları göz önüne alıp, bu kadrolarda başarılı gördükleri kişilerin özelliklerini analiz ederek, “başarılı personel niteliklerini” tespit etmeleri ve bunları şirketlerinin personel seçim işlemlerinde uygulamaları ve istihdam ettikleri personele devamlı eğitimler vermeleri beklenmektedir.

Görüşülen dokuz şirketin altısının, personel donatım şirketlerinden personel temin etmekte olduğu saptanmıştır. Araştırmanın kuramsal bölümünde de gemiadamı

temin edilmesi konusunun günümüzde donatan işletmesinin bütçe ve kârlılığıyla ilgili olduğu, personelde niteliğin değil niceliğin ön plana çıktığı vurgulanmıştır. Personel donatım şirketlerinin, konuşlandığı ülkelerin iş yaşamı ile ilgili yetkili bakanlıklardan aldığı “lisans” larla çalışmalarını sürdürdükleri, gerek denizcilik gerekse de uluslararası yasalardan etkilenmedikleri görülmüştür. Mevcut durumun çarpıklığını giderecek çalışmaların Türkiye’de gündeme getirilmesi ve konuyla ilgili uluslararası girişimlerin yapılması yetkililerden beklenmektedir.

İşe alma görüşmesinin, seçim sürecinin doruk noktası olduğu ve oynadığı kilit rol kuramsal bölümde saptanmıştır. Sağlanan görüşme ortamı ile ilk defa, iş arayan kişi ile onu işe alma yetkisine sahip kişi ya da grup karşı karşıya gelmektedir. İşletme için adayın, aday olmaktan çıkıp kurumun personeli olması büyük ölçüde yapılan görüşmenin sonucuna bağlıdır. Bu bağlamda, personel bölümü yetkililerinin işe alma görüşme yöntemleri konusunda, kendilerini sürekli geliştirmeleri beklenmektedir. Bununla birlikte personel işe alım kararı veren yetkililer, kendilerini verdikleri seçim kararlarının isabetli olup olmadığı konusunda öz-değerlendirmeye tâbi tutmaları beklenmektedir.

Görüşülen tüm şirketlerin, sözleşme yaptıkları personele izin deyken maaş ödemedikleri saptanmıştır. Kadrolu gemiadamı çalıştırmanın üstünlükleri kuramsal çalışmalarda vurgulandığı göz önüne alındığında, çağdaş şirketlerin personeline izin deyken de maaş ödemediği görülmektedir. Tüm şirketlerin hemfikir olduğu diğer bir konu, sendikalı gemiadamı çalıştırmamalarıdır. Türkiye’de sadece kamu kesimi gemilerinde yaygın olan “sendika kurumu” ne yazık ki, özel denizcilik şirketlerinde yoktur. Araştırmada görüşülen kolay bayraklı gemi şirketlerinin yetkilileri, kendi gemilerinde çalışan personeli doğrudan ilgilendiren, ITF ile yapılması gereken toplu iş sözleşmelerinden söz etmemişlerdir. Kolay bayrak gemilerinde de, personel bu sözleşmelerin olmaması nedeniyle sömürülebilmektedir. Bir başka husus, Türkiye İş Kurumu’nun denizcilik işgücü konusuna olan ilgisizliği ve mesafeli yaklaşımıdır. Denizcilik idaresinin, Türkiye İş Kurumu, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, Denizcilik Üniversite ve Yüksekokulları ve konuyla ilgili kurum/kuruluş ve uzmanların eşgüdümlü olarak çalışmalarını teşvik etmesi beklenmektedir.

Türk donatan işletmelerinin, idare ve ilgili kurum/kuruluşların katılımıyla düzenlenecek “Türk Denizcilik İşgücü” konulu her türlü girişimi başlatması, sürdürmesi ve desteklemesi beklenmektedir.

KAYNAKLAR

KİTAPLAR

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

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

Akten, N. / Albayrak, M. (1988). *Deniz Taşımacılığı Kılavuzu*. İstanbul.

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

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

Aşçı, Z.Ö. (1971). *Personel Yönetimi*. Ege Üniversitesi, İktisadi ve Ticari Bilimler Fakültesi Yayın No: 64/21: İzmir.

Bingöl, D. (1990). *Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler*. Atatürk Üniversitesi Yayınları, No: 676, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları No:89.

Can, H. / Akgün, A. / Kavuncubaşı, Ş. (1998). *Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi*. Siyasal Kitabevi: Ankara.

Erdoğan, İ. (1990). *İşgücünün Seçimi ve İşe Yönlendirilmesi Sempozyumu*. MPM Yayınları No:403: Ankara.

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

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

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

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

Özalp, İ. / Koparal, C. / Berberoğlu, G. (2001). *Yönetim ve Organizasyon*. T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları No:951: Eskişehir.

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

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

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

Telman, N. / Türetgen Ö.İ. (2004). *Eleman Seçimi*. Epsilon: İstanbul.

Werther, W. B. Jr. / Davis, K. (1996). *Human Resources and Personel Management*. Irwin McGraw-Hill, Fifth Edition.

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

Yalçın, S. (1971). *Personel İdaresi*. İstanbul Üniversitesi Yayınları No.1616, İşletme Fakültesi Yayınları No:9, Fakülteler Matbaası: İstanbul.

Yıldırım, A. / Şimşek, H. (2005). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Seçkin Yayıncılık: Ankara

MAKALELER

Öztürk, Z. (1995). İşletmelerde Personel Seçme Yöntemleri. *Verimlik Dergisi, MPM Yayınları, Sayı:2*.

Tütüncü, Ö. / Tarlan, D. / Mamyrkulov, N. (2003). Seyahat Acentelerinde Çalışanların İşe Alma Sürecini Algılamaları ve İzmir İli Örneği. *Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:5, Sayı: 1*.

Wu, B. / Winchester N. (2005). Crew study of a seafarer: a methodological approach to the global labour market for seafarers. *Marine Policy 29*

BİLDİRİLER

Deniz, C. (2004). *STCW'78 Sözleşmesi, Gemiadamları Eğitimi ve Eğitimde Kalitenin Sağlanması*. Gündem Dışı Bildiri Metinleri, Türk Denizcilik Gücü Sempozyumu, İstanbul.

Erginer, K.E. (2004). *Uluslararası Gemi ve Liman Güvenliği Kodu (ISPS)*. Gündem Dışı Bildiri Metinleri, Türk Denizcilik Gücü Sempozyumu, İstanbul.

TEZLER

Elbek, G. (2005). *Uluslararası Gemi ve Liman Tesisi Güvenlik Kodunun (ISPS) İzmir Limanlarında Uygulanması*. Yayınlanmamış Tezsiz Yüksek Lisans Projesi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Gürdal, O. (2001). *Toplam Kalite Yönetiminde Personel Seçme ve İşe Almanın Önemi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

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

Pekin, S. (2001). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Seçme Fonksiyonu : Bilişim Sektöründe Bir Alan Araştırması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

DİĞER KAYNAKLAR

Gemiadamları Yönetmeliği, 31.07.2002 tarih ve 24832 sayılı Resmi Gazete.

Hrm In Maritime , (2001) *Diploma in Ship Management, Ders Dokümanları*

Kahveci, E./Sampson, H. (2001). *Finding from The Shipboard Based Study of Mixed Nationality Crews*. Seafarers International Research Centre (SIRC) Symposium.

Availability and Training of Seafarers, (2003). OECD Directorate For Science Technology and Industry, Maritime Transport Committee, Precious Associates Limited.

ITF- Denizciler Bülteni (2005) . No 19, Londra

Erdal, A.(2003). *STCW Konvansiyonuna ve AB Direktiflerine En Uyumlu Türk Denizcilik Mevzuatı*, Denizcilik Dergisi, İstanbul.

Meydan Larousse, Büyük Lugat ve Ansiklopedi(1992) , Cilt 15, sayfa 330, İstanbul

II. Ulusal Denizcilik Şurası, Çalışma Grubu Raporu, (2000). Başbakanlık Denizcilik Müsteşarlığı

Personel Seçim Ölçütleri, (2005). Marine & Commerce Dergisi

Annual Review, (2006). International Chamber of Shipping – International Shipping Federation.

İNTERNET KAYNAKLARI

Aytaç, S.(2002). *Personel Seçiminde Psikolojik Testlerin Uygulanması*.

Erişim: 20.03.2006, http://www.isguc.org/serpil_aytac2.php

Keser, A. (2002). *Çokuluslu Şirketlerde İnsan Kaynakları Yönetimi*.

Erişim: 18.03.2006, <http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl/gos.php.?nt=564>

Solmuş, T. (2003). *Personel Seçim Sürecinde Mülakat Tekniği*.

Erişim:18.03.2006, <http://www.sosyalhizmetuzmani.org/psmt.htm>

DonatımYönergesi.

Erişim:23.03.2006,

http://www.denizcilik.gov.tr/mevzuat/dosyam/Gemilerin%20Gemiadamlari%20İle%20Donatılmasına%20İlişkin%20Yönerge_1

20.02.2006 tarihli anket, *İş ararken kullanılan yöntem hangisidir?*

Erişim: 26.03.2006, <http://www.gemipersoneli.com/anketbak.asp>

05.03.2004 tarihli anket, *İş tercihinizde sizin için hangisi daha önemlidir?*

Erişim: 26.03.2006, http://www.gemipersoneli.com/anketbak.asp?anket_id=10

12.01.2004 tarihli anket, *İş ararken karşılaştığınız en büyük sorun nedir?*

Erişim: 26.03.2006, http://www.gemipersoneli.com/anketbak.asp?anket_id=9

21.11.2003 tarihli anket, *Önceki işinizi hangi yöntemle buldunuz?*

Erişim: 26.03.2006, http://www.gemipersoneli.com/anketbak.asp?anket_id=8

Gemiadamları Sağlık Yönergesi,

Erişim:06.04.2006

http://www.hssgm.gov.tr/?sf=mev_gemi_adami_saglik&nerden=mev

Kolay Bayrak Gemilerindeki Denizcilere Bir Mesaj,

Erişim: 08.04.2006, <http://www.itfglobal.org/seafarers/message/.cfm>

COM (2001) 188 final, *Communication from the Commission to the Council and the European Parliament of 6 April 2001 on seafarer training and recruitment, 2001,*

Erişim: 08.04.2006, <http://www.europa.eu.int/scadplus/leg/en/lvb/l24252.htm>

BM Enformasyon Merkezi UNIC- Ankara,

Erişim: 2006, www.un.org.tr

EKLER

EK 1 Donatan İşletmelerinin SMS (Emniyet Yönetimi Sistemi) El Kitaplarında Yer Alan Personel Seçimi Ölçütleri

“A” Donatan İşletmesinin SMS El Kitabında Yer Alan Personel Seçimi Ölçütleri

(SMS El Kitabı, işletme için ticari bir değer taşıdığından, bu incelemede işletmenin adı anılmayacaktır)

Kaptanın Nitelikleri

Gemi kaptanları sadece eğitimli değil aynı zamanda deneyimli kişilerden seçilmelidir. Şirkete yeni kaptan alınmasına karar verildiğinde işe alınacak kaptan yönetim tarafından seçilecekse, bir önceki şirketteki referansları dikkate alınmalı ve şirket için en uygun olan seçilmelidir. Kaptan da dahil işe alınacak personel işe alınma anında sağlıklı olmalıdır. Tüm kaptanlar emniyetli seyir yapabilmek ve şirketi başarı ile temsil edebilmek için yeterli düzeyde İngilizce bilmelidir.

Deniz Personelinin Nitelikleri

Şirket, gemi personelinin eski iş kayıtlarını veya işverenin referanslarını göz önünde bulundurmalıdır. İşe alınma sırasında tüm gemi personeli sağlıklı olmalıdır. Tüm zabıt ve kilit personel, uluslararası sularda emniyetli olarak seyredecek ve direktif ve bilgileri anlayacak kadar İngilizce bilmelidir. Gemideki tüm mürettebat uluslararası kurallara göre gerekli tüm belgelere sahip olmalıdır.

Deniz Personelinin İşe Alınması

Şirkete iş başvurusunda bulunan kişinin değerlendirilmesi aşamasında öğrenim durumu, deneyim ve işe uygunluğu ile birlikte şirket politikaları göz önünde tutulmalıdır. Kaptan, Başmühendis ve Zabıtların işe alımlarında personel bölümündeki ilk görüşmeden sonra, ilgili bölümlerde de görüşme yapılır ve bu

personel hakkında karar verilir. Gemide çalışacak diğer personelin seçiminde personel bölümü tam yetkiye sahiptir.Yeni personele bireysel iş tarifleri, görev ve sorumlulukları bildirilmelidir. Gemiye katılması planlanan personel, gemi hayatı ve görevi konusunda bilgilendirilmelidir. Yeni gemi personeli atama kararı personel bölümü müdürüne aittir. Aşağıdaki konuları içeren bir başvuru formu doldurulmalıdır:

- Kişisel Özellikler : Yaş, fiziksel uygunluk, sağlık raporu
- Öğrenim Durumu: Akademik kurslar, özel kurslar, yabancı dil
- Deneyim: Hizmet kayıtları, çalışmış olduğu gemi türleri, en son yeterlilikte çalışma süresi, STCW Belgeleri
- Diğer Bilgiler: Gemide en uzun kalma süresi, ayrılma nedeni, diğer şirketlerden alınan bilgiler.

Bu formun doldurulmasından sonra, ilgili bölüm tarafından bir görüşme yapılır. Yukarıda bahsedilen noktalardan biri, görev için tatmin edici değilse başvuru geri çevrilmelidir. Yeni bir kaptan işe alınırken, Genel Müdür'ün onaylaması zorunludur.

Genellikle, Kaptan, Başmühendisler, 1.zabitler ve 1.mühendisler personel bölümü tarafından tanınan kişiler arasından seçilir. Gereksinim durumunda, en az iki yıllık deneyime sahip veya uygun referans ve özgeçmişe sahip kişiler gerekli göreve atanmalıdır. Personel ile ilgili bilgiler personel bölümü tarafından personel dosyalarına işlenmelidir. Çalışma şartları şirket sözleşmesinde belirtilmiştir.

“B” Donatan İşletmesinin SMS El Kitabında Yer Alan Personel Seçimi Ölçütleri

(SMS El Kitabı, işletme için ticari bir değer taşıdığından, bu incelemede işletmenin adı anılmayacaktır)

Gemi Personeli

İşe Yeni Alınanlar

Gemiye yeni mürettebat alımında bütün bölüm müdürleri birlikte karar verirler (makine veya güverte). P02 başvuru formu aşağıda istenen bilgileri içerecek şekilde doldurulacaktır.

- Personelin Özellikleri : Milliyeti, Yaşı,
- Eğitimi : Eğitim durumu ve akademik nitelikleri, özel kurslar, bildiği yabancı diller, önemli görevdeki personel iyi İngilizce bilmelidir.
- Deneyim : Hizmet belgeleri, çalıştığı gemi tipleri, çalışma süresi, STCW belgeleri
- Diğer Bilgiler: Uygun referans, yakın geçmişte gemide kalma süresi, ayrılış nedenleri, diğer şirketlerden alınan bilgiler.

Yukarıda belirtilen hususlardan herhangi biri, yetersiz bulunduğu takdirde, adayın başvurusu kabul edilmez. İşe yeni alınan Kaptanlar için daima Operasyon Müdürünün onayı gerekmektedir.

Genel olarak, Kaptanlar, Başmühendisler, 1.zabit ve 1.mühendisler iyi tanıdığımız zabıtlar arasından seçilmiştir. Gerekli olduğu takdirde bu görevler için görevlendireceğimiz yeni personelde, aynı tip gemide daha önce çalıştığına dair uygun referans şartını ararız. 1.Zabit ve 1.mühendis görevleri için yeni personel alınacağı zaman aynı tip gemide daha önce çalıştığına dair uygun referans şartını ararız. Her mürettebat için, mevcut bilgiler personel müdürü tarafından dosyalarında saklanır. P03 personel bilgi formu her bir personel dosyasının ilk sayfasını oluşturur. Gemide çalışanlar arasında rahatça iletişim kurulabilmesi, gemi emniyeti için en önemli unsur olduğundan, yeni işe aldığımız personelin gemide kullanılan çalışma dilini, acil durum talimatları ve kilit komutları anlayabilecek düzeyde bilmesine dikkat ederiz. Acil durumlarda ve diğer çalışma koşullarında şirket, ilgili taraf ve kuruluşlarla etkin iletişim kurulabilmesinin önemine vakıf olarak şirketimizde çalışacak kilit personelin (Kaptan, 1.zabit ve Başmühendis) iyi derecede İngilizce bilmesini isteriz.

“C” Donatan İşletmesinin SMS El Kitabında Yer Alan Personel Seçimi Ölçütleri

(SMS El Kitabı, işletme için ticari bir değer taşıdığından, bu incelemede işletmenin adı anılmayacaktır)

Kaptanın Nitelikleri

Gemi kaptanları sadece eğitimli değil aynı zamanda deneyimli kişilerden seçilmelidir. Şirkete yeni kaptan alınmasına karar verildiğinde, işe alınacak kaptan yönetim tarafından seçilecekse, bir önceki şirketteki referanslarına dikkat edilmeli ve şirket için en uygun olan seçilmelidir. Kaptan da dahil işe alınacak personel işe alınma anında sağlıklı olmalıdır. Tüm kaptanlar emniyetli seyir yapabilmek ve şirketi başarı ile temsil edebilmek için yeterli düzeyde İngilizce bilmelidir.

Deniz Personelinin Nitelikleri

Şirket, gemi personelinin eski iş kayıtlarını veya işverenin referanslarını göz önünde bulundurmalıdır. İşe alınma sırasında tüm gemi personeli sağlıklı olmalıdır. Tüm zabıt ve kilit personel, uluslararası sularda emniyetli olarak seyredecek ve direktif ve bilgileri anlayacak kadar İngilizce bilmelidir. Gemideki tüm mürettebat uluslararası kurallara göre gerekli tüm belgelere sahip olmalıdır.

Deniz Personelinin İşe Alınması

Şirkete yeni gemi personeli alma kararı personel bölümüne aittir. İş başvurusunda bulunan kişinin değerlendirilmesi aşamasında öğrenim durumu, deneyim ve işe uygunluğu ile birlikte şirket politikaları göz önünde bulundurulmalıdır. İşe alınmalarda personel bölümündeki ilk görüşmeden sonra, Kaptan, başmühendis ve zabıtlar için ilgili bölümlerde yapılan ikinci görüşme sonucunda karara varılır. Yeni personele bireysel iş tarifleri, görev ve sorumlulukları bildirilmelidir. Gemiye katılması planlanan personel, görevi ve gemi yaşamı

konusunda bilgilendirilmelidir. Aşağıdaki konuları içeren bir Başvuru Formu S.F. 7.01 personel işe başvuru formu doldurulmalıdır:

- Kişisel Özellikler : Yaş, fiziksel uygunluk, sağlık raporu
- Öğrenim Durumu: Akademik kurslar, özel kurslar, yabancı dil
- Deneyim: Hizmet kayıtları, çalışmış olduğu gemi türleri, en son yeterlilikte çalışma süresi, STCW belgeleri
- Diğer Bilgiler: Gemide en uzun kalma süresi, ayrılma sebebi, diğer şirketlerden bilgiler.

Bu formun başvuran kişi tarafından doldurulmasından sonra, ilgili bölüm tarafından bir görüşme yapılır. Yukarıda bahsedilen noktalardan biri, görev için tatmin edici değil ise başvuru geri çevrilmelidir. Yeni bir kaptan işe alınırken, genel müdürün onaylaması zorunludur.

Genellikle, başmühendisler, 1.zabitler ve 1.mühendisler personel bölümünün tanıdığı zabitler arasından seçilir. Gereksinim durumunda, en az iki yıllık deneyimi olan uygun referans ve özgeçmişe sahip kişiler gerekli göreve atanmalıdır. Her personel ile ilgili bilgiler personel bölümü tarafından personel dosyalarına işlenmelidir. Çalışma şartları şirket sözleşmesinde belirtilmiştir.

“D” Donatan İşletmesinin SMS El Kitabında Yer Alan Personel Seçimi Ölçütleri

(SMS El Kitabı, işletme için ticari bir değer taşıdığından, bu incelemede işletmenin adı anılmayacaktır)

Kaptanın Nitelikleri

Gemi kaptanları sadece eğitimli değil aynı zamanda deneyimli kişilerden seçilmelidir. Şirkete yeni kaptan alınmasına karar verildiğinde, personel müdürü ve üst yönetim, adayın çalıştığı bir önceki şirketin verdiği referansı göz önünde

bulundurmalı ve şirket için en uygun olan seçilmelidir. İşe alınacak tüm personel işe alınma anında sağlıklı olmalıdır. Tüm kaptanlar emniyetli seyir yapabilmek ve şirketi başarı ile temsil edebilmek için yeterli düzeyde İngilizce bilmelidir.

Deniz Personelinin Nitelikleri

Şirket, gemi personelinin eski iş kayıtlarını ve önceki işverenlerin referanslarını göz önünde bulundurmalıdır. İşe alınma sırasında tüm gemi personeli sağlıklı olmalıdır. Tüm zabıt ve kilit personel, uluslararası sulara emniyetli olarak seyredecek ve gerekli haberleşmeyi sağlayacak düzeyde İngilizce bilmelidir. Gemideki tüm mürettebat uluslararası kurallara göre gerekli tüm belgelere sahip olmalıdır.

Deniz Personelinin İşe Alınması

Şirkete iş başvurusunda bulunan kişinin değerlendirilmesi aşamasında öğrenim durumu, deneyim ve işe uygunluğu ile birlikte şirket politikaları göz önünde bulundurulmalıdır. Personel alımlarında, personel bölümündeki ilk görüşmeden sonra, kaptan, başmühendis ve zabıtlar için ilgili bölümlerde yapılan ikinci görüşme sonrasında karara varılır. Gemide çalışacak diğer personelin seçiminde personel bölümü tam yetkiye sahiptir. Yeni personele bireysel iş tanımları, görev ve sorumlulukları bildirilmelidir. Aşağıdaki konuları içeren bir başvuru formu doldurulmalıdır:

- Kişisel Özellikler : Yaş, fiziksel uygunluk, sağlık raporu
- Öğrenim Durumu: Akademik kurslar, özel kurslar, yabancı dil
- Deneyim: Hizmet kayıtları, çalışmış olduğu gemi türleri, en son yeterlilikteki çalışma süresi, STCW belgeleri
- Diğer Bilgiler: Gemide en uzun kalma süresi, ayrılma nedeni, diğer şirketlerin aday hakkındaki görüşleri.

Bu formun başvuran kişi tarafından doldurulmasından sonra, ilgili bölüm tarafından bir görüşme yapılır. Yukarıda bahsedilen noktalardan biri, görev için tatmin edici değil ise başvuru geri çevrilmelidir. Yeni bir kaptan işe alınırken, yönetim kurulu başkanının onaylaması zorunludur. Yönetim kurulu başkanının olmaması durumunda onaylamayı deniz işletme müdürü yapar.

Genel olarak, başmühendisler, 1.Zabit ve 1.Mühendisler personel bölümünün tanıdığı zabıtlar arasından seçilir. Gerekseim durumunda, en az iki yıllık deneyimi olan, uygun referans ve özgeçmişe sahip kişiler gerekli göreve atanmalıdır. Her personel ile ilgili bilgiler personel bölümü tarafından personel dosyalarına işlenmelidir. Çalışma şartları şirket sözleşmesinde belirtilmiştir.

“E” Donatan İşletmesinin SMS El Kitabında Yer Alan Personel Seçimi Ölçütleri

(SMS El Kitabı, işletme için ticari bir değer taşıdığından, bu incelemede işletmenin adı anılmayacaktır)

Personel İstihdam Şartları

Personel müdürü gemilerin asgari emniyetli donatım belgesine göre donatılmasından sorumludur. Personel müdürü, gemi asgari emniyetli donatım belgesinde belirtilen gemiadamı sayısının üzerinde istihdam edilmesi gereken personel hakkında işletme müdürüne bilgi verir ve istihdam için onay alır. İşe alım konusunda ön görüşmeleri personel müdürü yürütür ve yeni istihdam edilen personel hakkında ilgili gemi kaptanına bilgi verir.

İstihdam Standartları

- İşe alınacaklar sağlıklı olmalı ve bunu gösteren sağlık yoklaması sonuç raporuna sahip olmalıdır.
- Kaptanlar ilgili gemi ile seyredilen rota ve girilen limanlar hakkında yeterli bilgiye sahip olmalıdır.

- Tüm personel uygun ve geçerli yeterlilik ve STCW belgelerine sahip olmalıdır.
- İşe alınacak zabıtlar yeterli İngilizce bilgisine sahip olmalıdır.
- İşe başvuruları şahsen personel müdürlüğüne yapılmalıdır.
- Gemiden hastalık veya yaralanma sebebiyle ayrılan çalışanlar tekrar işe alınabilmek için doktordan iyileştiğine dair rapor almalıdır.
- İstihdam edilmiş olan personelle ilgili söz konusu tüm kayıtlar “Employee, NNLI V.02” bilgisayar programında tutulmaktadır.

İş Sözleşmesinde Personeli Kapsayan Maddeler

- Sağlık ve güvenlik bilgileri
- Ödeneklerin ödeme yöntemleri ile ilgili ayrıntılar, gemideki ücret ödemeleri, gemiye katılırken ve ayrılırken yapılan yol harcamaları,
- Çalışma saatleri ve tatil bilgileri,
- Sigorta hakkında bilgiler,
- Şirket daimi emirleri.

İşe Alınacak Personelden İstenecek Belgeler :

- Nüfus cüzdanı fotokopisi
- SSK kartı fotokopisi
- 6 adet fotoğraf
- Gemiadamı Cüzdanı Fotokopisi
- STCW belgelerinin fotokopisi
- Pasaport fotokopisi
- Banka hesap cüzdanı fotokopisi

“F” Donatan İşletmesinin SMS El Kitabında Yer Alan Personel Seçimi Ölçütleri

(SMS El Kitabı, işletme için ticari bir değer taşıdığından, bu incelemede işletmenin adı anılmayacaktır)

Personel İstihdam Şartları

Personel müdürü, genel müdüre sunulmak üzere bir istihdam planı ve bu planla ilgili bir rapor hazırlar ve bu işlemde açıklanan istihdam şartlarına uyan uygun kişileri seçer. İstihdam kararı görüşmeden sonra verilir. Personel müdürü yeni personel hakkında ilgili gemi kaptanına bilgi verir.

İstihdam Standartları

- Adaylar sağlıklı olmalı ve bunu gösteren sağlık yoklaması sonuç raporuna sahip olmalıdır. Gerekli aşuların tümü yaptırılmış olmalıdır.
- Adayların sabıka kayıtları temiz olmalı ve ruhsal sağlıkları yerinde olmalıdır.
- Kaptanlar sefer yapılan bölgeyle ilgili yeterli bilgiye sahip olmalıdır.
- Güverte zabiti ve mühendisler uygun ve geçerli yeterlilik belgelerine sahip olmalıdır.
- Adaylar yeterli İngilizce bilgisine sahip olmalıdır.
- Adaylar başvuruları sırasında başvuru formu doldurmalıdır.
- Gemiden hastalık veya yaralanma sebebiyle ayrılan çalışanlar tekrar işe alınabilmek için doktordan iyileştiğine dair rapor almalıdır.

Kaptan İstihdam Etme Standartları

Personel müdürü kaptan istihdam ederken adayın, şirketin daha önceden belirlemiş olduğu standartlara uygunluğuna dikkat edecektir. Bu standartlar aşağıda açıklanmıştır.

- Kaptan kumanda edebilecek yeterlilikte olacaktır.
- Kaptan şirketin emniyet yönetim sisteminde belirtilen özelliklere sahip olacak ve en kısa zamanda sistem hakkında bilgi sahibi olacaktır.
- Kaptan şirketin yönetimindeki gemi tiplerinde daha önce kaptanlık deneyimine sahip olmalıdır.
- Kaptan yabancı limanlarda geminin karşılaşılabileceği her türlü sorunu çözebilecek derecede İngilizce biliyor olmalıdır.

- Kaptan yönetimi yaptığı gemi için gerekli olan STCW belgelerine sahip olmalıdır.
- Kaptan, iyi bir mesleki özgeçmişe sahip olmalıdır.
- Kaptan deniz şartlarına uygun fiziksel ve ruhsal sağlığa sahip olmalıdır.
- Kaptanın görevini gereğince yerine getirebilmesi için kendisine gerekli bütün maddi ve manevi yardım şirket tarafından sağlanacaktır.

Başmühendis İstihdam Etme Standartları

- Başmühendis kumanda edebilecek yeterlilikte olacaktır.
- Başmühendis şirketin Emniyetli Yönetim Sistemi ile uyumlu ve sistemi biliyor olmalıdır.
- Başmühendis çalışacağı gemi için gerekli olan STCW belgelerine sahip olmalıdır.
- Başmühendis, iyi bir mesleki özgeçmişe sahip olmalıdır.
- Başmühendis deniz şartlarına uygun fiziksel ve ruhsal sağlığa sahip olmalıdır.

İş Sözleşmesinin Maddeleri

- Sağlık ve güvenlik bilgileri
- Ödeneklerin ödeme yöntemleri ile ilgili ayrıntılar, gemideki ücret ödemeleri, gemiye katılırken ve ayrılırken yapılan yol harcamaları,
- Çalışma saatleri ve tatil bilgileri
- Sigorta hakkında bilgiler

Gemiadamı Donatım Operasyonları

- Personel Müdürü her adayın özgeçmişini, istihdam kayıtlarını, yeterlilik belgelerini, sağlık yoklaması sonuç raporunu ve diğer ilgili belgeleri alıp uygunluğunu inceleyecek, uygun gördüğü adayı işe alacaktır.
- Yeni personel özellikle kaptan ve başmühendis, gemiye katılmadan önce gerekli eğitimi alacaklardır.
- Personel müdürü yeni gemiadamının gemideki görevlerini yerine getirebilecek kadar İngilizce bildiklerini kontrol edecektir. Personel müdürü yeterliliği olan

gemiadamlarını istihdam edebilmek için periyodik olarak personel değerlendirmesi yapar.

Şirketin Sorumlulukları

- Gemiadamının istihdam edilmesi,
- Sağlık ve güvenlikle ilgili işler,
- Şirketin gemiadamlarıyla ilgili kuralları ve çalışan yönetimi ile ilgili işler,
- Gemiadamı istihdam planı ve gemi kadrosu işleri,
- Sosyal Hizmetlerle ilgili işler,
- Sosyal Güvenlikle ilgili işler,
- Maaş, ödenek ve yol giderlerinin gemiadamına ödenmesi,
- Gemiadamının gemiye katılım ve ayrılış seyahat işlemleri,
- Gemiadamının ailesiyle haberleşmesini sağlamak,
- Gemiadamına gemiye katılım öncesi eğitim vermek,
- Kaza, yaralanma gibi durumlarda, gemiadamının tedavi ve diğer giderlerini karşılamak.

“G” Donatan İşletmesinin SMS El Kitabında Yer Alan Personel Seçimi Ölçütleri

(SMS El Kitabı, işletme için ticari bir değer taşıdığından, bu incelemede işletmenin adı anılmayacaktır)

Gemi personeli

İşe alma ve gemiye gönderme

İşe başvuracak personelin dolduracağı formda şu bilgiler olmalıdır:

Kişisel bilgiler: Kimlik bilgileri, Yaş

Eğitim: Okul ve akademik yeterlilikler, Yabancı dil bilgisi

Deneyim: Hizmet kayıtları, Yapılan görevler, Çalışma tarihleri

Diğer bilgiler: En son çalışılan gemi ve tarihleri, Ayrılış nedeni, Hakkında bilgi alınabilecek kimseler

Yukarıdaki konulardan herhangi biri yetkilileri tatmin etmeyecek boyutta ise başvuru geri çevrilecektir. İşe alınacak Kaptan ve Başmühendisler için genel müdürün onayının alınması zorunludur. Genel prensip olarak kaptan ve başmühendisler şirket personeli arasından seçilmelidir. Şirkete daha önce şirkette hiç çalışmamış bir kaptan ya da başmühendis alınması durumunda, bu kişilerde en az iki yıl istenilen görev düzeyinde deneyim aranacaktır. 1.Zabit ve 1.mühendis söz konusu olduğunda, başka şirketlerde edinilen aynı görev düzeyinde bir yıllık deneyim istenecek veya şirket bünyesinde çalışan ve üst görev için yeterli görülen personel terfi yoluyla bu görevlere getirilecektir.

Aşçı, kamarot ve zabitan dışındaki personelin işe alımı aşamasında ticari gemilerde (tercihen konteyner gemileri olacak şekilde) en az 1 sene deniz deneyimi aranacaktır.

Personel bölümü çalışanları, kolay erişilebilmesi açısından tüm personel bilgilerini bilgisayara kaydedecektir. Gemi içi haberleşme emniyet açısından çok büyük önem taşır. Bu nedenle şirket gemiye personel atarken, en azından acil durumlarda komut ve talimatları anlayacak düzeyde aynı çalışma dilini kullanan gemiadamlarının gemilere atanmasına dikkat edecektir. Bunun yanında şirket gemilerin yabancı liman ve sularda, çeşitli taraflarla haberleşme yapacağını ve bu konunun çok önemli olduğunu farkındadır. Bu nedenle şirket gemilerinde çalışacak kaptan, başmühendis ve 1.zabitlerin iyi derecede İngilizce bilgisi olmalıdır.

Bu çerçevede tüm personel İngilizce düzeyi testine tâbi tutulacaktır. Testler aşağıdaki şekilde uygulanacaktır.

SMCP testi: Kaptan ve güverte zabitanı

Teknik İngilizce testi: Mühendisler ve elektrikçi

İleri İngilizce testi: Kaptan, Başmühendis, 1.zabit

Orta İngilizce testi: Tüm zabitan ve stajyerler

Sözlü Temel Mesleki İngilizce testi: Tüm personel

Gemilerdeki personel sayısı ve yeterlilikleri bayrak devletinin gemi boyutu, sefer bölgesi ve otomasyon seviyesine göre yayınladığı “Emniyetli Donatım Belgesine” uygun olacaktır.

Emniyetli Donatım Belgesi kavramı kapsamında her personele görevini emniyetli bir şekilde yerine getirebilmesi için gerekli kesintisiz dinlenme süreleri sağlanacaktır (bu bağlamda kesintisiz dinlenme süreleri STCW kurallarına da uygun olmalıdır).

STCW kurallarına uygun olarak belgeli ve sağlıklı personeli işe almak şirketin sorumluluğundadır.

Personelin sağlıklı olması kavramı çerçevesinde her gemiadamının iki yılda bir, gemide yapacağı işe uygun sağlık ölçütlerine uyduğunu belgeleyecek bir muayeneden geçmesi gerekmektedir. Tüm personelin T.C. Sağlık Bakanlığı Hudut ve Sahiller Sağlık Genel Müdürlüğü tarafından onaylı bir kurumdan sağlık raporu almış olması ve sefer boyunca bunu yanında bulundurması gerekmektedir.

Yapılacak olan personel değişiklikleri için mutlaka işletme tarafından gemilere ileti gönderilecektir. Zorunlu bir durum olmadıkça tüm değişiklikler yurt içi limanlarda yapılacak olup, yanaşmaya yakın “personel değişikliği” konulu iletinin şirketten alınmaması halinde acilen işletme ile irtibata geçilerek doğrulama yapılacaktır. İleti ya da doğrulama dışındaki hiçbir durum (telefon ile son kez teyit edilmedikçe) gemi kaptanlığınca kabul edilmeyecektir.

Emniyetli iş ayakkabıları gemi adamlarının kullanımına verilecektir. Emniyetli iş ayakkabıları 1 yıl için verilecek olup, gemiadamlarına zimmetlenmek sureti ile takibi yapılacaktır.

Personele sözleşmeleri süresince biri limanlarda mümkün olduğunca temiz kullanılmak üzere, mevsim değişiklikleri de göz önüne alınarak toplam iki adet tulum verilecektir.

Eğitim ve belgelendirme

İlk defa şirket gemilerinde çalışacak kaptan veya başmühendis işe alındığında bunlar gemiye katılmadan önce, en az bir günlerini ofiste geçirecek ve şirket politikaları ile EYS hakkında bilgilendirileceklerdir. Bu toplantıların tutanakları ofiste bulundurulacaktır.

Gemi personeli, ulusal ve uluslararası kurallara göre gerekli kurslara katılmış olacaklar ve bunlarla ilgili STCW belgelerini her zaman güncellenmiş olarak yanlarında bulunduracaklardır.

Kaptan, başmühendis ve zabitan EYS El Kitabının ilgili bölümlerini ya da kendileriyle ilgili konuları okuyacaktır.

Kanıt olarak da ilgili form (PR-01-K) okuyan tarafından anlaşıldığı belgelenmek için imzalanacaktır.

Gemi personelinin belgeleri

Gemiye ulusal ve Uluslararası kurallara ve STCW esaslarına uygun belgeli personelle donatmak personel bölümünün sorumluluğundadır.

Şirket, tüm personelin belge kayıtlarını kağıt üzerinde ya da bilgisayarda saklayacak ve personelin gemiye her katılımında güncelleyecektir.

Gemi ise her personel katılımında, katılan personelin sahip olduğu belgelerin kaydını yapacak ve PR-03-S formunu personel bölümünün dikkatine, şirket merkezine gönderecektir.

Bu belgeler şunlardır:

- 1) Yeterlilik. (Kaptan, başmühendis, zabitan ve vardiya tutacak personel, filika / can salı ya da kurtarma botu personeli, vs.)
- 2) Zorunlu kurslar (radar gözlem, arpa radar kullanma, denizde canlı kalma, yangınla mücadele, temel emniyet eğitimi, hızlı kurtarma botu, tehlikeli yük, ilk yardım, vs.)
- 3) Sağlık yoklaması sonuç raporu (iki yılda bir, bayrak devleti sağlık muayenesi)

EK 2 Görüşme Formu

Araştırma Sorusu: İşletmeniz gemilerine personel alırken, hangi personel seçim ölçütlerini kullanırsınız?

İşletme Adı:

Tarih ve Saat (Başlangıç ve Bitiş):

Görüşmeci Adı:

GİRİŞ

Merhaba, benim adım Uluç HANHAN ve Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizcilikte Emniyet, Güvenlik ve Çevre Yönetimi Programında, tezsiz yüksek lisans projesi hazırlamaktayım. “Uluslararası Denizcilikte Donatan İşletmelerinin Personel Seçim Ölçütleri : İzmir Bölgesi Analizi” adlı bir araştırma yapıyorum ve sizinle işletmenizde uygulanan personel seçim ölçütleri ile ilgili olarak konuşmak istiyorum. Bu görüşmede amacım, işletmenizin sahip olduğu veya işlettiği gemilerde çalışacak personeli seçerken ne gibi ölçütler aradığınızı belirlemektir. Personel / insan kaynakları bölümü yöneticileri ile görüşme yapıyorum, çünkü işletmenizde adayın işe alım kararında rolünüzün büyük olduğuna inanıyorum. Bu araştırmada ortaya çıkacak sonuçların, bundan sonra yapılacak çalışmalara katkıda bulunacağını ümit ediyorum. Bu nedenle sizin, personel seçim ölçütleri ile ilgili düşüncelerinizi ve beklentilerinizi öğrenmek istiyorum.

- Bana görüşme sürecinde söyleyeceğinizin tümü gizlidir. Bu bilgileri araştırmacının dışında herhangi bir kimsenin görmesi mümkün değildir. Ayrıca, araştırma sonuçlarını yazarken, görüştüğüm bireylerin isimlerini kesinlikle rapora yansıtmayacağım.

- Başlamadan önce, bu söylediklerimle ilgili belirtmek istediğiniz bir düşünce ya da sormak istediğiniz bir soru var mı?

-Görüşmeyi izin verirseniz kaydetmek istiyorum. Bu şekilde hem zamanı daha iyi kullanabiliriz, hem de sorulara vereceğiniz yanıtların kaydını daha ayrıntılı tutma fırsatı elde edebilirim. Bunun sizce bir sakıncası var mı?

- Bu görüşmenin yaklaşık bir saat süreceğini tahmin ediyorum.

-Bu araştırmaya katılmayı kabul ettiğiniz için şimdiden teşekkür ederim. İzin verirseniz sorulara başlamak istiyorum.

GÖRÜŞME SORULARI

1. Şirketinizi kısaca tanıtır mısınız?

Sonda: Kuruluş Yılı?

Donatanlık dışında yapılan faaliyetler?

Çalışan sayısı (İşyeri ve gemiler?)

Şube sayısı?

2a. Yönettiğiniz filodaki gemiler şirketinize mi ait?

2b.Gemi işletmeciliği yapıyor musunuz?

2c.Şu an yönettiğiniz filodaki (sahip olduğunuz gemiler ve işlettiğiniz gemiler) gemilerin ad, tip, özellik (GRT/NRT/DWT), yaş ve bayrakları nelerdir?

2d.İşlettiğiniz gemilerin personel bölümü işlerini üstleniyor musunuz?

3a. Şirketinizde Personel / İnsan Kaynakları bölümü yöneticisi var mı ?

3b.Yoksa bu pozisyon tâli bir görev olarak mı yürütülüyor?

3c.Personel / İnsan Kaynakları Bölümü kaç kişiden oluşmaktadır?

3d. Kaç yıldır bu pozisyonda görev yapıyorsunuz?

4. Şirketinizde Personel / İnsan Kaynakları bölümü yöneticisi olmak için, mesleki bir yeterlilik istenmekte midir?

Sonda: İsteniyorsa, ne tür bir yeterlilik?

5a. Şirketinizde şu an gemilerde çalışan ve izinde olan personel sayısı kaçtır?

5b. Şirketinizde işe alınan gemiadamlarını sözleşme süresince geçici olarak mı istihdam edersiniz? Yoksa kadroya mı alırsınız? Bu iki politikayı beraberce kullandığınız oluyor mu?

5c. Şirketiniz gemilerindeki gemiadamları sendikalı mı?

6. Şirketinizde boşalan veya boşalması olası pozisyonlar için hangi kaynaklara başvuruyorsunuz?

Sonda: Türkiye İş kurumu

Eğitim kurumları

Personel Donatım Şirketleri

Şirket başvuran havuzu

İnternet

7a. Gemiadamları ile yapılan sözleşmeler, belirli süreli mi yoksa seferlik mi olur?

Sonda: Belirli süreli ise kaç aylık?

7b. İzin / İkramiye sistemi nasıl işliyor?

8a. Filonuzda yabancı bayraklı gemi var mı?, varsa bu gemilerde çalıştırdığınız personelin milliyetleri?

8b. Yabancı personelde yoğunluk hangi milliyetlerde?

8c. Yabancı personeli seçerken hangi kaynaklardan faydalanıyorsunuz?

9a. Personel seçiminde tüm yeterlilikler için aynı ölçütleri mi kullanırsınız?

9b. Kaptan, 1.zabit, başmühendis ve 1.mühendis seçiminde ilave ölçütler var mıdır?

Sonda: Yabancı dil,

Şirketin işlettiği gemi tipinde belli süre çalışma deneyimi,

Yaş,

Milliyet

10. Personel seçimi esnasında başvuran gemiadamına psikolojik veya mesleki bir test veya sınav yapıyor musunuz?

Sonda: Kişilik testi,
İngilizce sınavı
Mesleki test

11a. Her adaya başvuru formu doldurtuyor musunuz?

11b. Başvuru formu doldurmadan, ön görüşmeden geçiripelediğiniz başvuran oluyor mu?

12. İşe almak istediğiniz kişilerin İzmir ve çevresinde ikamet etmesi sizin için bir ölçüt müdür?

Sonda: Bu ölçüt olumlu mu? Olumsuz mu?

13a. Adayların geçmişteki deneyimlerinin araştırılmasını ve referans kontrolünü nasıl yapıyorsunuz?

13b. Adayın mı yoksa sizin referanslarınız mı önemlidir?

13c. Aday referanslarının veya sizin elde ettiğiniz referansların güvenilirlikleri nedir?

13d. Gerek adayın vermiş olduğu, gerekse sizin bulduğunuz referansın, başvuran aday hakkında doğru karara varmak için kaç kaynaktan olması gerektiğini düşünüyorsunuz?

14a. Üst yönetimden gelen talimatla işe almanız istenilen ve personel seçim ölçütlerinize uygun olmayan bir personel için neler düşünürsünüz?

14b. Kartvizitle işe başvuranlar hakkında neler yapıyorsunuz?

15a. Gemiadamı ihtiyacı için bölgenizdeki eğitim kurumları (Üniversite, Yüksekokul, meslek yüksekokulu, meslek lisesi, denizcilik ve gemiadamları kursu) ile ilişkiye geçme konusunda neler düşünüyorsunuz?

15b. Yeni mezun bir güverte / makine zabiti şirketinize başvurduğunda, mezun olduğu eğitim kurumundan referans alma konusunda neler düşünüyorsunuz?

16.Özellikle zabitan sınıfı gemiadamlarını şirketinize çekmek açısından, onların mezun olduğu eğitim kurumları ile “bursluluk” ilişkisi kurmayı düşünür müsünüz?

17a.Daha çok hangi kadrolar için şirketinize baş vuruluyor?

17b.Sizin gereksiniminiz olan kadrolar hangileridir?

18.Acil bir gemiadamına gereksinim duyarsanız ne yaparsınız?

19.Gemiyadamı seçiminde elemeci mi, yoksa bütüncül yaklaşımı mı tercih edersiniz?

Sonda: Elemeci (aşama aşama seçim) yaklaşım ?

Bütüncül (tüm öğelerin değerlendirilmesi) yaklaşım ?

20a. Tanımlamış olduğunuz tüm işe alım ölçütlerinize uyan ancak, eşiyile birlikte gemiye katılmak isteyen bir üst düzey zabite olur verir misiniz ?

20b.Uzun süre (5 yıl ve üzeri) denize çıkmamış bir gemiyadamını işe alırmısınız?

20c. Esnek çalışan (yılda 2 - 3 ay) gemiyadamlarını işe alırmısınız?

Sonda: Yazları çalışan gemiyadamları?

21. Şirketinizde gemiyadamı görüşmesi tek kişi tarafından mı, yoksa 2-3 kişinin oluşturduğu komisyon tarafından mı yapılır?

22.Görüşme deneyimlerinize göre, uygun gördüğünüz adayların ortak özellikleri nelerdir?

Sonda: Deneyim ?

İyi referans?

Kişilik ?

Daha önce beraber çalışmış olmak?

Yaş ?

23a.Adayla yaptığınız görüşmeler esnasında adaya ait değerlendirmenizi ne şekilde kayıt edersiniz?

Sonda: Not tutarak?

Teybe kayıt ederek?

Özel bir forma kayıt ederek?

23b.Görüşmelerde adayın, giyimi kuşamı yanında gülümseme, mimik ve göz teması gibi sözsüz mesajları hakkında neler düşünürsünüz?

Sonda: seçimde etkili olur ?

seçimde etkili olmaz?

24a.İşe alma aşamasındaki adayların sağlık yoklaması sonuç raporlarını ve aşı belgelerini kontrol eder misiniz?

24b.İşe almadan önce adayları herhangi bir tıbbi teste gönderiyor musunuz? (içki, uyuşturucu vs.)

25a. Şirketinizde kaptan, başmühendis, 1.zabit ve 1.mühendis pozisyonlarına işe alım kararını kim verir?

25b.Diğer personelin işe alım kararını kim verir?

26.Personel seçim kararı verirken, adayın hangi özelliğini çok önemli bulursunuz?

27. Şirketinizin başvuru formları, kimin tarafından ve hangi ölçütler göz önünde bulundurulmaktadır?

Bana zaman ayırdığınız için çok teşekkür ederim. Bu konuda görüşmeden sonra eklemek istediğiniz başka görüş ve önerileriniz olursa, lütfen beni 0.232.445 13 26 numaralı telefondan arayınız. İyi günler.

EK 3 Bir Donatan İşletmesinde Kullanılan Gemiadamı Belgeleri İzleme Formu

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

(Kaynak: Görüşme yapılan bir donatan işletmesinden alınmıştır, 2006)

EK 4 Görüşmelerden Elde Edilen Veriler

İşletme Adı: ABC 9

Tarih ve Saat (Başlangıç ve Bitiş): 02.05.2006 / 09 55- 11 20

C: E, Y: 28, Görüşülen deniz kökenli değil

2. Yönettiğimiz filodaki gemiler şirketlerimize aittir. Gemi işletmeciliği yapıyoruz. Şu an işlettiğimiz bir gemi var. Ancak bu geminin yönetiminde sadece yük ile ilgili sorumluluğumuz var. İşlettiğimiz geminin personel bölümü işlerini üstlenmiyoruz.
3. Şirketimizde personel / insan kaynakları bölümü yöneticisi bulunmaktadır. Bu bölümde iki kişi çalışmaktadır. Bu pozisyonda 3 yıldır çalışmaktayım.
- 4.Şirketimizde personel / insan kaynakları bölümü yöneticisi olmak için, mesleki bir yeterlilik istenmemektedir.
5. Şirketimiz gemilerinde 70 kişi çalışmaktadır. İzinde ise 10 kişi vardır. Şirketimizde kadro sistemi uygulanmamaktadır. Ama beğendiğimiz gemiadamlarını şirkette tutuyoruz. Beğenilmeyenler eleniyor. Bu konuda ISM sistemindeki formları dikkate alıyoruz. Özellikle sağlık sorunu olan gemiadamlarını (hemoroid, kalp vs.) bu sayede elediğimiz oldu. Gemilerimizdeki gemiadamları sendikalı değildir.
6. Sımsarlık yapan bazı kişi veya şirketleri kullanıyoruz. Mevcut personel veri tabanımızdan faydalanıyoruz. Yabancı personel sağlarken, şu an gemilerimizden birinde hem gemiadamı hem de liman işlerinden sorumlu kaptan (port captain) statüsünde bir çalışanımız bize yardımcı oluyor. Biz bu sorunu içimizdeki bir personel aracılığıyla çözüyoruz. Başka şirketlerin Rusya'da ofis açarak, buradan temin ettikleri personeli gemilere gönderdikleri görülüyor. Personel donatım şirketlerinden nitelikli personel temin edilemiyor. Sağlam ve güvenilir denizcilik şirketleri bu tür donatım şirketleriyle çalışmıyor. İnternette bulunan gemiadamları genelde asker emeklisi oluyor. Özellikle asker emeklisi makine zabıtları Amerikan makinelerinde deneyimli oluyor. Bu kişiler genellikle askeri geçmişlerinden sıyrılmadıkları için ticaret gemilerinde uyum sorunu yaşıyor, bazıları davranışları ile gemide huzursuzluk yaratıyor. Gemilerde saygı ve sevginin çok önemli olduğunu biliyoruz. Okullu personel almak eğilimindeyiz. Pratikten yetişen personeli tercih

etmiyoruz. Bunlar çeşitli sorunlar yaratıyor; yabancı dil bilgisi, şirket ve gemi Emniyetli Yönetim Sistemini kavrama ve uygulama, yeni çıkan uluslararası denizcilik kurallarını öğrenme, liman devleti kontrollerinde denetçilerin sorularını cevaplandırma gibi konularda zayıf kalarak, bazen geminin tutulması veya gecikmesine neden olup şirketin başını ağrıttıyorlar. Şirket başvuran havuzu da önemlidir. Eğitim kurumu olarak Beykoz Denizcilik ve Su ürünleri Meslek Lisesi Mezunları Derneği ve TÜDEV' le ilişkilerimiz bulunmaktadır. Türkiye İş Kurumunun denizcilik sektörüne katkısı olmamaktadır.

7. Sözleşme süreleri zabıtlar için 6, tayfalar için 10 aydır. Sözleşmesini tamamlayarak gemiden ayrılan zabıtlar ve kaynakçılar, tekrar şirketimize dönerlerse kendilerine 1 aylık maaşlarını prim olarak ödüyoruz.

8. Filomuzdaki yabancı bayraklı gemilerde Suriye, Mısır ve Lübnan gibi ülkelerin gemiadamlarını çalıştırıyoruz. En fazla Suriyeli gemiadamlarına iş veriyoruz. İşe alınan yeni gemiadamları genellikle gemideki çalışanların tanıdıkları oluyor. Bu yöntem Arap gemiadamları için etkili bir yöntem. Gemilerde olabilecek uygunsuzluklar başarılı gemiadamlarının sürekli istihdamıyla sağlanan deneyimle azaltılabiliyor.

9. Personel seçiminde tüm yeterliliklerdeki gemiadamları için aynı ölçütleri kullanmayız. Zabıtlar kadroları için deneyime ve mezun olduğu okula bakarız. Ücretlendirme buna göre olur. Tayfa sınıfında ise yeterlilik, deneyim ve beceri önemlidir. Kaptan, 1.zabıt, baş mühendis ve 1.mühendis seçiminde ilave ölçütler vardır. Kaptan, 1.zabıt ve 1.mühendislerde deneyim ve yabancı dil önemlidir.

10. Personel seçimi esnasında başvuran gemiadamına psikolojik, mesleki bir test veya sınav yapmıyoruz.

11. Her adaya başvuru formu doldurtmaya çalışıyoruz. Zaman kısıtlaması varsa veya birden çok aday varsa ön görüşmeden geçirip elediğimiz de oluyor.

12. İşe almak istediğimiz kişilerin İzmir ve çevresinde ikamet etmesi şirketimiz için tercih nedenidir. Ancak bağlayıcı değildir. Adayların veya çalışanlarımızın bize ulaşma kolaylığı oluyor.

13. Referans kontrolünü telefonla yapıyoruz. Adayın daha önce çalıştığı şirketteki personel müdürü ile görüşüyoruz. Adayın verdiği referanslardan alınan bilgilerle, bizim yaptığımız araştırma sonucu ulaştığımız bilgilerin tutarlı olması

gerekmektedir. Aday hakkında doğru kararı verebilmemiz için en az 3 kaynağa başvururuz.

14. Üst yönetimden gelen talimatla personel seçim ölçütlerine uymayan kişilerin işe alınmasıyla ilgili deneyimlerimiz oldu. Patronun verdiği talimatı uygulamamız imkansız. Ben şirketin ve geminin iyiliği için sakıncalarımı ortaya koyarım. Genellikle bu kişiler yüzünden gemide huzursuzluk ve istenmeyen durumlar ortaya çıkar, patron da bir süre sonra durumu algılayacağından gemideki varlıkları kısa ömürlü olur. Kartvizitle işe başvuranları geri çevirmeyiz. Önerilenlerin yeterlilik ve deneyimleri işe uygunsuzsa bir sorun çıkmaz. Kartvizit sahibinin de mantıklı olması ve ölçütlerimize uygun nitelikte kişileri göndermesi gerekir.

15- Gemilerimizde makine stajyeri kadrosu bulunmaktadır. Bu kadro için İzmir'deki eğitim kurumlarıyla ilişkiye geçiyoruz. Yeni mezun bir güverte / makine zabiti bize iş başvurusu yaptığında eğitim kurumlarından referans alabiliriz.

16- Eğitim kurumlarıyla "bursluluk" ilişkimiz şu an yoktur. İleride niye olmasın diye düşünüyorum.

17. Daha çok tayfa sınıfı kadrolar için şirketimize başvuru yapılıyor. Şirket olarak zabitan başvurularına gereksinimimiz var.

18. Acil bir gemiadamı gereksinimimiz olduğunda ilk önce izindeki personelin durumuna bakarım. Daha sonra şirket başvuran havuzunu değerlendiririm, sonuç alamazsam dış kaynaklara ve "liman işlerinden sorumlu kaptan"a başvururum.

19. Gemiadamı seçiminde tüm öğelerin değerlendirildiği "bütüncül yaklaşımı" tercih ederim.

20. Şirketimizde eşiyile birlikte sefere çıkmasına izin verilenler; Kaptan, 1. ve 2. zabıt, başmühendis, 1. ve 2. mühendislerdir. Uzun süre denize çıkmayan personel iş için bize başvurduğunda, bizim o kadro için koyduğumuz ölçütlere bakarız. Örneğin 5 yıllık bir ara büyük bir boşluğu gösterir. Bu tür personele şüphe ile bakarım. "Gel bizde çalış, seni çok beğendim" demem. Liman devleti kontrolleri her geçen gün artıyor. Denizde çalışan personelin, denizcilikteki teknik ve uluslararası mevzuat değişimlerinden haberdar olması ve kendini sürekli yenilemesi gerekir. Armatör gemisini iyi durumda tutmaya çalışır. Bu da nitelikli ve bilgili personel ile mümkün olur. Personel iyi ise, gemide güzel şeyler yapılır, yaratıcılık devreye girer. Esnek çalışan gemiadamlarını işe almam. Personelin sürekli ve düzenli bir çalışma

hayatının olması gerekir. Esnek çalışan gemiadamları gemide eğreti dururlar, şirketler de bunu bilir. Akademik personel için aynı şeyleri söyleyemem. Akademik personel yaz aylarında değiştirmeci kaptan ve başmühendis olarak üç aylığına gemide çalışıyor. Bu durum bize çalışanlarımızı izine yollama olanağı sağlarken onlara da kendilerini yenileme olanağı ve maddi katkı sağlıyor. Ayrıca akademik personelin bakış açıları farklı oluyor, çalışma ortamını adeta bir laboratuvar gibi kullanıyorlar.

21- Tayfalarla yapılan görüşmeleri ben gerçekleştiririm. Güverte sınıfı kilit personelle ön görüşme yaparım, daha sonra genel müdürümüz görüşür (alçak sesle eler), makine sınıfı kilit personel için yine benim yaptığım ön görüşmeden sonra teknik müdürümüz görüşür.

22- Görüşme deneyimlerime göre uygun gördüğümüz adayların ortak özellikleri; işe göre yaş durumu, deneyim, referans, kişilik ve beceridir. Özellikle aşçıları önceden çalıştığımız kişiler arasından seçeriz.

23. Adayla yaptığımız görüşme esnasında adaya ait değerlendirmeleri not tutarak kaydederim. Aday bizde çalışıp şirketten ayrılmışsa, sahip olduğu evrakların fotokopilerini, başvuru formunu, değerlendirmelerimi ve ISM ile ilgili kişinin değerlendirme formunun bulunduğu dosyayı “eski personel klasörüne” koyarım. Bu dosyayı atmam. Aynı zamanda DPA görevini üstlendiğim için gemilere yaptığım ziyaretlerde personelin durumunu takip ederim, sorunlarını öğrenirim. Görüşmelerde adayların sözsüz mesajları personel seçiminde etkili olmaz. Gemi personeli işini yapsın yeter. Sözsüz mesajlar kaptanda önemlidir. Gemi kaptanının ikna edici, bilgili, meraklı ve gemiyi A’ dan Z’ ye bilmesi gereklidir.

24- İşe alma aşamasında hem sağlık hem de aşı belgelerine bakılır. Sarılık vb. bulaşıcı hastalıklar tehlikelidir. Aşçı ve kamarotlarda 6 ay geçerli olan portör muayenesi belgesini ararız. Başvuran adayın referansında içki ile ilgili bir şüphe varsa, baştan elemeye yönelirim. Bizim için personelin vardiyada iken içkili olmaması gerekir. Böyle bir durumdaki personele işten el çektirilir.

25- Tayfalarla olan görüşmeleri ben gerçekleştiririm ve işe alma kararını veririm. Güverte sınıfı kilit personelle ön görüşme yaparım, genel müdürümüz görüşür ve karar verir, makine sınıfı kilit personel için yine benim yaptığım ön görüşmeden sonra teknik müdürümüz görüşür ve karar verir.

26-Personel seçimi kararı verirken adayların şu özelliklerini önemli bulurum; kaptanın akıllı, bilgili ve okul mezunu olması önemlidir. Gemicilerin genç, kuvvetli ve saygılı olmaları önemlidir. Aşçının öncelikle temiz ve becerikli, çalışkan ve saygılı olması önemlidir. 1. ve 2.zabit, başmühendis ve 1 ve 2. mühendisin bilgili olması önemlidir.

27-Şirketimizin başvuru formlarını ben hazırladım. Eski SMS kontrol listelerinden ve deneyimlerimden faydalandım. Şirketimizin başvuru formu hem ofis personeli hem de gemiadamı tarafından doldurulabilen esnek bir formdur.

İşletme Adı: ABC 8

Tarih ve Saat (Başlangıç ve Bitiş): 02.05.2006 / 14 50- 16 20

C: E, Y: 30, Görüşülen deniz kökenli

2. Filodaki gemiler şirketimize aittir. Kendi gemilerimizi işletiyoruz.
3. Şirketimizde personel / insan kaynakları bölümü yöneticisi bulunmaktadır. Bu bölümde sadece ben çalışmaktayım. Bu pozisyonda 2 yıldan fazla bir süredir çalışmaktayım.
4. Şirketimizde personel / insan kaynakları bölümü yöneticisi olmak için, mesleki bir yeterlilik istenmemektedir. Kişinin deniz sektöründe daha önce çalışmış olması yeterlidir.
5. Şirketimiz gemilerinde şu an 40 kişi çalışmakta olup, 10 kişi izindedir. Şirketimizdeki gemiadamlarını belirli süreli sözleşme yaparak çalıştırıyoruz. Gemilerimizdeki personel sendikalı değildir.
6. Öncelikle şirketin başvuran havuzuna sonra personel donatım şirketlerine (maya, gemi personeli vb.) başvururum.
7. Sözleşmeler 6 aylık süreyle yapılmaktadır. 6 ay sonunda 1 maaş ikramiye veriliyor. Seniority (çalışılan yıl göz önüne alınarak düzenlenen kıdem ücreti) uygulaması vardır. Bu miktar maaşın % 5'i veya %10'u oranında olmaktadır.
8. Şu an yabancı bayraklı gemimiz yok. Daha önce vardı. Burada Azeri personel çalıştırıyorduk. Azeri personel çalıştırmamızın nedeni, Türk personelle aynı dili konuşmaları ve kardeş milletten olmaları gösterilebilir. Yabancı personeli seçerken şirkete yapılan kişisel başvurulardan ve şirkette daha önce çalışan Azeri personelin referanslarından faydalanılırdı.

9. Kaptan için adayın daha önce çalıştığı gemilerin tip ve tonajlarına bakarız. Adayın aynı tip ve tonajdaki gemilerde 2 yıl kaptan olarak çalışması şirketimizce yeterli görülür. Güverte tayfa sınıfı için de, çalışacağı gemi tipinde daha önce çalışmış olması ve gemi sistemlerini bilmesi şartı aranır. Makine personeli için aynı tip makinelerde daha önce çalışmış olma ölçütü aranır. Şirketimizce kaptan ve 1.zabitlerin İngilizce bilmesi, kaptan, 1.zabit ve güverte zabitlerinin “küresel haberleşme sistemi genel operatör belgesi” ne (GOC) sahip olması istenir. Şirketimiz kaptanlar kadar olmasa da başmühendislerinin de İngilizce bilmelerini yeğler. Şirketimiz gemide, makine ve güverte bölümlerinin beyinleri işlevini gören 1.zabit ve 1.mühendisin liderlik ve yöneticilik niteliklerine sahip, sağlam karakterli, dayanıklı, çalışkan adaylar arasından seçilmesine özel özen gösterir.

10. Personel seçimi esnasında başvuran gemiadamına sınav veya test yapmıyoruz. Görüşme esnasında alınan bilgilerle yetiniliyor. Çalıştığı gemi tipleri ve süreler adayın kişiliği ve mesleki başarımı hakkında ipuçlarını veriyor.

11. Her adayın başvurusu tarafımdan bilgisayara işleniyor. Ön görüşme ve başvuru formu doldurulması aynı anda oluyor. Görüşmenin soru cevap şeklinde değil de sohbet havasında olmasını yeğlerim. Bu anda başvuru formuna adayla ilgili notlar alıyorum. Aday uygunsa, filomuzda çalışabileceği geminin ismini forma yazıyorum.

12. İzmir ve çevresinde oturma ölçüt değil ama İzmir ve Ege bölgesinde oturan / yaşayan gemiadamları aynı kültüre sahip olduklarından gemilerde daha az sorun çıkıyor. Gemide değişik kültür / bölgeden personel olduğunda sorunlar çıkabiliyor. Güney bölgelerinden gelen gemiadamları ehli keyif ve ağır kanlı oluyorlar. Karadenizli gemiadamları daha atak oldukları için aralarında anlaşmazlıklar oluyor. Ege bölgesinde oturan / yaşayan denizcilerin uyumlu olduğunu düşünüyorum. Ancak Egeliler de doğuda yaşayan personelle anlaşamıyor.

13. Müracaat formundaki verilerden faydalanarak adayın eskiden çalıştığı şirketlerin personel müdürlerine adayın geçmişini telefon ile sorarım. Geri bildirimlerin doğruyu yansıttıklarına inanıyorum. Bana da diğer personel müdürlerinden gemiadamları hakkında soruşturma için telefon geliyor. Ben de doğru bilgiyi veriyorum. Bu şekilde piyasada denge oluşacağına inanıyorum. Bazen personelin uygun olduğu durumda bile, eski çalıştığı şirket tarafından kasıtlı olarak iyi referans verilmediğini, o personeli deneyerek gördüm. Bununla birlikte personele önyargı ile

yaklaşmamak gerekir. Bizim bulduğumuz referanslar önemlidir. Hem adayın verdiği hem de bizim bulduğumuz referansları kontrol ederiz. Başvuran aday hakkında doğru kararı vermek için referansların 3 kaynaktan olması gerekmektedir.

14. Üst yönetimden gelen talimatla, personel seçim ölçütlerine uygun olmayan bir tanıdığı gemiye alırız. Bu personel çalışma şartlarına uymazsa ve kendini gemide “özel” hissederse gemiden alınır. Bu tür personelin çalışma başarımını özellikle takip ederim. Kartvizitle gelen personel olduğunda, insanları kırmamak için çok zorlanıyoruz. Bu kişilerin sonuçta çalışmak için geldiğini düşünürüm. Belge ve sağlık açısından bir eksikliği yoksa gemiye alırız. Ancak bu alımlar, 6 aylık dönemde 1 kişiden fazla olmaz.

15. Bölgemizdeki denizcilik ve gemiadamları kursları ile ilişkiye geçmeyi düşünürüz. Yeni mezun bir zabıt bize başvurduğunda daha önce staj yaptığı şirketlerle görüşürüm. Yeterlilik belgesini yeni almış zabıtlere sıcak bakıyorum. Bizde aynı yollardan geçtik. Devlet ona o yeterlilik belgesini verdiyse, yeterlidir diye düşünüyorum. Gemide bu durum belli oluyor. Olumsuz olursa değiştiriyoruz. Onlara şans tanıyoruz.

16.Eğitim kurumları ile “bursluluk” ilişkisi şu aşamada düşünmüyoruz. Şirketin reklamı açısından çok iyi olur. İleride neden olmasın diye düşünüyorum.

17. Daha çok tayfa sınıfı personel şirketimize başvuruyor. Yazın personel sıkıntısı çekiliyor. Şirketimizin usta gemicilere gereksinimi var. Her gemide 4 usta gemici bulunması gerekiyor. Nitelikli usta gemici bulamıyoruz. Başvuran adayların da kimyasal ve petrol tankeri STCW belgeleri olmuyor. Bu konuda çok sıkıntı çekiyoruz.

18. Acil gemiadamı gereksinimim olduğunda yedek kadrodan tamamlarım. Yedekte yoksa personel donatım şirketlerine başvururum. Nitelikli personelin çalıştığı belli başlı bir, iki donatım şirketi var. Örnek olarak “Maya” ve “gemipersoneli” şirketlerini gösterebilirim. Bunlar kendilerini ispat etmiş durumdadır, uygun olmayan personeli kara listeye alarak personel havuzlarında tutmuyorlar ve bu kişiler hakkında bizi de uyarıyorlar. Piyasa da bir sürü kapkaççı simsar var. Gemiadamlarından komisyon ücreti olarak, ilk maaşının %20’sini alıyorlar. Simsarlardan bulduğumuz personelin çoğundan memnun olmuyoruz. Bu kişiler geçici olarak çalışıyorlar.

- 19- Gemiadamı seçiminde bütüncül yaklaşımı uyguluyoruz.
- 20- Kaptan,1.zabit ve başmühendis eşiyile birlikte sefere çıkabilir. Uzun süre denize çıkmamış gemiadamına çok sıkışmadıkça sıcak bakmıyoruz. Niyetleri anlaşılıyor. Bu tür personelin gemideki başarımlarını izliyorum. En büyük korkumuz personelin yurt dışında kaçmasıdır. Esnek çalışan gemiadamlarını çalıştırmayı düşünmüyoruz. Denizde düzenli ve sürekli çalışmayı yaşam tarzı olarak benimsemiş kişileri yeğliyoruz. Akademisyen kaptan, başmühendis ve zabitleri “değiştirmeci” personel olarak değerlendiriyoruz. Hararetle savunduğum bir düşünce de, kilit personeli fazla yormamaktır. Kaptan ve başmühendisleri üçer aylık dönemlerle değiştiriyorum. Bu durum bizim de işimize geliyor. Personel beden ve ruh sağlığı açısından sağlam olduklarında, daha verimli oluyor.
- 21- Gemiadamı görüşmesi tarafımdan yapılır.
- 22- İşe aldığımız adaylarda aradığımız ortak özellikler; uygun yeterliliğe sahip olma, daha önce şirketimiz gemi tipleriyle benzerliği olan gemilerde çalışarak kazanılmış deneyim, daha önce denizcilik piyasasında iyi tanınan şirketlerde çalışmış olmak, tutarlı bir çalışma geçmişine sahip olmak, sağlıklı olmak ve uygun referanslara sahip olmak şeklinde sıralanabilir.
- 23-Adayla yaptığımız görüşmeler sonucunda, aday hakkındaki değerlendirmelerimi başvuru formuna yazarım. Sözsüz mesajlara önem veririm. Gemide çalışmak üzere işe alınan adayın saldırgan yapıda olmayıp “beyefendi” bir kişiliği olması gerekir. Görüşme esnasında ruh sağlığında bir bozukluk şüphesi duyduğum adayları elerim.
- 24-İşe alma esnasında sağlık yoklaması sonuç raporu ve aşı belgesi dahil, gemiadamının tüm evraklarını kontrol ediyoruz. STCW belgelerinin soğuk mühürüne kadar kontrol ediyoruz. Kendi yeterliliklerini bilmeyen gemiadamları var. Bu yüzden ayrıntılı kontrol ediyoruz. İşe almadan veya gemiden ayrıldıktan sonra gemiadamını herhangi bir tıbbi teste göndermiyoruz.
- 25- Şirketimizde kaptan ve başmühendis için işe alım kararı armatör, teknik müdür, işletme müdürü ve personel müdürünün oluşturduğu komisyonda oy birliği ile verilir. 1.zabit ve 1. mühendis ve diğer personelin işe alım kararı personel müdürü tarafından verilir.
- 26- Personel seçim kararı verilirken adayın “kişiliğini” çok önemli bulurum.

27-Başvuru formu SMS (Safety Management System) el kitabını hazırlayan danışman şirket tarafından hazırlanmıştır. Bazı ekler koyarak son haline getirdim.

İşletme Adı: ABC 7

Tarih ve Saat (Başlangıç ve Bitiş): 03.05.2006 / 10 05 - 11 50

C: K, Y: 28, Görüşülen deniz kökenli değil

2. Yönettiğimiz filodaki gemiler bize ait. Kendi gemilerimizi işletiyoruz.
3. Şirketimizde personel / insan kaynakları bölümü bulunmaktadır. Bu bölümde 2 kişi çalışmaktadır. 3 yıldır bu kadroda görev yapıyorum.
4. Şirketimizde personel / insan kaynakları bölümü yöneticisi olmak için, mesleki bir yeterlilik istenmemektedir.
5. Gemilerimizde 170 kişi çalışmakta olup, 10 kişi izinde bulunmaktadır. Şirketimiz gemilerinde gemiadamları belirli süreli sözleşme ile çalışırlar. Kadromuzda sendikalı gemiadamı bulunmamaktadır.
6. Şirketimizde boşalan veya boşalması muhtemel kadrolar için DİYYO (Deniz İşletmeciliği ve Yönetimi Yüksekokulu) ve Yenişehir Motor Meslek Lisesi Gemi Makineleri bölümüne başvuruyoruz. Bundan başka “armalink” diye tabir edilen sanal özgeçmiş sitesine aidatlarımızı ödeyerek üye olduk. Saygın denizcilik şirketlerinin abone olduğu bu veri tabanında bulunan özgeçmişler, üye armatör şirketlerine açıktır. Buradan gemiadamı sağlayabiliyoruz. Yine forumkurdu.net adlı sitenin, gemi makine bölümü öğrencileri bölümünden geçmişte birkaç stajyer istihdam ettik. Türkiye İş Kurumu’nun “bizden işçi alın” yönündeki ısrarları sonucunda, iş alınacak personelde aradığımız ölçütleri bu kuruma gönderdik, kurum da eski hükümlü bir personeli şirketimize yönlendirdi ve biz de onu istihdam ettik. Personel donatım şirketlerini çok sıkışmadıkça kullanmıyoruz. Bu şirketlerin “kâr” amaçlı olduklarını düşünüyorum. Beykoz Su Ürünleri ve Denizcilik Meslek Lisesi Mezunları Derneğini arıyorum. Aynı şekilde Karadeniz Gemiadamları Derneği’ni arıyorum. Burası kâr amacı gütmeyeceği için, bu dernekten iyi personel geliyor. KTÜ (Karadeniz Teknik Üniversitesi) ‘den zaman zaman staj veya iş arayan mezunlarla ilgili faksalar alıyoruz. Şirket başvuran havuzu ilk kaynaktır. İzmir’de faaliyet gösteren donatan işletmeleri, coğrafi olarak, gemiadamlarının şahsen başvuruları için

şanssızdır. Şirketimize faks ve telefonla başvurular da olmaktadır. Faksla gelen başvuruları işleme koyuyoruz.

7. Şirketimizde sözleşmeler 9 aylık süreyle yapılmaktadır. İzin veya ikramiye ücreti diye anılan ödeme uygulaması şirketimizde yoktur. İkramiye bazı özel durumlarda ödenir (büyük makine onarımı, ağır tersane işleri, ambar ve kreynlere ilişkin sorunlar olduğunda vb.).

8. Filomuz gemilerinde sadece Türk personel çalıştırıyoruz.

9. Kaptanda deneyim, denize ilk çıkanlarda “iyi niyet” arıyoruz. Kaptan, 1.zabit, baş mühendis ve 1.mühendislerde yabancı dil bilgisi, deneyim, daha önce çalışılan gemi tonaj ve tipleri ve kişilik önemlidir.

10-Personel seçimi esnasında başvuran gemiadamına herhangi bir test veya sınav yapmıyoruz.

11-Her adaya ISM gereği başvuru formu doldurtuyoruz.

12-İşe almak istediğimiz kişilerin İzmir ve çevresinde oturması çalışan için olumlu oluyor. Vizite kağıdı, avans, ödeme gibi konularda faydalı oluyor. Personelin nerede oturduğu önemli, bir sorun olursa nereye gideceğimizi biliyoruz. Ancak dışarıda oturan ve adresleri bile belli olmayan kişilerle bir sorun olduğunda, onları nerede bulacağımızı bilemiyoruz. Ailesini, geçmişini bildiğimiz insanlarla çalışmak kolay oluyor. Personelin zaman zaman sağlık karnesi ihtiyacı, emeklilik işlemleri oluyor. Şirketimizde gemiadamı yıpranmalarını etkileyen tehlike sınıfı primleri, ilgili sosyal güvenlik kurumuna tam olarak yatırılmaktadır. Personelin İzmir ve çevresinde oturması ve gemilerimizden bazılarının yakın hatta çalışarak her sefer Türkiye’ye uğraması, bazı çalışanlarımızın bahaneler icat ederek (eve hırsız girdi, annem - babam hasta gibi) sefere çıkmamasını etkilemektedir.

13- Referans kontrolü için adayın belirttiği şirketlerle telefonla görüşüyorum. Akli dengesi yerinde olmayan ve sorunlu olan personelin kaydını tutuyorum. Bunları tanıdığım şirketlerin personel müdürleri ile paylaşıyorum. Ayrıca abone olduğumuz veri tabanı “armalink” den sorunlu personeli takip edebiliyorum. Geçmişte bazen gemiadamları şirketimize uğramadan gemiye katılıyorlardı, günümüzde şirkete uğramadan gemide işe başlamak mümkün değil. Referanslar konusunda kafamız çok karışık, neye güveneceğimizi bilmiyoruz. İzmir’de tanınan bir kişinin referansı ile işe aldığımız kamarot İtalya’da gemiden kaçtı. Durumu İtalyan yetkililere bildirdik.

Ailesi bizi arayarak durumlarının çok kötü olduğunu bildirdi. Polis her yerde bu personeli aradı. En sonunda Türk Konsoloslugu'na sığındığı ortaya çıktı. Konsolosluk yetkilileri şirketi arayarak personelin durumu hakkında bilgi verdi ve ısrarla bu personelin yol parasını vererek Türkiye'ye getirtmemiz gerektiğini bildirdi. Biz personeli İstanbul'a getirttik. Burada polise teslim edildi.

Bizim tarafımızdan yapılan referans kontrolü daha güvenilir oluyor. Yazın personel bulmakta çok zorlanıyoruz. Personel sorunlarında kişisel inancım, kişiler arasındaki iletişim yollarını açık tutmak, bu yolla çözülemeyecek hiçbir sorunun olmadığını düşünüyorum. İyi niyet olmayınca gemilerde sorunlar çıkıyor. Personele şunu salık veririm; gemide bir sorununuz olursa kaptan'a dilekçe verin, çözemese bize gelin. Gemiye giden bazı personelin davranışları farklılık gösteriyor. Ortamdan kaynaklanan bazı saldırgan davranışlar olabiliyor. Ben bunu gemilerin Türkiye'ye sık uğramaları sonucu ailelerde yaşanan olumsuzlukların gemiye yansımına bağlıyorum. Kadınların gemilerimizde çalışmalarına olumlu yaklaşıyoruz. 2 yıl önce gemilerimizin birinde çalışan genç bir elektrik zabitemiz, aynı gemide çalışan bayan 4.kaptanımız ile evlendi. Yine filomuzda karıkoca olarak çalışan usta gemici ve aşçıbaşı bulunmaktadır. Yakın hat nedeniyle kamarot olarak kadınları çalıştırdığımız oluyor. Şu anda gemilerimizde 2 kadın çalışıyor, ikisinin de eşleri aynı gemide çalışıyor. Kadın çalışanları gemiye yollarken gemi kaptanlarının tutumlarına bakarım. Bazı kaptanlar kadınların gemiye uğursuzluk getireceğine inanıyorlar, bu yüzden onların gemilerine kadın çalışan yollamıyoruz. Şirketimiz kadın denizci çalıştırmakla çağdaş bir yaklaşım sergiliyor. Gemilerimiz Avrupa limanlarına sefer yaptığı için iyi izlenim bırakıyor. Kadınların gemilerde çalışmasıyla, gemiciler kendilerine çeki düzen veriyorlar, giyim-kuşam ve konuşmaları farklı oluyor.

14- Üst yönetimden gelen talimatlarla personel alımını zaman zaman yaşıyoruz. Personel iyiye ona karşı bir ön yargımız olmuyor. Kendini "özel" hissederse bu personel eleniyor. Yapılan işin doğru olup olmadığını zaman gösteriyor.

15- DİYYO ve Yenişehir Motor Meslek Lisesi Gemi Makineleri bölümüne başvuruyoruz. Deniz Ticaret Odası bize bu konuda yardımcı oluyor. Tüm eğitim kurumlarından zabitan temini konusunda yardım alıyoruz. Karamürsel Denizcilik Meslek Yüksekokulu şirketimize işe başlayabilecek mezunlarını gösteren listeleri

fakslıyor. 9 Eylül Üniversitesi DİYYO' nun düzenlediği kariyer günlerinde staj yeri arayan ve mezun olacak arkadaşlar, şahsen bize başvuruyorlar.

16- Bursluluk ilişkisi ileride niye olmasın. Şu an yok ama iyi bir yatırım olur. Stajı iyi geçiren bir arkadaşın, ilk zabıtlığını bizde yapması önemlidir. Bursluluk zabıtların sürekliliğini sağlar, şirketi sahiplenirler ve aidiyet duyguları gelişir.

17- Tayfa sınıfı gemiadamlarının (usta gemici, gemici, yağcı) iş başvuruları, zabıtlara oranla daha fazla oluyor. Gereksinimimiz olan kadrolar koşullara göre değişiyor.

18-Acil gemiadamı gereksinimi olduğunda İzmir'de bulunan donatan işletmelerindeki personel müdürlerini ararım. Çok ender de olsa personel donatım şirketlerine başvururum. Personelin önceliği güvenilir bir şirkette ve yakın hatta çalışma, gemi Türkiye'ye geldikçe ailesini görme olanağı ve SSK ödemelerinin garantili olması ise bizi tercih eder.

19- Gemiadamı seçiminde bütüncül yaklaşımı tercih ediyoruz.

20- Elektrik zabıtları dahil zabıtların eşlerinin gemiye katılmasına izin veriyoruz. Eşlerinin de SSK ödemesini yapıyoruz. Biz buna personeli şirkete bağlama politikası diyoruz. Olumlu olduğunu görüyorum. Personel güdüleniyor. Gemilerde bayan stajyer olunca müşterek banyoları ayırıyoruz. Bununla ilgili tüm önlemleri alıyoruz. Uzun süre denize çıkmamış bir gemiadamını sıkışmışsam işe alırım. İyiye gemide kalır, kötüye en azından gemiyi kaldırmak için işime yarar, geminin dönüşünde ayırırım. Gemi teknik yönden problemliyse işe yarar, personel buluncaya kadar gemiyi bekletirim. Esnek çalışan gemiadamlarına olumlu bakmıyorum. Akademik personel için bu durum değişebiliyor.

21- Şirketimizde gemiadamı görüşmesi tarafımdan yapılıyor.

22- Deneyimlerime göre işe alım kararlarımda; adayın referanslarının, daha önceki çalışma geçmişinin, daha önceki çalıştığı gemilerdeki personel değerlendirme formlarına işlenmiş kaptan görüşlerinin, adayın kişiliğinin, adayın tutarlı olmasının önemli olduğunu söyleyebilirim. Güverte işleri ağır olduğu için, gençlik, dinamiklik önem kazanıyor. Yakın hatta çalışan gemilerde personeli değiştirme gücüm var. Uzak hatlarda çalışan gemilere daha nitelikli personel gönderirim. Yakın hatlar bizim için laboratuvar işlevini görüyor. Personel işi zaten ister istemez öğreniyor.

23- Başvuru formlarının arkasında, görüşülen kişiyle ilgili bölüme değerlendirmelerimi yazıyorum. Sözsüz mesajlar çok önemlidir. Bazı gemiadamları iş görüşmesine geldiklerinde elma, ayva, dondurma veya çiçek getiriyor. Geriye doğru baktığımda bu personelle uzun süreli çalıştığımızı görüyorum. Gülümseyen bir aday, bende olumlu etki bırakıyor.

24- İşe alma esnasında tüm sağlık belgelerine ve gideceği gemi uzak hatta ise aşı belgelerine bakıyorum. Personele herhangi bir tıbbi test uygulamıyoruz. Alkol politikamız var. Seyir nöbetine içkili çıkan personel ilk limanda gönderilir.

25- Kaptan, 1.zabit, başmühendis ve 1.mühendis için işe alım kararını genel müdür verir. Diğer personelin işe alım kararını ben veririm.

26- Personel seçiminde adayın önemli bulduğum özelliği; konuşma tarzıdır. Konuşurken kullandığı sözcüklerin altında yatanlar çözümlendiğinde, adayın amacı, şirket hakkında ne düşündüğü ve ne kadar süreyle şirketimizde çalışma niyetinde olduğu ortaya çıkıyor. Şirkete güvenen personel daha huzurlu çalışıyor.

27- Başvuru formumuz filo müdürü tarafından hazırlanmıştır.

İşletme Adı: ABC 6

Tarih ve Saat (Başlangıç ve Bitiş): 03.05.2006 / 14 25 - 15 35

C: E, Y: 42, Görüşülen deniz kökenli

2- Yönettiğimiz filodaki 3 gemi bize, 3 gemi ortaklığımıza ve 1 gemide üçüncü kişilere aittir. İşlettiğimiz gemilerin personel idaresini de yapıyoruz.

3- Şirketimizde personel / insan kaynakları bölümü yöneticisi vardır. Bölüm 2 kişiden oluşmaktadır. 4 aydır bu görevi yürütüyorum.

4- İnsan kaynakları bölümü yöneticisi olmak için mesleki bir yeterlilik istenmemektedir.

5- Gemilerde 193 kişi, izinde ise 137 kişi bulunmaktadır. Personelle belirli süreli sözleşme yapılmaktadır. Çalışan gemiadamlarımız sendikalı değildir.

6- Şirketimizde boşalan veya boşalması olası kadrolar için eski çalışanlar yani yedekteki personele başvurulur. Gerek doğrudan, gerekse internet yoluyla yapılan iş istemi başvurularını değerlendiriyoruz. Daha önceleri şirketimizde, personel temini için, personel donatım şirketleri ile çalışılmıştır, ancak iyi sonuç alınmadığı için bu

yola artık başvurulmamaktadır. İTÜ Denizcilik Fakültesi ile maddi destek ve staj sağlama konularında yardımlaşıyoruz. Şirket ofisimizde çalışan kaptan ve başmühendislerimiz zaman zaman DİYYO 'da eğitmen olarak görev almaktadırlar.

7- Gemiadamlarıyla sözleşmeleri belirli süreli yapıyoruz. Zabitlerle 6 ay, tayfalarla 9 aylık sözleşmeler yapılıyor. Personele 3 ayda, zabitanaya 2 ayda 1 maaş ikramiye veriyoruz.

8-Şirketimizde yabancı personel çalıştırılmıyor.

9- Sorumluluğa paralel araştırma ve soruşturma yaparız. Adayın gemide alacağı sorumluluk arttıkça hassaslaşıyoruz. Adayın yabancı dil bilgisi, gideceği tip gemilerde daha önce çalışıp çalışmadığını, çalışmışsa ne süre çalıştığını, olağan konuşma süreci içerisinde adaya sorgulandığını elden geldiğince hissettirmeden araştırıyoruz.

10- Başvuran adaylara herhangi bir test veya sınav yapmıyoruz.

11- Her adaya başvuru formu doldurtmuyoruz. Ön eleme yapıyoruz. Görüşme sırasında adayların ne olup olmadığı ortaya çıkıyor. Uygun görülenleri kayda alıyoruz.

12- Personelin İzmir ve çevresinde oturması bizim için ölçüt değildir. Gemilerin kirada olması nedeniyle personelin vize işlemleri ve ulaşım kolaylığı açısından bizim için iyi oluyor. Ancak bağlayıcı değildir.

13- Referans kontrolünü kişilerin “çalıştım” dedikleri şirketlere telefonla başvurarak yapıyoruz. Ayrıca “armalink”e başvurarak aday hakkında kayıt varsa bilgi alıyoruz. Referanslardan aday hakkında yeterli olumlu bilgiler elde edemezsek ayrıntılı soruşturma yaparız. Referansların 3 kaynaktan olmasına özen gösteririz.

14-Üst yönetimden gelen bir talimatla başvuran adayın uygun olmadığı çok net ise, gerekli tavrı koyar, çekincelerimi bildiririm. İşe alınması için ısrar edilirse kendisini denerim. Sisteme uyarsa işe devam eder, uymazsa kalması için zorlama yapmam. Kartvizitle başvuran adaylara olumsuz bakarım. Gönderen kişinin beni arayıp iletişime geçmesini beklerim.

15- Eğitim kurumları ile ilgili olarak İTÜ ile ilişkimiz var. Politikamız gereği belli okul mezunlarını (İTÜ, DİYYO) tercih ediyoruz. Bunlar dışındaki okullara sıcak bakmıyoruz. Daha alt zabitan kadroları için ısrar olursa deneyebiliyoruz. Filomuzda 3.mühendislikten yetişme, Yıldız Teknik Üniversitesi mezunu başmühendis olmuş

arkadaşlarımız var. Yeni okul mezunu adayları staj yapmış oldukları şirketlerden soruştururuz. Yeni işe başlayanları deneme sürelerinde gemi ile temas kurarak, yakından takip ederiz.

16- Bursluluk ilişkisi çok yakında İTÜ ile kurulacak.

17- Daha çok tayfa sınıfı ve 3. / 4. makine / güverte zabıtlığı için başvuruluyor. Bizim ise kaptan ve başmühendislere ihtiyacımız var. Günümüzde bu kadroları bulmak çok zorlaştı. Bunu karadaki iş olanaklarının artması ve denizde çalışarak yeterliliklerini yükseltenlerin azlığına bağlıyorum. Devletin kaptan ve başmühendis düzeyindeki gemiadamlarına son zamanlarda artan miktarlarda istihdam olanağı sağlaması, şirketlere olumsuz yansıyor. Filomuzda çalışan 5 kaptan çok kısa bir süre içinde karaya geçti. Üst düzey personel temini konusunda çok sıkıntı çekiyoruz.

18- Acil gemiadamı gereksinimimiz olduğunda önce kendi kaynaklarımıza sonra çevremizdeki şirketlerin personel müdürlerine başvuruyoruz.

19- Elemeci yaklaşımı uyguluyoruz. Personelin dinamik olması gerekir. Günümüz denizciliğinde herkesin faal olması gerekir. Asker emeklisi personeli gemilerimize almıyoruz.

20- Zabitan için, elektrik zabiti dahil, gemiye eş ve çocuk getirme konusunda kısıtlama yoktur. Personele gemiye ailelerini getirme iznini verirken filika kapasitesini de göz önünde bulunduruyoruz. Deneyimlerimiz bize gemide ikiden fazla kadın bulunduğunda huzursuzluk çıktığını gösterdiğinden, bir seferde gemide aile olarak iki kadının bulunmasına izin veriyoruz. Ancak gemide ilk kez 1.zabıtlık, 1.mühendislik, kaptanlık veya başmühendislik yapacaklara ilk seferlerinde bu izni vermiyoruz. Uzun süre denize çıkmamış personel, çalışmak için başvurduğunda şirketimize alınabilir. Belli sebeplerden dolayı insanlar denize ara verebilirler. Denizde çalışmaya bir süre ara vermiş personeli işe aldığımızda, gemiye yollamadan önce gemi Planlı Bakım Sistemi (PBS) ve güncel kurallar hakkında ayrıntılı bilgileri kapsayan eğitimler veriyoruz. Esnek çalışan personele çok sıcak bakmıyoruz. 4 / 5 ay civarında çalışma sürelerini içeren sözleşmeler yapıyoruz. Bu personeli değiştirmeci olarak kullanıyoruz. Çalışmalarda devamlılık istiyoruz. Ücret sistemimizi de bu ilkeye göre düzenledik. 1 aydan 6 aya kadar değişen prim sistemimiz var. 7 ay bittiğinde kaptan maaşı 6000 dolara geliyor. Böylece insanlar daha uzun çalışıyorlar.

21- Şirketimizde adaylarla görüşmeler tek kişi tarafından yapılıyor.

22- Deneyimlerime göre işe alınan adayların ortak özelliği sağlam ve güvenilir kişiliklerinin olmasıdır. Bu kişileri bulmak için, vücut dili ve tuzak sorulara verdiği cevaplardan çok yararlanıyoruz.

23- Adayla yapılan görüşmelerin değerlendirilmeleri şirketimizin bilgisayar sistemindeki herkesin görebildiği veri tabanına kayıt edilir. Ayrıca kendi dosyama da kayıt ederim Sözsüz mesajlar her şey olmamakla birlikte, verilen kararlara etki eder.

24- Personelin tüm belgeleri kontrol edilir. Tüm personelin 6 ayda bir kan ve idrar tahlilleri yapılır. Kamarot ve aşçılardan portör muayeneleri istenir.

25- Kaptan adaylarını filo müdürü ile, başmühendis adaylarını teknik müdür ile görüştürürüm. Diğer personelin işe alım kararını ben veririm.

26- 22 de konuşuldu.

27- SMS el kitabı hazırlanması esnasında yapıldı.

İşletme Adı: ABC 5

Tarih ve Saat (Başlangıç ve Bitiş): 04.05.2006 / 10 10 – 12 00

C: E, Y:46, Görüşülen deniz kökenli değil

C: K, Y:25, Görüşmeye katkıda bulunan deniz kökenli değil

2- Yönettiğimiz filodaki gemilerin bir kısmının sahibiyiz, bir kısmının ortağıyız, bir kısmını da işletiyoruz. İşlettiğimiz gemilerin personel bölümü işlerini de üstleniyoruz.

3- Şirketimizde personel / insan kaynakları bölümü yöneticisi var. Bu bölümde 6 kişi çalışmaktadır. 8 aydır bu bölümde yöneticilik yapmaktayım.

4- Şirketimizde insan kaynakları bölüm yöneticiliği için, mesleki yeterlilik istenmemektedir. Ancak yöneticinin aldığı eğitim, yabancı dil bilgisi ve kişilik özellikleri göz önüne alınmaktadır.

5- Gemilerde 155 personel çalışmaktadır. İzinde ise 400 kadar personel bulunmaktadır. İzindeki personele herhangi bir ödemede bulunmuyoruz. Özel durumlarda gemi değiştiren personele bekleme ücreti olarak 10-15 günlük bir ücret ödüyoruz. 350-400 kişilik bir personel havuzumuz var. Bu havuzun özelliği dinamikliğidir. Bu havuzu referanslarla oluşturuyoruz. Şirketten memnun olmayan veya bizim çalışmasından memnun olmadığımız personeli havuzdan çıkartıyoruz. Biz personelimizi belirli süreli sözleşme ile çalıştırırız. Ancak “tamir ekibimiz”

çalışanları kadrolu olarak istihdam edilir. Bu ekip zaman zaman gemiye katılarak, gerekli onarım ve bakım işlerini yerine getirir. Şirketimiz gemilerindeki personel sendikali değildir.

6- İstanbul'daki şubemizde görevli kaptan çalışmamız sürekli olarak her kanaldan gelen Türk gemiadamları ile görüşmeler yapar. SSK primlerinin ödenmesini isteyen gemiadamlarını Türk bayraklı gemilerimize, kısa dönem askerlik yapmak isteyen gemiadamlarını kolay bayraklı gemilerimize yönlendirir. Görüşmede bulunduğu kişilerin başvuru formuna makine veya güverte personeli oluşuna göre, gerekli notları düşer. Şirketimizin web sitesine yapılan başvuruları değerlendiriyoruz. Bunların referans kontrolünü yapıyoruz. Adayları, yaşadıkları yerlere göre İstanbul'a ya da İzmir işyerimize görüşmeye davet ediyoruz. Gerek işyerlerimizde çalışan kara personeli gerekse de gemide çalışan gemiadamlarımız, insan kaynağı bulma açısından ciddi anlamda faydalı oluyor. Yabancı personel için, yabancı personel donatım şirketleriyle çalışıyoruz. Çalıştığımız donatım şirketleri, şirketimizin gemiadamı seçim ölçütlerini bildiklerinden dolayı, bize uygun adaylar öneriyorlar. Hindistan'da buna benzer personel donatım şirketlerinin çok yüksek komisyon ücreti aldıklarını biliyoruz. Hindistan'da bu hizmet çok kısıtlı olarak veriliyor. Bizdeki personel donatım şirketlerinin daha iyi olduğunu söyleyebilirim. Mevcut gemilerimizde çalışan Hintli personel aracılığıyla, yeni personel bulabiliyoruz. Hindistan'da istihdam ettiğimiz, emekli deniz albayı bir çalışmamız var. Bu kişi Hindistan'ın kavşak kentlerinden olan Bangalore' de yaşıyor. Gemilerimizin Hindistan limanları uğramalarında, gemileri ziyaret ediyor. Bize nitelikli elektrikçi gerekiyor deyince, buluyor. Uyguladığımız diğer bir yöntem, gemiye Hindistan'da geçici işçiler almaktır. Hintli raspa- bakım ekibi, gemiye bir limanda binip, diğer limanda iniyor. Bir seferinde ambar kapakları sorunu olan bir gemide 2.5 ay kalmışlardı. Hintlilerin sahip olduğu kast sistemi dolayısıyla "itaatkârlıkları" çok fazla. Bir günde çok uzun saatler çalışabiliyorlar. Biz gemilerimizde ayrımcılık yapmıyoruz. Ödediğimiz ücretler her milliyet için aynıdır. Hintli personelin gemilerimizde kazandığı para, kendi ülkesi için yüksek ücret sınıfına giriyor. Eğitim kurumları ile olan ilişkiler şirketimizin zayıf tarafıdır. Şirketimizde stajını yapıp daha sonra gemilerimizde 1., 2. ve 3.zabit olarak çalışan arkadaşlar var. Akademik kurumlarla diyalog kurmak gerekiyor. Bu sene DİYYO' nun düzenleyeceği "kariyer

günlerine” sponsor olacağız. Geçen sene ülkemizi, New York Maritime College ‘ye ait, Emperial State gemisi ziyaret etti. İstanbul, Çeşme ve Marmaris limanları geminin uğrak limanlarıydı. Gemide hem askeri hem de ticari denizcilik okulu öğrencileri olmak üzere 700 öğrenci vardı. Çok kapsamlı bir tanıtım etkinliği oldu. Biz bu geminin liman acentesi olarak, böyle bir etkinliği gerçekleştirdiğimizden çok mutlu olduk. Bununla beraber, Amerikalılarla yaptığımız bu etkinliği, niye Türk denizcilik üniversiteleri veya okullarıyla yapamadığımızı sorguladık. Ama artık yapmak istiyoruz. Personel donatım şirketleri geçmiş dönemlerde şirketimizde kullanılmış. Açıkcası, ülkemizde personel sıkıntısı var. Nitelikli personel, personel donatım şirketlerine gitmiyor. Buralara daha çok, ipten kazıktan kurtulmuş, tophane kaçını insanlar başvuruyor. Günümüzde Türkiye’deki personel donatım şirketlerini kullanmayı tercih etmiyoruz. Ukrayna’da çalıştığımız personel donatım şirketleri var. Odessa’da konuşlanan 300 donatım şirketi var. Denizden ayrılıp, karada iş kurmaya çalışan Ukraynalı denizciler 5.000-10.000 ABD dolarıyla, bir ofis ve iki bilgisayar ile personel donatım şirketi lisansı alıyorlar. Ukrayna’da herkes bu işe girmiş durumda. Ukrayna’da çalıştığımız 3-4 donatım şirketi var. Türk personele dönersek, ağırlıklı olarak taşradan personel alıyoruz. İstanbul dışında Trabzon, İzmir benzeri kentler yeğleniyor.

7- Sözleşmeleri belirli süreli olarak yapıyoruz. Türk personel için 6 ay çalışma karşılığı 1, Ukraynalı ve diğer yabancı personel için 8 ay çalışma karşılığı 2 maaş ikramiye veriyoruz. Genellikle sözleşmelerinin 5. ayını tamamlayan personeli, zorunlu kişisel nedenlerle izin başvurusu yaptıklarında yol paralarını ödeyerek memleketlerine gönderiyoruz. Kısa süre sonra “kıdem bazlı ücret sistemini” devreye sokacağız. Şirketimizde uyguladığımız bir ödüllendirme sistemimiz de bulunmaktadır. Parasal ödül hak edişleri görelili olmasına karşın, bu sistemde göz önünde bulundurduğumuz kıstaslar; geminin etkin ve arızasız çalıştırılması, liman devleti denetlemelerinde sıfır hata, geminin seferde ve tersanede bulunduğu sürelerde personelin özverili çalışmalarıdır.

8- Filomuzda kolay bayraklı gemiler bulunmaktadır. Bu gemilerde Ukraynalı, Hintli az da olsa Rus, Mısırlı, Azeri, Bulgar, Maldivli ve Bengaldeşli personel çalıştırıyoruz. Yabancı çalışanlarımız arasında Ukraynalılar çoğunluğu oluşturmaktadır. Yabancı personel temini konusunda özellikle Ukrayna’da ilişkide

olduğumuz personel donatım şirketlerinden faydalanıyoruz. Şirketimizde 6 yıldır çalışan Ukraynalı personelimiz bulunmaktadır. Bu şekilde istikrarlı bir çalışma geçmişine bulunan personelimizin önerileriyle işe aldığımız personel olmaktadır. Yakın bir geçmişte, gemilerimizde çalışan Ukraynalı personelimizin iş deneyimi bulunmayan oğlunu işe alarak, kendisini yetiştirdik.

9- Filomuzda 3 adet ağır yük elleçleme donanımlı (Heavy-Lift) gemimiz bulunmaktadır. Bu gemilerimizin sayısını arttırarak bu sahada söz sahibi olmak istiyoruz. Şirketimizin birinci önceliği, yükselmelerde ve yeni görevlerde kendi içimizden yetişmiş personeli kullanmaktır. Buna karşın içine kapalı bir şirket olmamak ve değişik gemi tiplerinde çalışmış personelin deneyimlerinden de faydalanmak önceliklerimiz arasında bulunmaktadır. Yeni alacağımız ağır yük elleçleme donanımlı gemilerimiz için personel temini konusunda, kendi personelimizi bu gemilerde çalışacak şekilde eğitmek ve şirket dışı kaynaklardan faydalanmak politikalarını izliyoruz. İletişim kanallarını daima açık tutuyoruz. Çokuluslu personelle çalışmak, şirketimize olumlu katkılarda bulunmaktadır. Personel temini konusunda, her kademe için özen gösteriyoruz. Gerekliğinde bir usta gemici için Yunanistan'ı birkaç kez aradığımız oluyor. Kaptan, başmühendis, 1.zabit ve 1.mühendis seçerken daha da hassas davranıyoruz. Bu görevde çalışacak personelin özellikle ağır yük elleçleme donanımlı gemilerde daha çok gereksinim duyulan İngilizce bilgilerini sınıyoruz.

10- Kilit personel dışındaki personel için daha önceleri İngilizce sınavı uyguluyorduk, ancak bu uygulamanın anlamsızlığını görerek kaldırdık. Türk ve Ukraynalı personel 40-50 kelimelik İngilizce bilgisine sahip, bunların arasına Hintli ve İngilizceyi iyi bilen personel serpiştirerek ve özellikle kamara personelini Hintliler arasından seçerek İngilizce kullanımını arttırmaya çalışıyoruz. Gemiye İngilizce sözlü, Türkçe altyazılı filmler gönderiyoruz. Personelimizin İngilizce bilgilerini artırma yolundaki çabalarını destekliyoruz.

11-Her adaya başvuru formunu doldurtmaya çalışıyoruz, ancak ön görüşmeden geçirip elediğimiz adaylar da oluyor.

12- Türk personelin seçiminde ayrımcılık yapmamayı büyük oranda başarıyoruz. Bunun yanında İzmirli adayların, çağdaş, batılı kimliği, deniz kültürünün bulunması

ve hoşgörölü, laik, demokrat yapısı başvuran adaya daha olumlu yaklaşmamıza neden oluyor.

13- Personel işe alımlarında adayın daha önce çalıştığı şirketlerdeki tanıdığımız kişilerden aday hakkında bilgi alıyoruz.. Yabancı personel soruşturulmasında, gemide çalışan personelimizden yardım alıyoruz. Ancak genelde Yunanlı şirketler personel hakkında ters yönlendirme yapıyorlar. Hem adayın verdiği hem de bizim bulduğumuz referanslara önem veriyoruz. Referans alınan kaynak sayısının artması daha doğru seçim kararları almamızı sağlıyor.

14- Şirketimiz henüz tümüyle kurumsallaşmadı, bu bakımdan üst yönetimden gelen talimatlarla işe alınması istenen personele oluyor. Bununla beraber, bu şekilde gelen adaylar hakkında yaptığımız soruşturmalar olumsuzsa, durumu armatöre bildiriyoruz. Armatör de değerlendirmelerimize saygı duyuyor. Kartvizit ile başvurularda, kart sahibini arayıp görüşüyoruz, daha sonra adayın geçmişini sorguluyoruz. Personel seçim ölçütlerimizi karşılamayan adayları kesinlikle işe almıyoruz.

15- Eğitim kurumları ile ilişki konusunda çaba sarf etmemiz gerektiğinin bilincinde olmamıza karşın henüz somut adımlar atamadık. Armatörümüz bu meslekte kazanç sağlayan bir insan olarak, bu sektörde önemli unsur olan insana destek sağlama düşüncesindedir. Yeni bir zabıt bize başvurduğunda, okuldaki hocalarının ve staj yaptığı şirketlerin vereceği referansları dikkate alıyoruz. Soruşturduğumuz konular; alkol kullanma alışkanlığı, çalışma disiplini, insani ilişkiler, zabıt niteliklerine sahiplik gibi konulardan oluşuyor.

16- Denizcilik okullarının öğrencilerine burs sağlama konusuna sıcak bakmıyoruz. Fakülteye yeni girmiş bir çocuğun mezun olduktan sonra denizde çalışmaya başlayıp, bunu sürdüreceğini, garanti edemeyiz. Diğer yandan burslu okuyan bir çocuğun geleceğine bir nevi ipotek koyuluyor. Eğitim kurumuna doğrudan maddi destek bize daha uygun geliyor.

17- Türk personel olarak, aşçı, kamarot, miço, 2. ve 3. zabıt ve stajyerlerden çok başvuru alıyoruz. Yabancı personel olarak ise zabıtan başvurusu çok oluyor. Ukrayna denizcilik ve balıkçılık okulları 2 veya 4 yıllık olduğundan zabıtların eğitim seviyeleri de yüksek oluyor. Bizim gereksinim duyduğumuz kadrolar 1.zabıt, kaptan ve baş mühendis kadrolarıdır.

18- Acil gemiadamı gereksiniminde, eş zamanlı olarak her türlü yola başvuruyoruz. Şirket ve gemide çalışan personele haber vererek onların önerilerinden faydalanıyoruz. Sektördeki diğer şirketlerin yedek personelini kullanıyoruz. Personel donatım şirketlerine başvuruyoruz. Başvuran havuzumuza bakıyoruz. Bu sırada bulunan adaylarla da görüşmeye başlıyoruz.

19- Gemiadamı seçiminde önyargılardan uzak olarak bütüncül yaklaşımı uyguluyoruz.

20- Personelin eş ve çocuklarını gemiye getirmeleri konusunda, kaptan, başmühendis, 1.zabit ve 1. mühendisler gemide ilk seferleri olmamak koşuluyla izin veriyoruz. Uzun süre denize çıkmamış personel konusunda önyargılardan kendimizi arındırmaya çalışıyoruz. Kaptan açısından olaya farklı yaklaşıyoruz. Uluslararası kurallardaki sık değişimler ve değişen çalışma koşulları uzun süre denizde çalışmaya ara vermiş kaptanlar konusunda titiz davranmamızı gerektiriyor. İş için başvuran kaptan adayı, karada kaldığı sürede denizcilik ile ilgili bir alanda çalışmışsa başvurusunu olumlu değerlendirebiliyoruz. Aynı şekilde denizde çalışmaya bir süre ara vermiş başmühendis veya 1.mühendisler karada teknik işlerle ilgili konularda çalışmışlarsa başvurularına olumlu yaklaşıyoruz. Esnek çalışan gemiadamlarını işe alıyoruz. Şirketimizde çalışanların sözleşmelerini tamamlamış olmalarına önem veriyoruz. Çok kısa süreli personel istihdam etmiyoruz.

21- Adaylarla yapılan görüşmeler, İstanbul'da ve İzmir'de tek kişi tarafından gerçekleştiriliyor. Makine zabitleriyle yapılan görüşmelerde şirket çalışanlarından makine zabiti kökenli bir kişinin görüşmeye katılmasını sağlayarak personel seçimindeki hataları asgarîye indirmeye çalışıyoruz. Ben deniz kökenli bir çalışan değilim.

22- Kişilik özellikleri ve uyum yeteneği diyebilirim.

23- Görüşmelerde adayın ana niteliklerini belirleyen kısa notlar alıyoruz. Gerek Türk, gerek yabancı personel için vücut dili şirketimizce önemli görülüyor. Yabancı personel İngilizcesi yeterli olmadığı için vücut dilini daha fazla kullanıyor. Bu yüzden yabancıların vücut diline daha fazla odaklanıyoruz. Sonuç olarak sözsüz mesajlar seçim kararında etkili oluyor.

24- İşe başvuruya gelenler tüm belgelerini getiriyorlar. İlave olarak Ukraynalılar gemilerden aldıkları referans mektuplarını da getiriyorlar. Bu referanslara pek

güvenmiyoruz. Personeli işe alırken veya gemiden ayrıldıktan sonra herhangi bir tıbbi teste tabi tutmuyoruz.

25- Kaptan ve başmühendis için ortak karar alınıyor. 1.zabit ve 1.mühendis için personel bölümü karar alıyor.

26- 22 'de konuşuldu.

27- Başvuru formunu şirket başkanının eşi hazırladı. Kendisi şirketimizde, bütçe, maliyet hesapları, nakit akışından sorumlu olup, şirket amaç ve yapısına uygun bilgisayar programları yapıyor. Başvuru formu adayları tanımamız konusunda yardımcı olursa da, her şey demek değildir. Personel seçiminde kendi yolumuzu izleriz. Personel yapımızı çokuluslu futbol takımları gibi düşünüyoruz. Brezilyalı oyuncular keyifle seyrediliyor, bunun yanında Latin kültürü taşımaları, Akdeniz kültürlü Türk oyuncularla uyumlu olmalarını sağlıyor. Bulgar, Çek ve Rus oyuncular atletik ama teknik kapasiteleri düşük. Afrikalı oyuncular kendilerini 3. - 4. sınıf ülke vatandaşı gibi hissedip, kurumsal kültüre ortak olamıyorlar. Futbol takımlarının "çokuluslu oyuncuların karması" bize referans oluyor.

İşletme Adı: ABC 4

Tarih ve Saat (Başlangıç ve Bitiş): 05.05.2006 / 11 20 - 16 10

C: E, Y:44, Görüşülen deniz kökenli

2- Yönettiğimiz filodaki gemiler bize aittir. Gemi işletmeciliği yapmıyoruz.

3- Şirketimizde personel müdürü kadrosu bulunmaktadır. Personel bölümü 5 kişiden oluşmaktadır. 2 yıldır bu görevde bulunmaktayım.

4- Şirketimizde şu an yetkinlik bazlı personel / insan kaynakları yönetimine geçildi. Şirketimizde yeni uygulamaya konulan bir projede; şirkette çalışacak her personel için sahip olunması gerekli ve sonradan kazanılacak yeterlilikler tanımlandı. Benim işe başladığım zaman böyle bir uygulama yoktu.

5- Şirket gemilerinde 400 kişi çalışmaktadır. Deniz personelimiz ile belirli süreli sözleşme yapıyoruz. Kaptan ve Başmühendisleri belirsiz süreli sözleşmeler yaparak istihdam etmek istediğimizden bu konuda çalışmalarımızı sürdürüyoruz. Şirketimiz gemilerinde çalışan gemiadamları sendikalı değildir.

6- Şirketimizin web sitesini, başvuran havuzu olarak görüyoruz. Biz kaynak olarak sadece başvuran havuzunu kullanıyoruz.

7- Sözleşmelerimiz belirli süreli olup, süreleri gemilerin çalıştığı hatlara bağlı olarak 1 aydan 6 aya kadar değişmektedir. Kaptan, başmühendis, 1.zabit ve 1.mühendislerimize 3, diğer zabitlerimize 4, tayfa sınıfına ise 6 ayda bir, bir maaş ikramiye ödüyoruz.

8- Filodaki tüm gemiler Türk bayraklı olup, yabancı personel istihdam edilmemektedir.

9- Kaptan ve başmühendisleri şirket personelimiz arasından seçmeye özen gösteriyoruz. Şirket dışından kaptan ve başmühendis alınması durumunda, bu kişilerde bu görevle ilgili en az 2 yıllık deneyim arıyoruz. 1.zabit ve 1.mühendis olarak işe alınacakları, bu görevde en az 1 yıl çalışmış olan, ya da şirketimiz personelinden olup bir alt yeterlilikte iyi çalışma geçmişine sahip, yeterliliğini yükseltmiş kişiler arasından seçiyoruz. Ayrıca yabancı dil konusunda kaptan için SMCP ve ileri İngilizce testi, başmühendis ve 1.zabit için ileri İngilizce testi, 1. mühendis için teknik İngilizce testi yapıyoruz.

10-. Devletin verdiği yeterlilik belgelerini yeterli gördüğümüzden işe alımlarda adayları mesleki sınavdan geçirmiyoruz. Adaylara İngilizce dil sınavı yapıyoruz. Şirketimizde ofis personeli işe alınırken psikolojik test yapıyoruz. Gemi personelinin işe alımında bu testi uygulamıyoruz. Özellikle zor bulunan mühendis kadroları için işe alımlarda fazla titiz davranmıyoruz. Deniz personeliyle ilgili bir bülten çıkarma projemiz var. Bu bültende deniz personelimizin terfi, atama, çalıştığı gemi ve ayrılacağı tarih vb. bilgileri yayınlayacağız. Bu bültenle iç iletişimi ve firmaya olan bağlılığı arttırmayı düşünüyoruz. Personelin görüşleri de bu bültende olacak.

11- Her personele şirket Emniyet Yönetimi Sistemi gereği başvuru formu doldurtuyoruz.

12- İşe almak istediğimiz kişilerin İzmir ve çevresinde ikamet etmesi, şirketimiz için gerekli şart değildir. Bu konuda bir ayrımcılık yapmıyoruz. Cinsiyet, mezun olunan okul, pratikten yetişmiş olmak gibi ölçütlere şirket olarak önem vermeyip, kişinin iyi denizci olmasına ve mesleki yeterliliğine önem veriyoruz.

13- Referans kontrolünü personelin daha önce çalıştığı şirketlerden ve “armalink” sisteminden yapıyoruz. Referansların sayısından çok güvenilirliğine; tanıdığımız şirket ve kişilerden alınmasına önem veririm.

14- Beni atlayarak üst yönetime iş başvurusunda bulunanlara olumlu gözle bakmam. Üst yönetimden gelen talimatla işe alım uygulamasına şirketimizde rastlanılmamaktadır. Personel müdürü olarak bir aday hakkında olumsuz karar verdiğimde şimdiye kadar herhangi bir müdahale ile karşılaşmadım. Kartvizitle iş başvurusunda bulunanlara diğer adaylara uyguladığım süreci uyguladım. Duygusal açıdan bakarsak; bu şekilde başvuran benim için masumdur. Patronumuz, kişileri 300-500 ABD dolarıyla terbiye etmeye kalkmamamızı ve küçük paraların hesabını yapmamamızı devamlı olarak vurgular. Kendisine göre bir personel için en büyük ceza, onun tekrar şirkette işe alınmamasıdır. 2005 yılında gemilerimizde başarılı çalışmalarda bulunan bir başmühendisimizi, kendisi şirketimizden ayrılmasına karşın para ödülü ile ödüllendirdik, kendisi daha sonra yine şirketimize döndü. Aynı şekilde iyi çalışan bir aşçımızı da bu şekilde ödüllendirdik. Şirketimizde izin parası almayan personel yoktur.

15-KTÜ (Karadeniz Teknik Üniversitesi), DİYYO (Dokuz Eylül Üniversitesi Deniz İşletmeciliği ve Yönetimi Yüksekokulu), İTÜ (İstanbul Teknik Üniversitesi) ve DAÜ (Doğu Akdeniz Üniversitesi) 'nde düzenlenen kariyer günlerine katılıyoruz. Yeni mezun zabitleri işe alırım ancak zabıt seçiminde mezun olduğu okul kadar zabıtın kişiliği önemlidir. Daima en iyi zabitleri bulmaya çalışırım. En çok gurur duyduğumuz konu da tüm personelimizin Türkiye Cumhuriyeti vatandaşları olmalarıdır.

16- Eğitim kurumlarıyla "bursluluk" ilişkisi kurmayı düşünüyoruz. Bununla ilgili bir programımız var. Asıl ilişkimiz stajyer bazında sürüyor. Filomuzda yılda 100-120 stajyer, staj yapıyor. Makine bölümü stajyerlerinin meslek lisesi düzeyine inmesi şirketimizi endişelendiriyor. Stajyerler hakkında ayrıntılı çalışmalar yapıyoruz. Onları okulları ve sınıflarına göre gruplandırıp başarı durumlarını inceliyoruz. 2002 yılında staj yapan 70 kişiden 8 kişiyi (%11), 2005 yılında ise 119 kişiden, 21 kişiyi (% 18) başarılı bulduk. Başarılı olan stajyerleri, ödüllendirmek amacıyla staj sonunda bir yemek düzenliyoruz. Başarılı stajyerlere bu yemekte Kaptan Yazar Oktay SÖNMEZ' in 2 kitabını ve şirketimizin plaketine hediye ediyoruz. Bu arkadaşlardan bir beklentimiz yok. Amacımız Türk denizciliğine başarılı zabitler kazandırmak. Şirketimiz, başarılı zabitleri stajyerliğinden itibaren izleyerek şirketimize kazandırmak yolunda çalışmalarını kısa zamanda sonuçlandıracaktır. Şirketimiz

gemilerinde başarılı çalışmalarda bulunan zabıtlere, şirket ofisinde kariyer yapma olanağı da sağlamaktadır. 1999 yılında şirketimiz gemilerinde stajyer olarak çalışmaya başlayan başarılı bir zabıtimiz 2006 yılında karaya geçerek şirket ofisinde çalışmaya başlamıştır. Kendisinden şirket ofisimizde de başarılı çalışmalar bekliyoruz. Şirket olarak akılcı personel politikaları uyguluyoruz.

17- Tüm kadrolar için şirketimize başvurulmaktadır. Denizcilik sektöründeki şirketlerin iyi kaptan bulma konusunda her zaman sıkıntıları olmuştur. Şirketimizin uzakyol 1.mühendisi gereksinimi had safhadadır. “Dile benden ne dilerse?” diye bir soru soran olsa, bütün dileklerimiz uzakyol 1.mühendislerinin şirketimize iş başvurusunda bulunmaları konusunda olurdu.

18- Şirketimizin acil bir gemiadamı gereksinimi olduğunda, önce şirket başvuran havuzuna bakıyoruz. Ayrıca diğer şirketlerin personel müdürleri olan arkadaşlarımızdan yardım alıyoruz.

19- Gemiadamı seçiminde bütüncül yaklaşımı tercih ediyoruz. İş başvurusunda bulunan hiç kimseyi geri çevirmiyoruz. Başvuran adayı o an kullanmasak bile, başvuran aday havuzuna kaydını yaparak personel gereksinimi ortaya çıktığında değerlendiriyoruz.

20- Şirketimiz gemilerinde zabıtan eşi olarak 2 kadına ve sayısına bakılmaksızın 2 yaş üzerindeki çocuklarına izin veriyoruz. Öncelik sırasını kaptan, başmühendis, 1.zabıt ve mühendis ve diğer zabıtlere olarak belirliyoruz. Bu konuda şimdiye kadar hiçbir sorunla karşılaşmadık. Şirketimiz gemilerinde iki kadın zabıt çalıştırılmaktadır. Bu zabıtlere de “efendi kaptan” diye hitap ediliyor. Bu iki zabıtın peşinde röportaj yapmak isteyen bir ordu bulunuyor. Kişisel görüşüm kadın zabıtlere yapabildikleri sürece kariyerlerine devam etmeleridir. Evli kadın zabıtlarımızın eşlerinin de sefere katılmalarına izin vermeyi düşünüyoruz. Uzun süre denize çıkmamış personeli gerekli soruşturmayı ve 5 günlük ofis eğitiminden geçirerek işe alıyoruz. Gemilerimizin seferleri kısa olduğundan bu kişileri bir seferlik, sorumluluk vermeden denemek amacıyla çalıştırıyoruz. Kaptan/başmühendisin gemiden yolladıkları personel hakkındaki raporlara büyük önem veriyoruz. Şirket yönetiminin sıcak bakmamasına karşın mecbur olunca esnek çalışan gemiadamlarını “değiştirmeci” olarak işe alıyoruz. Örneğin, gemilerimizdeki

üç çalışmamız hastalandığında ister istemez esnek çalışan personele muhtaç oluyoruz.

21- Adaylarla yapılan tüm görüşmeleri ben gerçekleştiririm. Kaptan, başmühendis ve 1.zabit ve 1.mühendisleri şirket yöneticileriyle tanıştırdıktan sonra kendilerine kısa bir uyum süresi tanıyoruz. Makine bölüm zabitanını ayrıca teknik müdür ile görüştürüyoruz. Güverte personeli için işe alım kararını ben veririm, genel müdürümüz onaylar.

22- Şirket olarak personelimizde aradığımız özelliklerden önemlileri; denizciliği yaşam tarzı olarak kabul etmek, mesleğini sevmek, öğrenmeye, başkalarının fikirlerini dinlemeye, anlamaya açık ve meraklı olmak, ilgili ve bilgili olmaktır. Personel müdürü olarak iyi denizci bulduğum zaman çok seviniyorum. Şirketimiz, sorgulayan, fikir üreten, Emniyetli Yönetim Sisteminin gereği belirli zamanlarda hazırlanması istenilen “ Kaptanın Sistemi Gözden Geçirmesi Raporlarını ” iş olsun diye değil, faydasına inanarak dolduran, gemideki sistem uygunsuzluklarını şirkete bildiren , mesleklerine bağlı kaptanları sever ve tutar.

23- Adaylarla yapılan görüşmelere ait değerlendirmelerimi açık olarak başvuru formuna kaydediyorum. Başvuru sonuçlarını adaylara hemen bildirmiyoruz. Her iki tarafa da birkaç günlük düşünme süresi tanıyoruz. Görüşme sonucunda olumsuz izlenim edindiklerimize doğrudan sonucu bildirmek yerine şirketimizde çalışamayacaklarını hissettirmeye çalışıyoruz. Vücut dili önemli olmakla beraber, işe alım kararlarımızı bir dereceye kadar etkiliyor. Görüşme sırasında heyecanlanan, kendisini ifade edemeyen adaylar oluyor. Adayları, çeşitli ikramlarda bulunarak, arkadaşça davranarak elden geldiğince rahatlatmaya çalışıyorum. Vücut diline bakarak karar vermek bazı durumlarda bizleri yanıltabiliyor. Aday, daha önceden görüşme tekniklerini çalışarak gelmiş olabiliyor. Bazen de ukala ve çekilmez bir kişi izlenimini veren aday gemilerimizde başarıyla çalışabiliyor.

24- İşe alım aşamasında kontrol listeleri vasıtasıyla, personelin tüm belgeleri kontrol edilir. İşe almadan önce veya sonra personeli herhangi bir teste tabi tutmayız.

25- Kaptan ve başmühendis için işe alım kararı genel müdürün onayı ile oluyor. Diğer personelin işe alım kararı tarafımdan veriliyor.

26- Bu konu 22 soruda anlatıldı.

27-Başvuru formu, insan kaynakları bölümümüz tarafından hazırlandı. Bölüm müdürümüz İnsan Kaynakları Yöneticileri Derneği ikinci başkanıdır. Bölüm başkanımızın insan kaynakları yönetimiyle ilgili dergilerde yazıları çıkar. Başkanımız ve bölüm çalışanlarıyla profesyonelce çalışan bir bölüm oluşturduk.

İşletme Adı: ABC 3

Tarih ve Saat (Başlangıç ve Bitiş): 09.05.2006 / 15 35 - 16 40

C: E, Y: 27, Görüşülen deniz kökenli

2. Yönettiğimiz filodaki 2 gemi şirketimize aittir. Kendi gemilerimizin işletmeciliği yapıyoruz. Bir adet de kiraladığımız gemi bulunmaktadır.

3. Şirketimizde personel / insan kaynakları bölümü yöneticisi yoktur. Bu görevle güverte enspektörü olarak ben ilgileniyorum. Dört aydır bu görevde bulunuyorum.

4. Mesleki bir yeterlilik istenmemektedir, ancak yabancı personelle çalıştığımız için İngilizce bilmek gereklidir.

5. Gemilerimizde 39 kişi çalışmakta olup, izinde şirketimizde tekrar çalıştırmayı düşündüğümüz 15 kişi bulunmaktadır. Personel temini konusunda Ukrayna'da bulunan bir personel donatım şirketinden yararlanıyoruz ve bu şirketten memnunuz. Personelin hepsi Ukrayna vatandaşı olup, sendikalı değildir. Personelimizle belirli süreli iş sözleşmesi yapıyoruz

6.Gemiadamı temini konusunda, şirketimizde daha önce çalışmış personelden ve kaptanlarımızın önerilerinden yararlanıyoruz. Üçüncü yol olarak Ukrayna'da çalıştığımız personel donatım şirketi MCA' ya başvuruyoruz. Personel donatım şirketi, şirketimizin adaylardan istediği nitelikleri bildiğinden ilk elemeyi yapıyor. Adayları yolculuk giderlerini karşılayarak Güllük limanına getirtiyoruz. Adaylar arasında ikinci elemeyi gemilerimizde denedikten sonra, şirket olarak gerçekleştiriyoruz. Personele maaşlarını elden teslim ediyoruz.

7. Sözleşmeler 6 ay süreyle yapılmaktadır. Sözleşme bitiminde ikramiye veya izin parası vermiyoruz. Verdiğimiz maaşlar net maaş olup kıdem bazlı ücret sistemi uygulamamız yoktur. Geminin liman devleti kontrolü ve diğer denetlemelerden başarıyla geçmesi, önemli bir onarım işinin gemi personeline gerçekleştirilmesi, ambar temizliği, yük bağlama işleminin personelce yapılması gibi özel durumlarda personele para ödülü veriyoruz.

8. Yanıt 6 da anlatıldı.

9. Personel seçiminde ölçütler, göreve göre değişiyor. Gemiciler için yaş önemli bir unsurdur. Örneğin 45-50 yaşlarındaki bir gemiciyi işe almıyoruz. Tayfa sınıfı için referanslarının olmamasını ve İngilizce bilgilerinin az olmasını pek önemsemiyoruz. Kaptan, başmühendis, 1.zabit ve 1.mühendis ve diğer zabitlerin yakın çevremizden olmasına dikkat ediyoruz. Yakın çevremizden zabitan temin edemediğimiz durumlarda adayların iş geçmişlerini araştırıyor ve iyi referans istiyoruz. Kaptan, başmühendis, 1.zabit ve 1.mühendislerde iyi İngilizce bilgisi ve iş deneyimi arıyoruz. Kabul edilebilir sınırlar içerisinde olmak koşuluyla kaptanın yaşının deneyimiyle doğru orantılı olduğunu düşünüyoruz. Ukraynalı personel, kendi ülkesinin kuralları gereği her sözleşme öncesi, sağlık raporu almaktadır.

10. Personel seçimi esnasında başvuran gemiadamına psikolojik veya mesleki bir test veya sınav yapmıyoruz. Aday kaptan ve başmühendislerle görüşmelerimizi telefonla yapıyoruz. Personelimiz İzmir'deki merkezimizi görmeden işe başlamaktadır. Gemilerimiz Güllük limanında yükleme yaptığından, personel değişimi için, bu limanı kullanıyoruz.

11. Personel donatım şirketine başvuranlar, bu şirketin hazırlamış olduğu başvuru formunu doldururlar. Gerekli görüşme ve elemeyi personel donatım şirketi bizim adımıza gerçekleştiriyor.

12. Bu konu bizim için ölçüt değildir. Ukraynalı personel çalıştırıyoruz.

13. Bu konuda çalıştığımız personel donatım şirketine güveniyoruz. Adaylar daha önce çalıştıkları gemileri başvuru formuna yazarlar. Üst düzey zabitler için referans kontrolünü telefonla yaparız. İlk kez şirketimizde çalışacak adayları gösterdikleri referanslardan soruştururuz. Gemi kaptanlarımızın önerdikleri adayların geçmiş iş yaşamını soruşturmaya gerek duymuyoruz. Bildiğimiz insanları kullanmaya çalışıyoruz. Yağcılar için çalışma sistemini oturttuk. İki gemimizde bulunan altı yağcımız çalışırken, iki yağcımız izinde bulunuyor. Benim için referans kaynağının niteliği önemlidir. Belirtilen referanslar arasından en çok güvendiğim şirketi ararım ve onların aday hakkında verdikleri bilgiyi yeterli görürüm.

14. Bugüne kadar üst yönetimden gelen talimatla personel alınması gibi bir durumla karşılaşmadım. Armatörümüz bu işlere karışmaz. Kartvizitle iş başvurusunda

bulunanların, geçmiş çalışma yaşamlarını, deneyimlerini soruştururum. Başvuru sahipleri uygun nitelikte ise ve personel gereksinimimiz varsa işe alırım.

15. Eğitim kurumlarıyla bir bağlantımız yok. Personel eğitimi konusunda da herhangi bir çalışmamız bulunmuyor. Personelimiz STCW eğitimlerini karada tamamlayıp, belgelerini aldıklarından, çalıştığımız personel donatım şirketi tarafından sadece adayların STCW ve diğer belgelerinin tamam olup olmadığının kontrolü yapılıyor. Ukraynalı personel için, mezun oldukları okuldan herhangi bir soruşturma yapılmıyor, daha önce çalıştıkları şirketlerden referans isteniyor. Zabitlerimiz Türk olsaydı, yeni mezun zabitler için okullarından soruşturma yapmayı düşünürdük.

16. “Bursluluk” ilişkisini düşünmüyoruz. Amacımız 2-3 yıl içinde gemilerimizi tamamen Türk personelle donatmak. Öncelikle, ileriye dönük hazırlık yapmak amacıyla ve sosyal sorumluluğumuzun bir gereği olarak gemilerimizde sürekli 2 Türk stajyer bulundurmak istiyoruz. Türk ve Ukraynalı personelin bir arada çalışabileceklerini düşünmüyoruz. Bunu gerçekleştirmek için, kökten bir değişim olması gerekmektedir. Gemi sayımız dörde ulaştığında, personel bölümü açmayı düşünüyoruz.

17. Ukrayna’da çalıştığımız personel donatım şirketine, genelde tayfa sınıfı gemiadamları başvurmaktadır. Şirketimizin, 2. ve 3.zabit ve mühendislere gereksinimi olmaktadır.

18. Acil gemiadamı gereksinimi olduğunda, zaman varsa Ukrayna’daki personel donatım şirketine başvuruyoruz. Gemilerimizin kısa zamanda kalkmaları gerekiyorsa, İzmir ve civarındaki denizcilik şirketlerinden ve Deniz Ticaret Odası İzmir Şubesi’nden yardım alıriz.

19. Gemiadamı seçiminde bütüncül yaklaşımı tercih ediyoruz.

20. Personel eşlerinin sefere katılmaları konusunda, kaptan, baş mühendis, 1.zabit ve 1.mühendis eşlerine izin verebiliriz. Ancak bu konuda şimdiye kadar bir talep gelmedi. 2006 yılbaşında personel eşlerinin gemiye gelmelerine izin verdik. Gelenler, gemimiz Güllük’ te demirdeyken, bir hafta eşleriyle birlikte kalıp ülkelerine döndüler. Denizde çalışmaya 2-3 yıl ara vermiş personeli, başvuruları halinde gerekli soruşturmayı yaptıktan sonra işe alabiliriz, ancak aday personel 5 yıl ve daha fazla süre çalışmaya ara verdiyse, bu konuyu düşünürüz. Esnek çalışan

zabitlerin çalışma durumunu, Ukraynalı personel çalıştırdığımız için pek düşünmedik. Şirketimizde sözleşme sürelerinin tamamlanmış olmasına önem verildiğinden, mecbur olmadıkça esnek çalışan personeli işe almıyoruz.

21. Ukrayna'daki personel donatım şirketinde, adayların belgelerine bir kişi bakıyor, görüşmeyi de başka biri gerçekleştiriyor. Sonuçta ortak karara varılıyor. Şimdiki personel donatım şirketi ile 7-8 aydır çalışıyoruz. Şirketten memnunuz ve değiştirmeyi düşünmüyoruz. Daha önce birden fazla personel donatım şirketiyle çalışıyorduk. Şimdi tek şirketle çalışıyoruz. Daha önce çalıştığımız personel donatım şirketi, şirketimizden, bulduğu personel başına yüklü bir komisyon alıyordu ve zaman içinde bu komisyonu arttırdı. Bu yüzden onu değiştirdik. Kendi personel veri tabanımızı da oluşturduk. Personel donatım şirketinden personel isteğinde bulunduğumuzda, daha önce bizde çalışmış, tanıdığımız kişilerin isimlerini veriyoruz, istekte bulunduğumuz personelin çok azı yeni başvuran personel oluyor, çalıştığımız personel donatım şirketinin buna herhangi bir itirazı olmuyor. Personel donatım şirketi istediğimiz kişilerin durumlarını araştırarak bizi bilgilendiriyor, çalışmaya hazır olmayan kişiler yerine işin acilliğine göre, yeni personel bulunması veya beklenilmesi önerilerini sunuyor. Bazı personel donatım şirketlerinin personelin durumu hakkında yanlış bilgi vererek, ellerinde bulunan kişileri göndermek istediklerini biliyoruz. Çalıştığımız personel donatım şirketi önüne geleni bize yollamıyor, şirketimizin ölçütlerine uygun kişileri yolluyor.

22. Öncelikli ölçütlerimiz adayın; deneyimli ve daha önce şirketimizde çalışmış olması, İngilizce bilmesi, alkollü içki alışkanlığının bulunmaması ve yaşının denizde çalışmaya uygun olmasıdır.

23. Benim bir özgeçmiş (CV) dosyam var. Seçtiğimiz adaylar için, kişisel bir dosya açıyoruz. Şirketimizde her çalışanın bir sicil numarası bulunur. Personel iki sene sonra şirketimize dönse bile, onunla ilgili belgeler elimde olur. Personelin sözsüz mesajlarını ve vücut dilini çalıştığımız personel donatım şirketi değerlendirir. Vücut dilinin seçim kararlarında etkili olduğunu düşünüyorum.

24. Çalıştığımız personel donatım şirketi adayların sağlık ve aşı belgelerini kontrol ediyor. İkinci kontrolü gemilerimizde yapıyoruz. Ukrayna yasalarına göre deniz çalışanları işe başlamadan önce, sağlık kontrolü ve alkol-uyuşturucu testinden geçiyor. Ben bu testlere pek güvenmiyorum.

25. Güverte bölümü personeli için işe alım kararını işletme müdürüyle birlikte veriyoruz. Başmühendis ve diğer mühendisler için ise, teknik müdür ve işletme müdürü beraber karar verir. Şüphelendiğim konularda, işletme müdürüne danışırım. Bazen çalıştığımız personel donatım şirketinin göndermiş olduğu, yaşı geçkin usta gemiciler ile yaş ve kilosu gemide çalışmaya uygun olmayan 1.zabitleri işe almadığımız durumlar da oluyor. Gemilerimizin güverte donanımları oldukça karmaşık yapıda olduğundan, özellikle bakım için tersaneye girecek gemilerimizde çalıştırmak üzere deneyimli 1.zabitleri tercih ediyoruz.

26. En çok deneyim önemlidir.

27. Ukrayna'da çalıştığımız personel donatım şirketinin hazırlamış olduğu başvuru formunu kullanıyoruz. Gemilerimiz de devamlı aynı maden yükü taşıdığından ambar temizliği yapılmamaktadır. Bu nedenle gemilerimizdeki çalışmalarımız genellikle güverte bakım tutumu üzerine yoğunlaşmaktadır.

Görüşme yapılan kişiye ekleyeceğiniz başka bir şey var mı? sorusuna cevaben görüşülen şu anda çalıştığı şirkete girmeden önce denizcilik yaşamına başladığı ve bir süre çalıştığı kurumsallaşmış çağdaş bir denizcilik şirketi hakkında aşağıda belirtilen görüşlerini ifade etmiştir;

Ben Teekay şirketinde deniz hayatına başladım ve orada bitirdim. 4. sınıftayken okula şirketin işletme müdürü geldi ve bizlerle yüz yüze görüşme yaparak bizim sınıftan 24 kişiyi seçti. Daha sonraki görüşmede bu sayı 6 kişiye indirildi. Şirkette çalışmaya başlayan 6 kişiden ancak ben ve bir arkadaşım ilk sözleşmeyi tamamlayabildik. Bu şirkette güverte zabiti ve 1.zabit olarak 5.5 yıl çalıştım.

Teekay şirketi dünya petrolünün % 14'ünü taşımaktadır. 2004 yılında Fairplay Dergisi tarafından dünyanın en iyi şirketi seçilmiştir. Toplam 260 gemisi vardır. 130 civarında gemiyi işletmektedir. Glasgow' da merkez personel donatım ofisi, Litvanya, Mumbai, Oslo ve Manila'da personel donatım ofisleri vardır. Biz Glasgow ofisine bağlıydık. Şirket Hindistan, Filipinler, Kanada, Hırvatistan, Litvanya ve İtalya gibi çeşitli ülkelerden personel sağlamaktadır. Şirket eğitime çok

önem vermekte ve personelini belirli aralıklarla anlaşmalı olduğu eğitim kurumlarında eğitmektedir. Benim çalıştığım yıllarda, Köprüüstü Takım Yönetimi (Bridge Team Management) eğitimini Manchester'deki bir eğitim merkezinden almıştık. Şirkette işe başlayacaklar hangi ulustan olursa olsunlar, önce Glasgow'daki merkez personel donatım ofisi'ne götürülerek kendilerine şirketin tanıtımı yapıp, politikaları anlatılır ve şirket yöneticileri tanıştırılır. Şirket yöneticileriyle yenilen yemeğin ardından personel atandığı gemiye katılır. Şirket içinde kaptan, 1.zabit, başmühendis ve 1.mühendisliğe yükselenler ile şirket dışından işe alınıp ilk kez bu düzeydeki görevlerde çalışacaklar, Kanada'daki şirket üst yöneticisiyle (CEO) ile tanıştırılır.

Şirketin stratejisi 2010 yılında dünya markası olmak ve petrol, gaz ve tanker taşımacılığı denildiğinde insanlara TEEKAY ismini çağrıştırmaktır. Şirket ve gemilerinde hep bu hedeften söz edilir ve merkez ofisinde bu hedefle ilgili eğitimler verilir. Şirket dışından gelenler için üst yeterlilik aranır, örneğin başka şirketlerde 1.zabitlik yapmış bir güverte zabiti Teekay'de bu görevi yapabilmek için, en az bir yıl 2.zabit olarak çalışmak zorundadır. Şirkette daha önce staj yapmış güverte zabitleri, okuldan mezun olur olmaz 3.zabit olarak çalışmaya başlarlar. Biz mezun olduktan sonra 2 ay kadar, stajyer kadrosunda çalıştık. Kaptan onayı geldikten sonra 3.zabit olarak göreve başladık.

Şirkette güverte bölümü zabitlerinin bir üst göreve yükselebilmeleri için iki yol bulunmaktadır. Birinci yol zabitlerin en az 4 sözleşmede 4 değişik kaptandan olumlu sicil almalarıdır. Daha çabuk yükselmek isteyenlerin şirketin Kariyer Geliştirme Planı'na katılmaları gerekir. Bu programa katılanlar, kendilerini ömür boyu stajyer gibi hissederler, ancak terfi konusunda kendilerine öncelik tanınır. Bir kişi Kariyer Geliştirme Planı'na (CDP) katıldığı zaman, kendisine bir tür staj defteri verilir. Her sözleşme bittiğinde defter Kanada'daki merkez ofisine gönderilerek değerlendirilir. Kariyer Geliştirme Planı'na dahil bir kişinin bir üst göreve yükselebilmesi için en az üç sözleşmede, üç değişik kaptandan olumlu sicil alması gerekir. Şirkette çalışan her kişi sözleşmesi sona erdiğinde bir öz-değerlendirme formu doldurur. Bu formda kişiler kendilerini değerlendirerek eksik gördükleri yönlerini forma yazarlar. Formda çalışanlara bölümüyle ilgili kurs görmek isteyip, istemedikleri de sorulur. Kişilerin görmek istedikleri kurslar 1.zabit ve kaptan

tarafından onaylandığında, o kursun görülmesi zorunlu olmasa dahi, şirket personelinin o kursa gönderilmesi.

Şirkette sözleşmeler 4 ay süreli yapılır. Sözleşme sonunda 2. ve 3. zabıtlarla mühendislerle 2, kaptan, başmühendis, 1.zabıt ve 1.mühendise 4 ay izin verilir. Personelle izindeyken de maaş ödenmesine devam olunur. İzinde bulunan personel iki ay içinde, 1 hafta eğitim almak zorundadır. Bu eğitim esnasında personele ek ücret ödenir. Maaşlar milliyete göre değişmektedir.

Gemide Seagull firmasının yangınla mücadele, ham petrol yıkaması, MARPOL gibi konuları içeren 80 adet eğitim CD'si vardır. Eğitim CD'lerinin 12 ay içerisinde personel tarafından izlenmesi zorunludur. Özellikle Kariyer Geliştirme Planı'na katılanlar şirket tarafından özellikle takip edilir.

İşletme Adı: ABC 2

Tarih ve Saat (Başlangıç ve Bitiş): 12.05.2006 / 09 55 - 11 30

C: K, Y:25, Görüşülen deniz kökenli değil

C: E, Y:32, Görüşmeye katkıda bulunan deniz kökenli değil

2. Yönettiğimiz filodaki gemiler şirketimize aittir. Kendi gemilerimiz dışında gemi işletmeciliği yapmıyoruz.

3. Şirketimizde personel / insan kaynakları bölümü yöneticisi bulunmaktadır. Bu bölümde sadece ben çalışmaktayım. 1.5 yıldan beri bu görevi yapmaktayım.

4. Şirketimizde personel / insan kaynakları bölümü yöneticisi olmak için herhangi bir mesleki yeterlilik istenmemektedir. Deneyim yeterlidir.

5. İki geminin sahibiyiz, gemilerimizde 45 Ukraynalı personel çalıştırıyoruz. Kaptanın doldurduğu personel değerlendirme formlarının incelenmesi sonucu çalışmasından memnun olduğumuz personeli izin dönüşlerinde tekrar işe alıyoruz. Üst düzey zabıt ve kilit personel için devamlılık gösteren bir kadro oluşturmaya çalışıyoruz. Personelimizi gemilerimizde dönüşümlü olarak çalıştırıyoruz. İzine giden personel, dönüşünde hangi gemiye gideceğini biliyor. Personelin sosyal hayatına önem veriyoruz, evlilik ve doğum günlerinde personel eşlerine ileti gönderiyoruz, 8 Mart Dünya Kadınlar Gününde Ukrayna'da çalıştığımız personel donatım şirketi aracılığıyla çalışanlarımızın eşlerine çiçek gönderiyoruz. Ukrayna'daki bankacılık sisteminin para havalelerinde yarattığı zorluklar nedeniyle

personelimize maaşlarını gemide elden ödüyoruz. Sözleşmeleri belirli süreli yapıyoruz. Şirketimizdeki gemiadamları sendikalı değildir.

6. Personel temini için Ukrayna'da çalıştığımız personel donatım şirketini kullanıyoruz. Stajyerleri Odessa Maritime Academy'den alıyoruz. İyi çalışanlar, kaptan ve başmühendis tarafından olumlu sicil verilenler, okullarını bitirdiklerinde şirketimizde istihdam ediliyor. Üst düzey görevlere kendi personelimiz arasından, yeterliliğini yükseltip, kaptan ve başmühendisten olumlu sicil alan çalışanlarımızı getiriyoruz.

7. Şirketimizde sözleşmeler belirli süreli olup, süresi 6 aydır. Duruma göre ve şirket kararıyla bu süre 5 veya 6 ay olarak değiştirilebilir. 3 aylık deneme süresi sonunda gemi kaptanı ve başmühendisi tarafından olumsuz rapor verilen personelin işine son verilir. Çalışma ve disiplin kurallarımız oldukça sert olup, kaptan ikramı dışında gemide alkollü içki bulundurulması yasaktır. Kurallara uymayan personele ilk seferinde 250 ABD doları para cezası verilir, aynı personel ikinci kez şirket kurallarını çiğnediğinde kendi ve yerine gelecek personelin yol giderleri ödettirilerek şirketle ilişkisi kesilir. Bu gibi durumlarda gerekli giderlerin karşılanabilmesi için, sözleşme sonuna kadar personel maaşlarının % 20 sini şirkette tutarız. Ayrıca personelin şirketimize borçlu olduğu durumlarda, sözleşmede bulunan bir madde gereğince Ukrayna'da da haklarımızı arayabiliyoruz. Şirketimizde işe başlayacaklara politikalarımız anlatıldığından tüm personelimiz gemide nelerin yapılmaması gerektiğini bilir. Disiplin kurallarına uymayan personelin, Küba, Sri Lanka ve Gana gibi uzak ülkelerden evlerine yollandığını hatırlıyorum. Personelin izin süreleri 3 ila 6 ay arasında değişmektedir. İzinden dönen personelimizi uygun olan gemimize gönderiyoruz. Sözleşme sonunda ikramiye ödemiyoruz. Şirketimizde para ödülü uygulaması vardır. Para ödülü verilmesine makine personeli için teknik müdür, güverte personeli için, işletme müdürü karar verir. Ödül verilmesini gerektiren işler; jeneratör ve kreynlerin dönemsel bakımları, ambar temizliği gibi işlerdir. Şu anda Tayland'da bulunan bir gemimizin ana ve yardımcı makinelerinin dönemsel bakımları makine personeli tarafından yapılmaktadır. Kendilerine para ödülü vereceğiz.

8. Şirketimizin yabancı bayraklı iki gemisinde, Ukraynalı personel çalıştırıyoruz. Personel bulmak konusunda Ukrayna'da bulunan şirketimizin çalıştığı personel donatım şirketinden yararlanıyoruz.

9. Personel seçiminde her yeterlilik için ayrı ölçütler kullanırız. Tayfa seçiminde deneyime öncelik veririz. Gemilerimizdeki talimatlar, kitaplar, planlar Rusça-İngilizce olduğundan ve çalışma dili olarak Rusça kullanıldığından tayfa sınıfının İngilizce bilmesi çok gerekli değildir. Ayrıca tayfa sınıfının yaşına ve fiziğine dikkat ederiz. Zabitlerin İngilizce bilmelerini , kaptan ve başmühendislerin İngilizceyi iyi konuşup yazabilmelerini isteriz. Şirketimizde gemi-şirket arası haberleşme İngilizce yapılmaktadır. Zabit ve kaptanların yaşlarına önem veririz. Yaşlı güverte ve makine zabitleriyle, çok genç kaptanlara olumlu gözle bakmayız. Başvuran adayların gerekli belgelerinin tamam olmasına ve düzgün bir iş geçmişinin bulunmasına özen gösteririz. Adayların son ayrıldığı şirketlerle temasa geçerek kendileri hakkında bilgi alırız. Personelin yanında getirdiği referans mektuplarına pek güvenmeyiz. Şu an çalıştığımız personel donatım şirketi 9 ay önce kurulmuş, büyük bir gemiadamı havuzuna, deneyimli ve profesyonelce çalışan kadroya sahip olan bir şirket. Donatım şirketi adaylarla görüşükten sonra, uygun görülen adayları şirketimize bildiriyor. Biz de bu adaylarla telefonda görüşme yapıyoruz. Kaptan ve başmühendis seçiminde çok titiz davranıyoruz. Önceleri çalıştığımız büyük bir personel donatım şirketi, başlangıçta iyi personel yollarken, kendileriyle sözleşme yaptıktan sonra yakaladığı herkesi yolladığından bu şirketi bıraktık.

10. Ukrayna'da çalıştığımız personel donatım şirketinde adaylara gemideki görevlerine göre hazırlanmış İngilizce sınavı yapılıyor. Adayların meslek ve ISM bilgileri bölümlerine göre güverte için bir kaptan, makine için bir mühendis tarafından sınanıyor. Adaylarla gerekli görüşme gerçekleştirilip, referanslarının kontrolü yapıldıktan sonra uygun görülen adaylar şirketimize bildiriliyor. Son seçim şirketimiz tarafından gerçekleştiriliyor. Örneğin geçenlerde personel donatım şirketi tarafından önerilen üç kaptan adayını şirketçe değerlendirerek aralarından birisini gemiye gönderdik. 23 Şubat 2006 tarihinde bir gemimize yolladığımız 24 personel arasından sadece bir kişinin kısa süre sonra gemiden ayrılması, personel seçim kararlarımızı isabetli verdiğimizizin kanıtı olarak gösterilebilir. İyi personel bulabilmek için, iki önemli unsurun; seçim için ayrılan zaman ve personele verilen

maaş olduğunu düşünüyorum. Şirketimiz 1000-5000 ABD doları ücretle kaptan adayı bulabiliyor. İyi personel bulabilme konusunda şirket çalışanlarının davranış ve tutumlarıyla uygulanan şirket politikaları önemli rol oynuyor. Çalıştığı şirketten memnun olmayan bir Ukraynalı gemiadamının ülkesine bunu telefonla veya izine gittiğinde bildirmesi, haberin kısa sürede yayılmasına neden oluyor. Ukraynalı personel donatım şirketlerinin denizcilik piyasasında iyi tanınmayan şirketlere hizmet vermediği durumlar olabiliyor.

11. Başvuru formunu çalıştığımız personel donatım şirketinin ofisini ziyaret eden herkese doldurtuyoruz. Donatım şirketlerinin gemiadamları için oluşturdukları bir “kara liste” havuzları bulunuyor ve şirketler bu listeye giren gemiadamları hakkında birbirlerini bilgilendiriyorlar. Donatım şirketlerinin kara listelerine girmek için, gemide iyi çalışmamak, sözleşmeyi tamamlamadan gemiden ayrılmak, gemide huzursuzluk yaratmak, şirket malına zarar vermek gibi nedenler bulunuyor. Örneğin şirketimiz gemilerinde çalışan bir 3.mühendisin, limanda geminin makine yağını satması nedeniyle işine son verildi ve kendisi kara listeye alındı.

12. Ukraynalı personelle çalıştırmızdan, adayların İzmir ve çevresinde oturması bizim için bir ölçüt değildir.

13. Adayların referanslarının kontrolü için eski çalıştığı şirketlerle görüşerek, deneyimlerini, disiplin durumlarını ve alkollü içki alışkanlıklarının olup olmadığını soruşturuyoruz. Adayların başvuru formlarına yazdıkları özgeçmişlerinde çalıştıklarını belirttikleri şirket, gemi isimleri ve tonajlarının gerçek olup olmadığını, çeşitli denizcilik dergilerinden kontrol ediyoruz. Çalıştıkları gemi kaptanlarının isimlerini soruyoruz. Şirket olarak adaylar hakkında kendi bulduğumuz referanslara güveniyoruz. Bizim için referans kaynağının niteliği önemlidir. İyi bir şirketten alınan referansı yeterli görüyoruz. Bazı adaylar sahte referans mektubu düzenleyebiliyor. Yunan şirketlerinin referans konusunda dürüst davranmadığını düşünüyorum. İyi referans alamadığımız bir adayın daha sonra Yunan şirketlerince istihdam edildiğini görebiliyoruz. Yunan denizcilik şirketleri özellikle makine bölümü personeli olarak Ukraynalıları tercih ediyor. Ukraynalı personelin Yunan denizcilik şirketlerine pek sıcak bakmadıklarını düşünüyorum. Ukraynalılar Türk denizcilik şirketlerinde çalışmaya yeni başladılar ve genelde Türk şirketleri hakkındaki düşünceleri olumlu, ancak aralarında Türk ve Mısır denizcilik

şirketlerinde çalışılmaması gerektiğini düşünen önyargılılar da var. 2004 yılında yapılan bir araştırmada Ukraynalı 16 000 gemiadamının yabancı bayraklı gemilerde çalıştığı saptanmıştır. Bu durumu Ukrayna'daki denizcilik fakültelerinin sayısına bağlıyorum. Sadece Odessa'da 4 denizcilik fakültesi var. Bu okullar Sovyetler döneminden kalma köklü okullardır.

14. Üst yönetimden gelen talimatlarla işe alınmalar oluyor. Kartvizitle gelen adayları genelde işe almıyoruz ancak son karar armatörün oluyor. Kaptan seçiminde titiz davranıyoruz. Kaptanın gemilerimizde şirketi temsil eden tek otorite olduğuna inandığımızdan, gemide istemediği kişileri, nedenini sormadan hemen çekiyoruz.

15. Çalıştığımız personel donatım şirketi yetkilileri Odessa' daki üniversitelerle görüşüyor ve okullardaki panolara donatım şirketini tanıtan ilanlar koyuyor. Yeni mezun olan personeli staj yaptıkları şirketlerden soruşturuyoruz. Ukrayna'da bir öğrenci okuldan mezun olunca gemilerde önce stajyer, sonra usta gemici olarak çalışıyor, kendilerine, ambar temizliği, raspa, boya gibi her türlü iş yaptırılıyor, zabıt olduklarında yaptracakları işleri bizzat yaparak öğreniyorlar, daha sonra zabıt olarak istihdam ediliyorlar.

16. Bursluluk ilişkisi düşünmüyoruz.

17. Çalıştığımız personel donatım şirketine daha çok tayfa sınıfı gemiadamları başvuruyor. Zabıtlar pek başvurmuyorlar. Şirket olarak başmühendis ve makine bölümü personeline gereksinimimiz var.

18. Acil bir gemiadamı gereksinimimiz olduğunda çalıştığımız personel donatım şirketine başvuruyoruz. Donatım şirketinin elinde yedek personel bulunuyor. Donatım şirketimiz, gerektiğinde diğer donatım şirketleriyle de bağlantı kurarak gereksinimimizi karşılıyor.

19. Gemiadamı seçiminde bütüncül yaklaşımı tercih ederiz.

20. Personelin eşlerinin gemiyle sefer katılmaları konusunda bugüne kadar bir talep almadık. Geçenlerde tersanede bakımda olan bir gemimizin, kaptan ve başmühendis eşlerinin bir hafta gemide kalmasına izin verdik. Denize uzun süre ara verenleri işe almıyoruz. Hastalık veya ailevi nedenler dışında bir yıl bile denizde çalışmaya ara verilmesi kafamızda soru işaretleri oluşturuyor. Makine zabıtlarından karada teknik bir işte çalışanları, başvuruları halinde işe alıyoruz. Esnek çalışanları gemilerimizde çalıştırmayı düşünmüyoruz. Şirketimize başvuran adaylardan, son 5 yılda çalıştığı

yerlerden alınmış, düzenli çalıştığını ve sözleşmelerini tamamladığını gösteren referanslar istiyoruz.

21. Çalıştığımız personel donatım şirketinde iş başvurusunda bulunan tayfalarla tek kişi tarafından, kaptan, başmühendis, 1.zabit ve 1.mühendis adaylarıyla gemideki görevlerine göre 2-3 uzman tarafından görüşme yapılır. Ayrıca üst düzey zabit adaylarıyla şirket merkezimizden telefonla görüşürüz.

22. Personel seçiminde önem verdiğimiz ölçütler; yaş, deneyim, iyi referans ve sağlam kişiliktir. Usta gemici kadrosu için genç adaylar arıyoruz. Zabitlerin İngilizce bilmesine önem veriyoruz. Denizde çalışanların bir kısmı bu işi mecburiyetten yaparken, bir kısmı da severek yapar. Biz ikinci gruptakileri, iyi denizcileri bulmak istiyoruz.

23. Çalıştığımız personel donatım şirketinde adaylarla görüşüldüğü sırada not tutuluyor ve daha sonra değerlendiriliyor. Personelin sözsüz mesajları ve vücut dili önemli ancak bazı durumlarda yanıltıcı olabiliyor. Ukrayna'da çalıştığımız personel donatım şirketinde, şirketimizde çalışmak üzere anlaştığımız bir kaptanımızla bir hafta geçirme şansım oldu, kaptan devamlı yanında taşıdığı dizüstü bilgisayarını, davranış ve vücut diliyle bizden tam numara aldı, ancak gemiye çıktığında yanıltığımızı anladık ve ilk limanda evine yolladık.

24. Ukrayna'da sağlık yoklaması sonuç raporları 1 yıl için geçerlidir. Adayların sağlık ve aşı belgelerini kontrol ediyoruz ve onlardan alkol testi yaptırmalarını istiyoruz.

25. Şirketimizde işe alım kararlarını, kaptan ve 1.zabitler için, personel ve işletme müdürleri, baş ve 1.mühendisler için, teknik müdürümüz verir. Tayfa sınıfı ve diğer zabitan için işe alım kararları yine personel ve işletme müdürlerimiz tarafından verilir.

26. 22 'de konuşuldu.

27. Başvuru formu Ukrayna'da çalıştığımız personel donatım şirketi tarafından hazırlandı. Şirket bu formu hazırlarken diğer 15 personel donatım şirketinin başvuru formlarından yararlandı.

İşletme Adı: ABC 1

Tarih ve Saat (Başlangıç ve Bitiş): 12.05.2006 / 11 45 - 12 35

C:E, Y:30, Görüşülen deniz kökenli değil

2. Filomuzdaki gemiler bize aittir. Bazen diğer şirketlerin de gemi işletmeciliğini yapıyoruz.
3. Şirketimizde personel / insan kaynakları bölümü yöneticisi yoktur. Personel müdürlüğü ek görev olarak yürütülmektedir. 4 yıldır bu görevi de üstlenmekteyim.
4. Şirketimizde personel / insan kaynakları bölümü yöneticisi olmak için herhangi bir mesleki yeterlilik istenmemektedir.
5. Gemilerimizde 80, izinde 40 çalışmamız bulunmaktadır. Personeli 6 aylık belirli süreli sözleşme ile çalıştırıyoruz. Personelimiz sendikalı değildir.
6. Gemiadamları doğrudan şirketimize başvururlar. Acil personel gereksinimimiz olduğunda İzmir'deki STCW kurslarına veya Mersin şubemize yöneliyoruz. İş başvurusunda bulunanlara form doldurduğumuzdan aday havuzumuzdan da faydalanıyoruz. Sımsarlara güvenmiyoruz ve onlardan personel almıyoruz. Sımsarlar ciddi çalışmıyorlar ve çok yüksek komisyon alıyorlar.
7. Personelimizle 6 ay süreli sözleşme yapıyoruz. Yük bağlama, tersanede yapılan özel işler için personelimize ek ücret ödüyoruz. Personelimizin maaşlarını haftalık olarak ödüyoruz.
8. Filomuz gemileri KKTC bayraklı olup sadece Türk personel çalıştırıyoruz. Yabancı personel çalışmak isterse onları da işe alabiliriz. Daha önceleri bir gemimizde yabancı personel çalıştırmıştık.
9. Personel seçiminde deneyim ve meslek bilgisini önemsiyoruz. İngilizce bilgisi bizim için önemli değil. Adaylar çalışabilecek yaşta oldukça, yaş için de sorun çıkarmıyoruz.
10. Personel alımı esnasında herhangi bir test veya sınav yapmıyoruz.
11. Her adaya başvuru formu doldurtuyoruz.
12. Personelin İzmir'de oturması kendileri açısından bir kolaylık sağlar, şirket açısından personelin oturduğu yerin önemi yoktur.
13. Referans kontrolü yapmıyoruz. Şirketimize çok sayıda gemiadamı başvurusu oluyor, genelde ilk defa denize çıkacaklar şirketimize geliyor.
14. Şirketimizde üst yönetimden gelen talimatla işe alma durumu yaşanmaz. Kartvizitle gelen adaylara biraz daha öncelik tanıyoruz. Yakın çevreden gelen aday gemiadamlarını geri çeviremiyoruz.

15. Şirketimize personel temini konusunda bölgemizdeki denizcilik, gemiadamı kursları ve yüksek öğrenim kurumları ile ilişkiye geçeriz. Yeni mezunları işe almak için, mezun olduğu okuldan referans istemiyoruz.
16. Denizcilik eğitimi veren eğitim kurumlarıyla bursluluk ilişkisi kurulabilir.
17. Şirketimize daha çok miço, silici, gemici ve yağcı başvuruları oluyor. Biz zabıt ve aşçı sıkıntısı çekiyoruz. Zabıtlarımız İzmir'deki denizyolları emeklilerinden oluyor. Zabıtlarımız deneyimlidir, onlardan memnunuz.
18. Acil gemiadamı gereksinimi için başvuru formlarını değerlendiriyoruz. Daha sonra İzmir'deki gemiadamı kurslarına ve Deniz Ticaret Odası İzmir Şubesi'ne başvuruyoruz. Deniz Ticaret Odası İzmir Şubesi'nin elinde mutlaka iş arayan birileri bulunuyor. Şirketimiz gemiadamı simsarlarıyla iş yapmayı sevmiyor ve bu yolu hiç denemiyoruz.
19. Personel seçiminde bütüncül yaklaşımı tercih ediyoruz.
20. Personelin eşlerinin sefere katılmalarına izin vermiyoruz. Uzun süre denizde çalışmaya ara vermiş kişileri işe alıyor, kendilerini gemide değerlendiriyoruz. Bu şekilde işe aldığımız bir kaptan demiri denize bıraktı ama personel bulamayınca ve tanıdık birileri personeli gönderince işe alıyoruz. Esnek çalışanları da işe alırız.
21. Başvuran adaylarla ben görüşürüm, bu görüşmeler yaklaşık yarım saat sürer.
22. Önemli gördüğümüz ölçütler, başvuranların deneyimleri ve yaşlarıdır.
23. Adaylarla yapılan görüşmelerde, aday hakkındaki izlenimlerimi başvuru formuna yazırım, alınan notlar, o anda işe girmeyen gemiadamlarının ileride değerlendirilmeleri için de yararlı olur. Adaylarla yapılan görüşmelerde vücut diline ve sözsüz mesajlara önem veririm, güler yüzlü, kendisiyle barışık kimseler gemide daha başarılı oluyorlar.
24. İşe almadan önce veya işten ayrıldıktan sonra personele herhangi bir tıbbi test yaptırmıyoruz. Adayların, sağlık yoklaması sonuç raporunu ve aşı belgelerini titizlikle kontrol ederiz.
25. İşe alınacak tüm personel hakkında ben karar veririm.
26. Personel seçiminde önemli ölçütlerimiz; yaş, deneyim ve adayın deniz kültürünün olmasıdır.
27. Şirketimizin başvuru formunu, Mersin şubemizde çalışan bir kaptanımız ile beraber hazırladık. Gemilerimiz yakın sefer yaptığı için (Kuzey Kıbrıs–Beyrut) pek

nitelikli personel aramıyoruz. Maaşlarımız düşük olduğundan, iyi personel bize gelmek istemiyor. Denizde çalışmaya ilk başlayanlara ve emeklilere (zabit) ağırlık veriyoruz. Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nin yasaları da uygun olduğundan, çalışanlarımızı sigorta ettirmiyoruz.

EK 5 Filo Bilgileri

Tablo 9: Kerman-Trans A.Ş. Filo Bilgileri

Gemi Adı	Tipi	GRT	NRT	DWT	Yaş	Bayrak
Captain Schaban	Genel Yük	1202	841	2400	39	St. Vincent & the Grenadines
Allah Kerim	Genel Yük	1172	870	2410	41	St. Vincent & the Grenadines
Captain Rajab	Genel Yük	1595	999	2850	39	Comores
Costantza	Genel Yük	1939	995	3000	36	Comores
Lady Nursen	Genel Yük	1927	1077	3050	30	St. Vincent & the Grenadines
Yıldırım K.	Dökme Yük	2430	1452	3564	29	Türk

Kaynak: (Çalışmada yapılan görüşmenin araştırmacı tarafından derlenmesiyle oluşturulmuştur, 2006).

Tablo 10: Ak-Yakıt A.Ş. Filo Bilgileri

Gemi Adı	Tipi	GRT	NRT	DWT	Yaş	Bayrak
Comanche	Kimyasal Tanker	2758	1100	3660	26	Türk
Kalkanlar-I	Yakıt Tankeri	148	86	256	39	Türk
Kalkanlar-II	Yakıt Tankeri	175	112	300	21	Türk
Kalkanlar-III	Yakıt Tankeri	217	120	333	35	Türk
Kalkanlar-IV	Yakıt Tankeri	148	98	350	21	Türk

Kaynak: (Çalışmada yapılan görüşmenin araştırmacı tarafından derlenmesiyle oluşturulmuştur, 2006).

Tablo 11: Gülnak A.Ş. Filo Bilgileri

Gemi Adı	Tipi	GRT	NRT	DWT	Yaş	Bayrak
M/V Güllük	Dökme Yük	10922	6382	16990	26	Türk
M/V Villareal	Dökme Yük- çok maksatlı	10320	6110	16990	27	Türk
M/V Gülnak	Dökme Yük-çok maksatlı	10274	6338	16990	27	Türk
M/V İassos	Dökme Yük	11037	6277	16990	26	Türk
M/V Gülmar	Dökme Yük	16798	9902	27048	26	Türk
M/V West Wind-1	Genel Yük	1624	*	*	26	Panama
M/V Oasis West	Dökme Yük	11055	5987	18000	28	Panama

* Not: Bu bilgiler işletmeden alınmadı. Kaynak: (Çalışmada yapılan görüşmenin araştırmacı tarafından derlenmesiyle oluşturulmuştur, 2006).

Tablo 12: Nemtaş A.Ş. Filo Bilgileri

Gemi Adı	Tipi	GRT	NRT	DWT	Yaş	Bayrak
M/V Nemtaş-1	Dökme Yük	27993	17077	50077	5	Türk
M/V Nemtaş-2	Dökme Yük	28171	16065	48857	1	Türk
M/V İDÇ-1	Dökme Yük	24646	13377	41540	20	Türk
M/V İDÇ-3	Dökme Yük	25885	13673	43656	12	Türk
M/V Gemport-3	Dökme Yük	25982	14834	45547	7	Türk
M/T Gemport-2	Yakıt/ Kimyasal Tanker	4206	1984	6555	8	Türk
M/V Nemtaş-3	Genel Yük	4860	2196	6266	14	Türk

Kaynak: (Çalışmada yapılan görüşmenin araştırmacı tarafından derlenmesiyle oluşturulmuştur, 2006).

Tablo 13: Konvoy Denizcilik Ltd. Şti. Filo Bilgileri

Gemi Adı	Tipi	GRT	NRT	DWT	Yaş	Bayrak
Kaptan Emirsoy	Genel Yük Tek güverteli	5957	3769	9857	34	Türk
East Castle	Genel Yük Tek güverteli	5623	3247	7809	34	St. Vincent & the Grenadines
Van Dyck	Genel Yük Tek güverteli - çift cidarlı	16166	8859	26680	36	St. Vincent & the Grenadines
Rembrandt	Genel Yük Tek güverteli - çift cidarlı	16166	8859	26680	36	St. Vincent & the Grenadines
Patara	Genel Yük	16281	9319	24274	27	St. Vincent & the Grenadines
Nord Scan Mumbai	Ağır Donanımlı + Genel Yük	5280	1584	5149	28	St. Vincent & the Grenadines
Lilleborg	RORO– Ağır donanımlı + M	3285	1511	2776	30	St. Vincent & the Grenadines
Klampenborg	RO RO+ Lift on Lift off + Konteyner	9019	4649	12800	24	Jamaica

Kaynak: (Çalışmada yapılan görüşmenin araştırmacı tarafından derlenmesiyle oluşturulmuştur,2006).

Tablo 14: Arkas Holding A.Ş. Filo Bilgileri

Gemi Adı	Tipi	GRT	NRT	DWT	Yaş	Bayrak
Erkut A	Konteyner	6819	2937	7676	21	Türk
Wanda A	Konteyner	6819	2937	7676	20	Türk
Diane A	Konteyner	6819	2937	7676	21	Türk
Claire A	Konteyner	6819	2937	7676	21	Türk
Bernard A	Konteyner	10282	4664	13046	21	Türk
Esra A	Konteyner	10282	4664	13046	21	Türk
Daniel A	Konteyner	14193	4960	17254	5	Türk
Yiğitcan A	Konteyner	14193	4960	17264	5	Türk
Aurette A	Konteyner	14236	4960	17124	4	Türk
Lucien G.A.	Konteyner	14236	4960	17124	4	Türk
Vivien A	Konteyner	14193	4960	17307	2	Türk
Gabriel A	Konteyner	14193	4960	17307	2	Türk
MSC Şebnem	Konteyner	8908	3257	9778	15	Türk
Sami A	Konteyner RoRo	4393	1467	6220	19	Türk
Zerran A	Konteyner RoRo	4393	1467	6220	20	Türk
Marguerite A	Konteyner	17665	6711	22100	1	Türk
Hilde A	Konteyner	17665	6711	22100	1	Türk

Kaynak: (Çalışmada yapılan görüşmenin araştırmacı tarafından derlenmesiyle oluşturulmuştur, 2006).

Tablo 15: Karya Denizcilik ve Gemi İnş. A.Ş. Filo Bilgileri

Gemi Adı	Tipi	GRT	NRT	DWT	Yaş	Bayrak
M/V LYDİA 1	GENEL YÜK	11159	6044	17500	28	PANAMA
M/V KARIA	GENEL YÜK	10230	6546	16140	29	MALTA

Kaynak: (Çalışmada yapılan görüşmenin araştırmacı tarafından derlenmesiyle oluşturulmuştur, 2006).

Tablo 16: Ataduru Denizcilik Ltd. Şti. Filo Bilgileri

Gemi Adı	Tipi	GRT	NRT	DWT	Yaş	Bayrak
M/V Ataduru	GENEL YÜK	9641	6234	16194	25	Malta
M/V Durumata	GENEL YÜK	16172	9508	27192	25	Panama

Kaynak: (Çalışmada yapılan görüşmenin araştırmacı tarafından derlenmesiyle oluşturulmuştur,2006).

Tablo 17: Zafer Gemi Acenteliği Ltd. Şti. Filo Bilgileri

Gemi Adı	Tipi	GRT	NRT	DWT	Yaş	Bayrak
Viktor	Kuru Yük	1206	895	2000	34	K.K.T.C.
Güzelyurt	Ro-Ro	991	398	828	39	K.K.T.C.
Hasan Pırlant	Ro-Ro	3425	1027	4000	26	K.K.T.C.
Magosa	Ro-Ro	994	489	512	32	K.K.T.C.
Zafer	Ro-Ro	991	398	828	39	K.K.T.C.
Lefkoşa	Ro-Ro	436	161	479	36	K.K.T.C.

Kaynak: (Çalışmada yapılan görüşmenin araştırmacı tarafından derlenmesiyle oluşturulmuştur, 2006).

EK 6 Görüşme Sonuçları Analiz Tabloları

Tablo 18: Şirket Personel Politikaları Teması Tablosu

No	Ölçüt	1	2	3	4	5	6	7	8	9	%
01	Her adaya başvuru formu doldurulması	1	1	1	-	1	1	1	1	1	89
02	Referans kontrolünün yapılması	1	1	1	1	1	1	1	1	-	89
03	Gemiadamı seçiminde bütüncül yaklaşımın kullanılması	1	1	1	-	1	1	1	1	1	89
04	Eş ile sefere çıkılmasına izin verilmesi	1	1	1	1	1	1	1	1	-	89
05	Türk personel donatım şirketleri hakkında olumsuz düşünceler taşınması	1	1	1	1	1	1	-	-	1	78
06	Personel donatım şirketlerinin kullanılması	1	1	1	-	1	-	1	1	-	67
07	Personel sağlanması için eğitim kurumlarına başvurulması	1	-	1	1	-	1	-	1	1	67
08	Eğitim kurumlarıyla “bursluluk” ilişkisi olması veya ilişki kurulmasının düşünülmesi	1	1	1	1	-	1	-	-	1	67
09	Esnek (yılda 2-3 ay) çalışanlara olumsuz bakılması	1	1	1	1	-	-	1	1	-	67
10	Gemiadamlarıyla görüşmenin tek kişi tarafından yapılması	-	1	1	1	1	-	1	-	1	67
11	Şirket web sitesinin personel bulmak için kullanılması	1	-	1	1	1	1	-	-	-	56
12	Stajyerlerin işe alınması	1	-	1	1	1	1	-	-	-	56
13	Üst yönetimden gelen talimatla, seçim ölçütlerine uygun olmayan personelin işe alınması	1	1	1	1	-	-	-	1	-	56
14	Acil gemiadamı ihtiyacı olduğunda diğer armatörlerle yardımlaşılması	-	-	1	1	1	1	1	-	-	56
15	Başvuru formunun firma tarafından hazırlanmış olması	1	-	1	-	1	1	-	-	1	56
16	Gemiye çıkmadan önce, ISM ve gemi tanıtım eğitimlerinin verilmesi	-	1	1	1	1	1	-	-	-	56
17	Üst düzey görevlere şirket içinden personel sağlanması	-	-	1	1	1	1	-	1	-	56
18	Uzun süre denize çıkmayanlara olumsuz bakılması	1	1	-	-	-	-	1	1	-	44
19	Filo gemilerinde yabancı gemiadamı çalıştırılması	1	-	-	-	1	-	1	1	-	44
20	Personel bulmak için özgeçmiş web sitelerinin	-	-	1	1	-	1	-	-	-	33

	kullanılması											
21	Yabancı personel donatım şirketleri ile çalışılması	-	-	-	-	1	-	1	1	-	33	
22	Gemiadamı görüşmesinin personel müdürü ve diğer kişilerle de yapılması	1	-	-	-	-	1	-	1	-	33	
23	Kartvizitle gelen adaya olumlu yaklaşılması	1	1	-	-	-	-	-	-	1	33	
24	Filo gemilerinde çalışanlar aracılığı ile gemiadamları bulunması	1	-	-	-	1	-	1	-	-	33	
25	Filolarında sadece bir ulustan yabancı personel çalıştırılması	-	-	-	-	-	-	1	1	-	22	
26	Yeni mezun zabıt/ tayfanın mezun olduğu eğitim kurumundan soruşturulması	1	-	-	-	1	-	-	-	-	22	
27	Eğitim kurumlarına doğrudan maddi destek yapmanın düşünülmesi	-	-	-	-	1	1	-	-	-	22	
28	Acil gemiadamı gereksiniminde Deniz Ticaret Odası ile iletişime geçilmesi	-	-	-	-	-	-	1	-	1	22	
29	İşe alım kararlarının, kaptan, başmühendis, 1.zabıt ve 1.mühendisler için; ilgili müdürler (işletme / teknik müdür) diğer personel için personel müdürü tarafından verilmesi	1	-	1	-	-	-	-	-	-	22	
30	İşe alım kararlarının kaptan ve başmühendisler için ; armatör, teknik müdür, işletme müdürü ve personel müdürleri tarafından ortaklaşa, diğer personel için personel müdürü tarafından verilmesi	-	1	-	-	1	-	-	-	-	22	
31	Kaptan, 1.zabıt ve diğer personel için işe alım kararının işletme ve personel müdürü tarafından verilmesi, Mühendislerin işe alım kararının işletme ve teknik müdür tarafından verilmesi	-	-	-	-	-	-	1	1	-	22	
32	Yabancı personel donatım şirketleri başvuru formlarının kullanılması	-	-	-	-	-	-	1	1	-	22	
33	Şirket başvuru formunun SMS el kitabını hazırlayan şirket tarafından oluşturulması	-	1	-	1	-	-	-	-	-	22	
34	Personelin mezun olduğu okul konusunda ayrımcılık yapılması	1	-	-	1	-	-	-	-	-	22	
35	Filolarında ikiden fazla ulustan yabancı personel çalıştırılması	1	-	-	-	1	-	-	-	-	22	
36	Türkiye İş Kurumu' nun personel kaynağı olarak kullanılması	-	-	1	-	-	-	-	-	-	11	

37	Personel müdürünün tüm kadrolar için işe alım kararını vermesi	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	11
38	Kaptanın işe alım kararının filo yöneticisi, başmühendis için teknik müdür, diğer personel için personel müdürü tarafından verilmesi	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	11
39	Kaptan ve başmühendis işe alım kararının genel müdür, diğer personelin personel müdürü tarafından verilmesi	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	11

Kaynak: (Çalışmada yapılan görüşmenin araştırmacı tarafından analiziyle oluşturulmuştur, 2006).

Tablo 19: Seçim Ölçütleri Teması Tablosu

No	Ölçüt	1	2	3	4	5	6	7	8	9	%
01	Üst düzey zabıt seçiminde deneyim aranması	1	1	1	1	1	1	1	1	1	100
02	Üst düzey zabıt seçiminde İngilizce konuşabilme ve yazma becerisinin aranması	1	1	1	1	1	1	1	1	-	89
03	Üst düzey zabıt dışındaki adaylarda deneyim aranması	1	1	1	1	-	1	1	1	1	89
04	Adayın sözsüz mesajlarının seçimde önemli olması	-	1	1	1	1	-	1	1	1	78
05	Adayın iyi referansının seçimde önemli olması	1	1	1	1	-	-	-	1	-	56
06	Adayın kişiliğinin seçimde önemli olması	1	-	1	1	1	-	-	1	-	56
07	İşe almak istenen kişilerin İzmir ve çevresinde oturmasının olumlu karşılanması	1	1	1	-	1	-	-	-	-	44
08	Adayın yaşının seçimde önemli olması	-	-	-	-	-	-	1	1	1	33
09	Başvuran gemiadamına psikolojik / mesleki test veya sınav yapılması	-	-	-	-	-	1	-	1	-	22
10	Adayın “iyi denizci” olmasının seçimde önemli olması	-	-	-	-	-	1	-	1	-	22
11	Şirket tarafından gemiadamlarını işe almadan önce veya sonra tıbbi test yapılması	-	-	-	1	-	-	-	-	-	11

Kaynak: (Çalışmada yapılan görüşmenin araştırmacı tarafından analiziyle oluşturulmuştur, 2006).

Tablo 20: Çalışma Koşulları Teması Tablosu

No	Ölçüt	1	2	3	4	5	6	7	8	9	%
01	Şirketin çalışanlarla belirli süreli sözleşme yapması	1	1	1	1	1	1	1	1	1	100
02	Tayfa sınıfı gemiadamları başvurularının sayıca fazla olması	1	1	1	1	1	1	1	1	1	100
03	Çalışanların sigortalanması	1	1	1	1	1	1	-	-	-	67
04	Çalışanlara sözleşme sonrası izin parası verilmesi	1	1	-	1	1	1	-	-	-	56
05	Çalışanlara parasal ödül verilmesi	-	-	1	-	1	-	1	1	1	56
06	Kıdem bazlı ücret sisteminin şirkette uygulanması	-	1	-	-	1	-	-	-	-	22
07	Personele izindeyken de ücret ödenmesi	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0
08	Çalışanların sendikali olması	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0

Kaynak: (Çalışmada yapılan görüşmenin araştırmacı tarafından analiziyle oluşturulmuştur, 2006).

Tablo 21: Şirket Yapısı Teması Tablosu

No	Ölçüt	1	2	3	4	5	6	7	8	9	%
01	Şirkette ayrı bir insan kaynakları / personel bölümünün olması	1	1	1	1	1	1	-	1	-	78
02	Şirketlerin gemi işletmeciliği yapmaları	1	-	-	1	1	-	-	-	1	44
03	İnsan kaynakları / personel müdürünün deniz kökenli olması	-	1	-	1	-	1	1	-	-	44
04	İnsan kaynakları / personel yöneticisi olmak için mesleki bir yeterlilik istenmesi	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0

Kaynak: (Çalışmada yapılan görüşmenin araştırmacı tarafından analiziyle oluşturulmuştur, 2006).

EK 7 İzmir Bölgesi Donatan İşletmeleri Gemi Çalışan Sayıları

Tablo 22: İzmir Bölgesi Donatan İşletmeleri Gemi Çalışan Sayıları

İşletme	Gemi Çalışan Sayısı	%	İzindeki Pers. Sayısı
Arkas	260	24.65	140
Nemtaş	193	18.30	137
Gülnak	170	16.20	10
Konvoy	155	14.75	400*
Zafer	80	7.60	40
Kermantrans	70	6.70	10
Ataduru	45	4.30	15
Ak-Yakıt	40	3.80	10
Karya	39	3.70	15
TOPLAM	1052	100	777

*Not: Görüşülen, izindeki personel sayısı olarak, havuzlarındaki tüm personeli kastetmiştir. (Kaynak: Çalışmada yapılan görüşmenin araştırmacı tarafından derlenmesiyle oluşturulmuştur, 2006).