

**İZMİR'DE KONUŞLANMIŞ DENİZCİLİK ŞİRKETLERİNİN  
GEMİADAMLARINA YÖNELİK İNSAN KAYNAKLARI  
POLİTİKALARININ ANALİZİ**

Uluç HANHAN\*

Tevfik ARSLAN\*\*

**Özet :**

2000'li yıllarda dünya ticaretinde görülen büyümeye paralel olarak deniz ulaştırmasında önemli değişimler yaşanmıştır. Ülkelerin deniz ticaret filoları büyümüş, filolara katılan yeni gemilerde kullanılan ileri teknoloji, gemilerde çalıştırılacak nitelikli, iyi yetiştirilmiş gemiadamı gereksinimini arttırmıştır. Zor bir meslek olan denizciliğe rağbet azalmış, özellikle gelişmiş ülkeler, gemilerine zabıt bulma konusunda güçlüklerle karşılaşmışlardır. Gelişmiş ülkelerin gemilerini, sicillerine kayıtlı olan gemilere maddi kolaylıklar sağlayan kolay bayrak ülkelerinin bayrakları altında çalıştırma eğilimleri giderek artmıştır. Bu eğilim, Türkiye'de de özellikle son 10 yılda güçlenerek artmıştır. Bu çalışmada Türkiye'nin önemli bir ihracat-ithalat limanı olan İzmir'de konuşlanmış denizcilik şirketlerinin gemilerinde çalışan gemiadamlarına yönelik insan kaynakları politikaları ağırlıklı olarak gemiadamı temini yönünde nitel analiz yöntemiyle incelenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** İnsan kaynakları yönetimi, Gemiadamı, İşgören seçme ölçütleri.

**1. Giriş**

Dünya ekonomisi 1990'lı yıllardaki en büyük yıllık büyüme hızına % 4.3 ile 1996 yılında erişirken, 2000'li yılların ilk yedi yılında ortalama yıllık büyüme % 4.3 olmuştur (Platou report, 2007,3). Dünya ekonomisindeki bu büyümeye bağlı olarak, 2005 ve 2006 yıllarında dünya deniz ticaret filosunun tonajı sırasıyla % 5.7 ve % 6.9 artarak 1 Ocak 2007 itibarıyla 300 gros ton üzerindeki gemi tonajı olarak 1.009.5 milyon dwt'a ulaşmıştır (ISL, 2007,1). Bu gelişmelerin sonucunda, Dünya'da ve Türkiye'de iyi yetişmiş, İngilizce bilen ve denizciliği meslek olarak kabul edip uzun süre denizde çalışmayı göze alan gemiadamlarına olan gereksinim artmıştır. Denizcilik şirketlerinde sabit maliyet

\* Kaptan, Nemtaş A.Ş İnsan kaynakları Md.

\*\* Yrd. Doç. Dr. DİYYO.

kalemi içerisinde yer alan işletme maliyetinin %32'ni çalışanların ücretleri oluşturmaktadır (Stopford, 2002, 160). Kurumsallaşmış denizcilik şirketleri, kaliteli ancak pahalı işgücü istihdam etmelerinin getirdiği maliyet artışının, deniz çevresine duyarlı, kazaların en aza indirildiği bir işletmecilik anlayışıyla gerçekte işletme maliyetini düşürdüğünün bilincinde olarak insan kaynakları yönetimine büyük önem vermektedirler.

## 2. Dünya’da Gemiadamı İşgücünün Durumu

ISF (Uluslararası Denizcilik Federasyonu) ve BIMCO (Baltık ve Uluslararası Denizcilik Konseyi) nin, 2005 yılı Aralık ayında Warwick Üniversitesine yaptırarak, küresel gemiadamı işgücü sunu ve istek araştırması, dünya çapında zabıt açığı, ve tayfa fazlasının olduğunu ortaya koymuştur. Özellikle kaptan, 1.zabıt, başmühendis ve 1.mühendis açığının fazla olduğu, yaşları ilerlemiş OECD (Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü) üst düzey zabıtlarının yerini alacak genç zabıtların bulunmadığı saptanmıştır. Gemiadamı gereksinimi mühendis sınıfı ve sıvılaştırılmış gaz taşıyıcı gemilerinde çalışacak gemiadamları için had safhaya ulaşmıştır. Zabıt temini için denizcilik şirketleri, Uzakdoğu, Güneydoğu Asya ve Doğu Avrupa ülkelerine yönelmektedirler. 2005 yılı için 10 000 olarak saptanan zabıt açığının, yeni zabıtların yetiştirilmesi yönünde gerekli önlemler alınmadığı takdirde artacağı öngörülmektedir (ICS/ISF ,2006, 20-21)

Tablo 1 2005 Yılı Küresel Gemiadamı Sunu-İstem Rakamları

Zabıt Sunusu	466 000
Zabıt İstemi	476 000
Tayfa Sunusu	721 000
Tayfa İstemi	586 000

Kaynak: ICS/ISF, 2006, 21

Tablo 1 de, 2005 yılı için küresel gemiadamı sunu-istem rakamları görülmektedir.

Diğer taraftan Solent Üniversitesinin gerçekleştirdiği bir araştırmada, Avrupa Birliği ülkelerinden yaşam standartları yüksek olan Danimarka, İtalya, Hollanda ve İsveç gibi ülkelerde denizcilik okullarından mezun olan makine ve güverte zabıtlarının büyük çoğunluğunun, gemilerde çalışmayı seçmediği, denize çıkanların da 5-8 sene içerisinde denizde çalışmayı bıraktıkları ortaya çıkmıştır (Solent University, 2005, 32,69,92,127).

### 2.1 Kolay Bayrak Filosu

ITF (Uluslararası Ulaştırma İşçileri Federasyonu), kolay bayrak gemisinin tanımını; “geminin sahip olduğu ülkenin bayrağından başka bir ülkenin bayrağı altında çalıştırılan gemi” olarak yapmaktadır. Siciline kayıt

olunan ülkelerin aldıkları düşük harçlar, düşük senelik vergiler, ucuz işgücü teminindeki kolaylık ve uluslararası kuralların uygulanmasına kolay bayrak devletince gösterilen esnek yaklaşım, birçok armatörü gemilerini kendi ülkelerinin bayrağından başka ülkelerin bayrakları altında çalıştırmaya özendirilmektedir (ITF, 2007). Kolay bayrak kavramının somutlaşması, ITF'in 1948 senesinde Oslo'da düzenlediği "dünya kongresinde" kolay bayrak uygulamasına karşı başlattığı kampanyayla gerçekleşmiştir (Alderton&Winchester. 2002.36). Her ne kadar özellikle gelişmiş ülkeler tarafından yapılan liman ve bayrak devleti kontrollerinde, deniz ulaştırmasında emniyet ve çevre korunmasıyla ilgili uluslararası kurallara uyulup uyulmadığı titizlikle denetlenmekte ise de, kolay bayrak uygulaması bir ticari gerçek olarak varlığını sürdürmektedir.

Tablo 2 Gemi sahiplerinin milliyetine göre dünyanın en büyük beş deniz ticaret filosu (1 Ekim. 2006)

Ülke	GT (1000)	Yabancı Bayrak Yüzdesi
Japonya	94 576	87.61
Yunanistan	89 386	64
Almanya	54 966	79.75
Çin	41 567	47.57
ABD	32 286	73.34
Toplam	312 781	
Dünya Toplamı	672 547	

Kaynak : Danish Shipping Figures, 2006, s. 7.

Kolay bayrak uygulaması armatörlere kendi ülke mevzuatlarının izin vermediği sosyal koşullar altında gemiadamı çalıştırabilme kolaylığını da sağlamaktadır. Tablo 2 de, dünya sıralamasında tonaj bakımından önde gelen ilk beş ülkenin deniz ticaret filosu büyüklükleri ve filolarındaki yabancı bayrak taşıyan gemilerin oranları verilmiştir.

### 3. Türk Deniz Ticaret Filosunun Yapısı

Deniz Ticaret Odası'nın verilerine göre, 1 Nisan 2007 tarihi itibarıyla, Türk deniz ticaret filusunun 1500 dwt. üzerindeki toplam gemi tonajı 6 942 705 dwt. dur (DTO, 2007). Verilen rakam Türk bayrağı altında çalıştırılan gemilere aittir. Türk deniz ticaret filusunda, yabancı bayrağa kaçış, son on yılda hızla artmıştır. 1999 yılında yasalaşan, armatörlere yabancı gemiadamı istihdamı ve vergiler konusunda bir takım kolaylıklar sağlayan "Türk Uluslararası Gemi Sicili Hakkındaki Kanun" (RG.1999.no: 29913), yabancı bayrağa kaçışı önleme konusunda

etkili olmamıştır. Tablo 3 de, son on yıl içinde Türk deniz ticaret filosunun gelişimi ve filo içerisinde yabancı bayrak altında çalışan Türk gemilerinin oranı verilmiştir.

Yabancı bayrak altında çalıştırılan Türk gemileri, yabancı gemiadamı çalıştırabildikleri gibi, bazı Türk şirketleri kolay bayrağın sağladığı vergi ve bürokratik kolaylıklarla yetinmekte ve gemilerinde Türk gemiadamlarını çalıştırmaktadırlar. Bu eğilim, çoğunlukla kurumsallaşmış şirketlerde öne çıkmaktadır. 2007 yılı Şubat ayında yabancı bayrak altında gemi çalıştıran 24

Tablo 3 Türk deniz ticaret filosu (1997-2006) (1000 gt. ve üzerindeki gemiler )

Yıl	Dünya sıralaması	Ulusal bayrak (dwt)	Yabancı bayrak (dwt)	Toplam (dwt)	Yabancı bayrak yüzdesi
1997	19	8 997 546	107 859	9 105 405	1.18
1998	19	9 045 847	365 870	9 411 717	3.89
1999	18	8 595 095	706 575	9 301 670	7.60
2000	18	8 793 721	843 505	9 637 226	8.75
2001	18	7 767 491	1 062 064	8 829 555	12.03
2002	18	7 762 415	1 516 449	9 278 864	16.34
2003	17	7 252 197	1 684 970	8 937 167	18.85
2004	19	6 471 308	2 210 446	8 681 754	25.46
2005	20	6 196 000	2 572 000	8 768 000	29.33
2006	20	6 793 000	3 497 000	10 290 000	33.98

Kaynak : UNCTAD Review of Maritime Transport 1997-2006

şirketten elde edilen anket verileri bu şirketlerde çeşitli yeterlilik düzeyinde, % 50 oranında yabancı gemiadamı çalıştırıldığını ortaya koymuştur(Arslan, 2007).

Türkiye’de, 2000’li yıllarda, dünya deniz ticaretinin gösterdiği büyümeye bağlı olarak, Türk deniz ticaret filosunun büyümesi, nitelikli güverte zabitleri ve vardiya mühendislerine olan gereksinimi arttırmıştır. Avrupa Birliği’ne uyum sürecinde, 2001 ve 2003 yıllarında hazırlanan katılım ortaklığı

belgelerinde, deniz ulaştırması konusunda belirtilen önceliklerden en önemlisi olan, “denizcilik idaresinin güçlendirilmesi” ölçütünün yerine getirilebilmesi için, Denizcilik Müsteşarlığı, liman, bayrak denetçisi ve müsteşarlığın diğer birimlerinde görevlendirmek üzere 200’ün üzerinde zabıt ve mühendisi istihdam etmiştir (CEC,2006, 48). Bunun yanında şirketler, gemilerinde başarılı çalışma gösteren deneyim kazanmış zabıtları ofislerinde görevlendirmektedir. Bu araştırmada görüşülen İzmir’deki dokuz denizcilik şirketinin insan kaynakları yöneticisinden dördü, özellikle, kaptan, başmühendis, 1. zabıt ve 1. mühendis bulma konusunda sıkıntı çektiklerini belirtmişlerdir (Hanhan, 2006, 136,139,146,161).

#### **4. İnsan kaynakları Yönetimi**

İnsan kaynakları yönetiminin uğraşı, yönetici olarak veya daha alt düzeyde çalıştırılacak işgörenlerin işe alınması, yerleştirilmesi ve etkinliklerinin artırılmasıyla ilgili tüm desteğin sağlanması çalışmalarını kapsar (Sabuncuoğlu, 2005,4). 1980’li yıllara kadar, şirket organizasyonlarında çalışan işgörenlerin bir araç olarak görüldüğü ve tek amacın, şirket kazancının artırılması ve yönetimin belirlediğı stratejik hedeflere ulaşılması olduğu personel yönetimi anlayışı, 1980 sonrası, şirketlerin rekabetçi üstünlük sağlayabilmeleri için en önemli belirleyicinin, işgörenlerin çabası ve yaratıcılığı olduğunun anlaşılmasıyla, şirketlerin stratejik hedefleriyle işgörenlerin bireysel çıkarlarının uzlaştırıldığı, insanı şirketlerin en önemli zenginliğı olarak gören insan kaynakları yönetimi anlayışına bırakmıştır (y.a.g.e, 2005,2,7, Foot ve Hook, 2002, 10).

İnsan kaynakları yönetimi işlevleri ayrıntılarına girilmeden ana başlıklarıyla;

- İşgören adaylarını belirleme ve seçme,
- İşgörenlerin eğitimini ve gelişimini sağlama,
- İnsan kaynakları planlamasını yapma,
- İşgörenlerle yapılan sözleşmeleri hazırlama,
- İşgörelere adil davranma ve fırsat eşitliğı sağlama konusunda politikalar geliştirme,
- İşgörenlerin başarıml ölçümlerinin yapılabilmesi için, başarıml ölçütlerini belirleme,
- Çeşitli konularda işgörelere danışmanlık hizmetleri sağlama,
- İşgörelere huzurlu ve emin bir çalışma ortamı sağlama,
- Şirketin, ücret ve ödül politikalarını belirleme,
- İşgörenler için sağlık ve emniyet politikaları geliştirme,
- İşyeri disiplin kurallarını belirleme,
- İşyerindeki huzursuzluk ve şikayetlerin çözümlenmesi konusunda politikalar belirleme,
- İşgörenlerin işten çıkartılmalarında izlenecek yöntem ve süreçleri belirleme,

- İşgücü fazlasının, başka birimlere kaydırılması veya işten çıkartılmasıyla ilgili süreçleri belirleme,
- İşgörenlerin organizasyon ile ilgili sorunlar üzerinde tartışmalara katılmalarını sağlayacak politikalar belirleme,
- Organizasyonun stratejik hedefinin gerçekleştirilmesi konusunda, işgörenlerin katılımlarını sağlayacak politikalar geliştirme olarak özetlenebilir (Foot ve Hook, 2002, 3).

#### 4.1 İşgören Adaylarının Bulunması ve Seçilmesi

İşletmelerde, ölüm, emeklilik veya diğer nedenlerle işten ayrılan, veya işletme organizasyonunun büyütülmesi kararı sonucunda duyulan işgören gereksinimi, yeni işgören alınarak karşılanır. Bu faaliyetlerin yerine getirilmesi statik anlamda, işgücü planlaması, iş analiz ve tanımlamalarının yapılmasını, dinamik anlamda ise işgören bulma ve seçme çalışmalarını kapsar (Sabuncuoğlu, a.g.e, 77).

Denizcilik işletmelerinde gemiadamlarının işe alınmaları, diğer sektörlerde göre bazı farklılıklar göstermektedir. Birinci farklılık, gemiadamlarının sözleşmelerinin, geminin tipi ve çalışma yoğunluğuna göre zabıtlar için, 3-6 ay, tayfalar için, 5-10 ay arasında yapılmalarıdır. İkinci farklılık ise, denizcilik sektöründeki iş planlamalarının, iş analiz ve tanımlamalarının ve bu tanımlama ve analizler sonucu gemiadamlarından istenilen nitelik ve yeterliliklerin, gemiadamları için istenilen asgari sağlık gerekliliklerinin ve gemilerin emniyetli olarak çalıştırılabilmesi için gerekli asgari gemiadamı sayısının (gemi tonajı ve sefer bölgelerine göre),ulusal ve uluslararası kurallarla belirlenmiş olmasıdır. Bu kuralları uluslararası düzeyde belirleyen sözleşmeler aşağıda verilmiştir;

- STCW 78/95 (Gemi Adamlarının Eğitim, Belgelendirilme ve Vardiya Standartları Hakkında Uluslararası Sözleşme) Sözleşmesi:

STCW 78 sözleşmesi, 7 Temmuz 1978 yılında kabul edilmiş, 28 Nisan 1984 yılında yürürlüğe girmiştir. Uluslararası düzeyde gemiadamlarının eğitimleri, belgelendirilmeleri ve vardiya tutmaları hakkında asgari gereksinimleri belirleyen ilk sözleşmedir. Bu sözleşmenin uygulanması sonucunda görülen eksikliklerin giderilmesi, 7 Temmuz 1995 tarihinde kabul edilen, 1 Şubat 2002 tarihinde tüm hükümleriyle yürürlüğe giren, 1995 değişiklikleriyle sağlanmıştır. STCW sözleşmesi 1995 değişiklikleriyle; her gemiadamı düzeyi için beceri ve yeterlilikler, görülmesi gereken eğitim, yeterliliklerin sınanma yolları, gemiadamları için sağlık gereklilikleri, özel gemi tipleri ve gemiadamlarının sahip olması gerekli olan çeşitli belgeler/sertifikalar için görülmesi gereken kurs bilgileri ayrıntılı tablolar halinde verilmiştir (DEDK , DEÜ, 2006;2).

- ISM (Uluslararası Emniyet Yönetimi ) Sistemi

1980'li yıllarda artan gemi kazaları ve kazaların sonucunda oluşan insan ve gemi kayıplarıyla, çevre kirlenmeleri, IMO'yu gemilerin emniyetli ve

çevreye duyarlı bir şekilde işletilmesi için, denizcilik işletmelerinin, şirket ofislerinde ve gemilerinde bir sistem kurmaları, şirket ve gemilerini bu sisteme göre yönetmeleri yönünde kurallar oluşturmaya zorlamıştır. Bu amaçla Uluslararası Denizcilik Örgütü (IMO), 1993 yılında, emniyet yönetimi sisteminin kurulmasında gözönünde bulundurulacak hususları içeren “Uluslararası Emniyet Yönetimi Kodu” nu yayımlamıştır.

Şirketler, işlettikleri gemi tiplerine göre bu kodun işlevsel gerekliliklerini gözönünde bulundurarak kurdukları sistemlerini yazılı hale getirip, şirket ofislerinde ve gemilerinde uygulamışlar, uygulama sonucunda görülen uygunsuzlukları gidermişler ve denizcilik idarelerinin yetkilendirdiği klas kuruluşlarına başvurarak kendilerini denetlettirip, ofisleri için DOC (uygunluk belgesi), gemileri için ise SMS (Emniyet Yönetimi Sertifikası) almışlardır. Şirketlerin DOC ve SMS sahibi olmaları zorunluluğu, işlettikleri gemi tiplerine bağlı olarak, 1 Temmuz 1998 ve 1 Temmuz 2002 tarihlerinde yürürlüğe girmiştir. Uluslararası Emniyet Yönetimi Sisteminin ana fikri “sisteminde ne yazıyorsa onu uygula, ne yapıyorsan onu yazılı hale getir” dir. Uluslararası Emniyet Yönetimi Kodu’nun 6. maddesinin başlığı “kaynaklar ve personel” dir. Denizcilik şirketleri, bu maddeye göre, personel işe alım, eğitim, terfi, ödüllendirme ve değerlendirmelerinde takip edilecek yöntemleri gösteren prosedürler oluşturup, personeliyle ilgili işlemleri bu prosedürlere göre gerçekleştirmek zorundadır (Arslan, 1998).

#### **4.1.1 İşgören Adaylarının Bulunması**

Denizcilik şirketlerinde gemiadamı olarak çalıştırılacak işgören adaylarının bulunmasında; personel donatım şirketleri, denizcilik eğitimi veren kurumlar, şirketlerin web sitelerinde bulunan personel başvuru formları, internette bulunan denizcilikle ilgili iş ve işgören arayanları buluşturan web siteleri, diğer denizcilik şirketlerinin insan kaynakları havuzları, denizcilik eğitimi gören ve deniz stajı arayan öğrenciler, yörenin deniz ticaret odası, şirkette çalışanların tanıdıkları ve Türkiye İş Kurumu kaynak oluşturur (Hanhan, a.g.e, 169-170). Denizcilik şirketlerinde gemiadamı devir oranı yüksek olduğundan, bazı durumlarda şirketlere doğrudan işgörenin kendisi de başvurabilir.

#### **4.1.2 İşgören Adaylarının Seçilmesi**

Denizcilik şirketlerinde gemiadamı olarak çalıştırılacak işgörenlerin seçiminde, işgören adaylarına başvuru formları doldurtulur. Başvuru formlarında, işgören adayının yaşı, gördüğü eğitim, yeterlilik derecesi, daha önce çalıştığı şirket bilgileri, çalıştığı gemilerin tipleri ve çalışma süreleriyle işten ayrılma nedenleri, bildiği yabancı dil/diller ve referansları sorgulanır. Gerekli yeterlilik şartlarını karşılayan, STCW 78/95, sağlık ve güvenlik yoklama belgeleri geçerli olan, yeterli deneyim ve iyi referansa sahip işgören adayları ile mülakat yapılır. İşgören adaylarıyla yapılan mülakatlar, tayfa olarak

işe alınacak işgören adaylarıyla, insan kaynakları yöneticisi, zabıt ve üst düzey zabıt olarak işe alınacak işgören adaylarıyla, insan kaynakları yöneticisi, işgörenin yeterliliği ile ilgili bölümün yöneticisi ve bazı durumlarda filo veya genel müdürün katılımlarıyla/görüşmesiyle gerçekleştirilir. Denizcilik idaresi tarafından düzenlenmiş yeterlilik belgeleri, işgören adaylarının bilgi, beceri ve kişisel kalitesinin kanıtı olarak görüldüğünden, işgörenlerin İngilizce bilgilerini sınavan pratik veya işgörenlerin yeterliliklerine göre güçlük dereceleri ve konuları belirlenmiş yazılı testler dışında, diğer test ve seçme yöntemleri uygulanmaz. Kaptan, başmühendis, 1.zabıt ve 1. mühendislerin seçiminde deneyim önemli görülür ve bu görev yerleri olabildiğince şirket içinden, o görev için gerekli yeterlilik belgesine sahip olanlar tarafından doldurulur (y.a.g.e, 2006, 101-162). Gemi fitterleri (kaynak, torna, onarım işlerini yapan teknik eleman) için, “iş örneği” uygulamasının seçim yöntemi olarak kullanıldığı da görülmektedir.

Denizcilik şirketlerinde gemiadamı olarak çalıştırılacak işgörenleri seçme yöntemlerinden, en çok kullanılan mülakat ve referans kontrollerinin güvenilirlik ve geçerlilik derecelerinin düşük olması nedeniyle bu yöntemleri kullanırken dikkatli olmak gerekmektedir. İşgörenlerle yapılacak mülakatların güvenilirlik ve geçerlilik derecelerini yükseltmek için, mülakatların birden fazla kişi tarafından gerçekleştirilmesi ve mülakatlarda sorulacak soruların yapılandırılmış (önceden hazırlanmış) sorular olması ve her işgörene aynı soruların sorulması, verilen referanslar için de doğruluklarının titizlikle incelenmesi önerilmektedir (Foot ve Hook, a.g.e, 92, 125, Aldemir, Ataol vd; 141-142)

## **5.İzmir’de Konuşlanmış Denizcilik Şirketlerinin Gemiadamlarına Yönelik İnsan Kaynakları Politikalarının Analizi**

Bu çalışmada İzmir bölgesinde konuşlanmış denizcilik şirketlerinin gemiadamlarına yönelik personel politikalarının nitel araştırma yöntemiyle analizi yapılmıştır. Araştırmanın amacı elde edilen bulgulardan faydalanarak, Türk denizcilik sektörüne gemiadamlarına yönelik personel politikalarıyla ilgili öneriler getirmektir.

### **5.1 Araştırmanın Tanımı ve Kullanılan Yöntem**

20. yüzyılın başlangıcında, fen bilimlerinde görülen akılcı (pozitivist) araştırma yöntemleri, sosyal bilimlere de etkilemiş, sosyal bilimciler araştırma bulgularını, istatistiksel yöntemler kullanarak nesnel rakamlarla ifade etme çabalarına girişmişlerdir.

Günümüzde ise, akılcı görüş ötesi, birden çok doğrunun olabileceği görüşüne dayanan ve araştırmacının görüş açısını öne çıkartan, bütüncül yaklaşımla araştırma konularına yönelen nitel



araştırma yönteminin öne çıktığı görülmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2005, 30). Bu bakımdan araştırmanın popülasyonu ve seçilecek örneklem İzmir bölgesiyle sınırlı olduğundan, ayrıntılı görüşme analiz ve doküman incelemesine dayanan nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Nitel araştırmalarda, görüşme, gözlem ve yazılı dokümanların incelenmesinden faydalanılmaktadır .

### **5.1.1 Araştırmanın Popülasyon ve Örnekleme**

Araştırmanın popülasyonu, İzmir bölgesinde konuşlanmış dokuz denizcilik firmasıdır. İzmir bölgesinde konuşlanmış tüm denizcilik firmaları araştırma kapsamı içine alındığından popülasyon ve örneklem birbirine eşit olmaktadır. Şirketlerin kurumsallaşma durumlarına bakıldığında, örneklem seçiminin “aşırı veya aykırı durum örnekleme” ne uyduğu görülmektedir (y.a.g.e, 108). Örneklem büyüklüğü, araştırmanın büyüklüğü, araştırmanın odağı, veri miktarı ve kuramsal örnekleme ölçütleri göz önüne alındığında yeterli sayıdadır (y.a.g.e,114-115). Araştırmanın yazılı dokümanlarının incelenmesi aşamasında, dokuz şirketten, ISM sistemlerinin 6. bölümünü oluşturan “kaynaklar ve personel” kayıtları istenmiştir. Yedi şirket dokümanlarını verirken iki şirket vermekten sakınmıştır. Dokümanların incelenmesi tamamlandığında, şirketlerin insan kaynakları politikalarına ilişkin 27 adet soru hazırlanmıştır (Hanhan,a.g.e, 71-72).

Şirketlerin insan kaynakları yöneticileriyle, standartlaşmış açık uçlu görüşme yöntemiyle açıklayıcı sondaların da kullanıldığı yüz yüze görüşmeler gerçekleştirilip(Yıldırım ve Şimşek, a.g.e, 123,133), yüz yüze görüşme ve dokümanların incelenmesinden elde edilen verilerin ışığında şirketlerin insan kaynakları politikaları konusunda, “şirket personel politikaları”, “gemiadamı seçim ölçütleri”, “gemiadamlarının çalışma koşulları” ve “şirket yapısı” başlıkları altında dört tema elde edilmiştir.

### **5.2 İzmirde Konuşlanmış Denizcilik Şirketlerine ait Bilgiler.**

İzmir bölgesinde konuşlanmış şirketlerin Haziran 2006 itibariyle, gemilerinin toplamı 60 olup, toplam tonajı 809 221 dwt.dur. Gemilerin ağırlıklı yaş ortalaması 17 dir. Şirketlerin gemilerinde 1052 gemiadamı istihdam edilmekte olup, izinde bulunan yedek gemiadamı sayısı 777 dir (Hanhan,a.g.e,173). Şirketlerden beşi yalnız Türk personel istihdam etmekte olup, iki şirket Türk bayraklı gemilerinde Türk, yabancı bayraklı gemilerinde yabancı personel çalıştırmaktadır. İki şirket ise, çalıştırdıkları yabancı bayraklı gemilerde tümüyle yabancı gemiadamlarını istihdam etmektedir. Tablo 4 de İzmir bölgesinde konuşlanmış şirketlerin sahip oldukları gemi tipleri, Tablo 5

de ise şirketlerin çalıştırdıkları gemilerin taşıdıkları bayraklar görülmektedir.

### 5.3 Araştırmanın Bulguları

Araştırmanın “şirket personel politikaları” temasında 28 ölçüt bulunmakta olup, bunlar aralarında gruplandırılarak, “aday toplama”, “aday seçme”, “genel uygulamalar” başlıkları altında üç grup halinde incelenmiştir.

Tablo 4 Şirketlerin sahip oldukları gemi tipleri

Gemi tipi	Gemi Adedi
Genel yük	16
Dökme yük	13
Yakıt tankeri	4
Kimyasal tanker	2
Konteyner gemisi	17
Ağır yük gemisi	2
Ro-Ro gemisi	6
<b>Toplam</b>	<b>60</b>

Kaynak. y.a.g.e,163-168

Tablo 5 İzmir’de konuşlanmış denizcilik şirketlerinin gemi bayrakları

Taşınan bayrak	Gemi adedi
Türk	36
St. Vincent & Grenadines	9
KKTC	6
Panama	4
Malta	2
Comoros	2
Jamaica	1
<b>Toplam</b>	<b>60</b>

Kaynak. y.a.g.e, 2006, 163-168

Ölçütlerin, yüz yüze görüşmelerde ve ISM dokümanlarındaki, şirketlerce karşılanma oranları yüzdeler olarak verilmiştir. ISM dokümanları olarak yedi şirketin dokümanları elde edildiğinden, ISM dokümanlarındaki ölçütlerin karşılanma oranları yedi şirket üzerinden hesaplanmıştır.

Tablo 6 da görüldüğü gibi, aday toplama grubunda en çok kullanılan yöntemler personel donatım şirketlerinin kullanılması ve denizcilikle ilgili eğitim kurumlarına başvurulması, en az kullanılan yöntem ise Türkiye İş Kurumu'ndan yararlanılmasıdır. Yüz yüze görüşme yapılan şirketlerden altısı, aday toplama hususunda personel donatım şirketlerinden yararlanmaktadır. Yararlanılan personel donatım şirketlerinden üçü yabancı ülkelere aittir.

Aday seçme grubunda, bütüncül yaklaşımın kullanılması, her adaya başvuru formu doldurtulması, adayların referans kontrollerine önem verilmesi ve üst düzey zabitlerin işe alınması için çoklu karar verilmesi en çok desteklenen ölçütlerdendir. Yapılan yüz yüze görüşmelerde, tayfaların mülakat ve işe alım işlemlerinin altı şirkette tek kişi tarafından yapıldığı saptanmıştır. Diğer üç şirkette, gerek tayfa gerek zabit işe alımlarında insan kaynakları yöneticisinin yanında çeşitli kademelerdeki sorumlu personelin de işe alım kararlarına katıldıkları görülmektedir. Sadece bir şirkette, tayfa, zabit ve üst düzey zabitlerin işe alım kararları tek kişi tarafından verilmektedir.

Tablo 6 Şirket personel politikaları ölçütleri tablosu

No	Aday toplama	Şirketler Yüz yüze görüşme sonuçları										YYG %	ISM %
1	Personel donatım şirketlerinin kullanılması	1	1	1	-	1	-	1	1	-	67	-	
2	Eğitim kurumlarına başvurulması	1	-	1	1	-	1	-	1	1	67	-	
3	Şirket web sayfasından faydalanma	1	-	1	1	1	1	-	-	-	56	-	
4	Stajyerlerden faydalanma	1	-	1	1	1	1	-	-	-	56	-	
5	Diğer şirketlerle yardımlaşma	-	-	1	1	1	1	1	-	-	56	-	
6	Üst düzey görevlere şirket içi terfi	-	-	1	1	1	1	-	1	-	56	72	
7	İnternetteki web sayfalarından faydalanma	-	-	1	1	-	1	-	-	-	33	-	
8	Gemilerde çalışanların aracılığından faydalanma	1	-	-	-	1	-	1	-	-	33	-	
9	Bölgenin DTO'dan faydalanma	-	-	-	-	-	-	1	-	1	22	-	
10	Türkiye İş Kurumundan faydalanma	-	-	1	-	-	-	-	-	-	11	-	
	<b>Aday seçme</b>												

11	Seçimde bütüncül yaklaşım kullanılması	1	1	1	-	1	1	1	1	1	1	89	-
12	Her adaya başvuru formu doldurtulması	1	1	1	-	1	1	1	1	1	1	89	86
13	Referans kontrolünün yapılması	1	1	1	1	1	1	1	1	1	-	89	72
	Tablo 6 nın devamı												
14	Üst düzey zabıtların işe alım kararlarına, İKY ile birlikte, işletme müdürü, teknik müdür, filo müdürü, armatör vs. katılımı	1	1	1	1	1	1	1	1	1	-	89	72
15	Kartvizitle başvuranlara olumsuz yaklaşılması	-	-	1	1	1	1	1	1	1	-	67	-
16	Tayfalarla mülakatın ve işe alım kararının tek kişi tarafından gerçekleştirilmesi	-	1	1	1	1	-	1	-	1	-	67	86
17	Esnek çalışanlara (senede 2-3 ay) olumsuz yaklaşılması	1	1	1	1	-	-	1	1	1	-	67	-
18	Başvuru formunu şirketin hazırlaması	1	-	1	-	1	1	-	-	1	-	56	-
19	Üst yönetimden gelen talimatla seçim ölçütlerine uymayan adayların işe alınması	1	1	1	1	-	-	-	1	1	-	56	-
20	Denizde çalışmaya uzun süre ara verenlere olumsuz yaklaşılması	1	1	-	-	-	-	1	1	1	-	44	-
21	Yeni mezun zabıtların okullarından referans istenmesi	1	-	-	-	1	-	-	-	-	-	22	-
	<b>Genel uygulamalar</b>												
22	Zabıtlara, eşleriyle sefere çıkma izni verilmesi	1	1	1	1	1	1	1	1	1	-	89	-
23	Türk personel donatım şirketlerine olumsuz yaklaşılması	1	1	1	1	1	1	-	-	1	-	78	-
24	Eğitim kurumlarıyla burs ilişkisi kurma/düşünme	1	1	1	1	-	1	-	-	1	-	67	-
25	Gemiye katılmadan önce ISM ve gemi tanıtım eğitimi verilmesi	-	1	1	1	1	1	-	-	-	-	56	72
26	Şirket gemilerinde yabancı gemiadamlarının çalıştırılması	1	-	-	-	1	-	1	1	1	-	44	-

27	Eđitim kurumlarına dođrudan maddi destek yapılmasının dűşünűlmesi	-	-	-	-	1	1	-	-	-	22	-
28	Zabitlerin mezun oldukları okul hakkında ayrımcılık yapılması	1	-	-	1	-	-	-	-	-	22	-

Kaynak , y.a.g.e, 169-171, YYG: Yűz yűze gűrűşme, DTO: Deniz Ticaret Odası

Şirketler denizde, senede birkaç ay çalışanlara genellikle olumsuz yaklaşmakta, ancak bu kişilerin üniversitelerde öğretim elemanı olmaları durumunda “gemiyi laboratuvar olarak kullanma” yaklaşımlarından övgűyle bahsedilerek kendileri desteklenmektedir (y.a.g.e, 125,129,133). Gűrűşűlen şirketlerin altısı iş başvuru formlarını kendileri hazırlamış olup, iki şirketin başvuru formları şirketin SMS (Emniyet yönetimi sistemi) dokűmanlarını hazırlayan kurum tarafından düzenlenmiştir. Bir şirket ise, aday toplama ve seçme işlemlerinin tümünün yurtdışındaki yabancı personel donatım şirketince gerçekleştirildiğini ifade etmiştir. Denizde ilk kez sorumluluk alarak çalışmaya başlayacak yeni mezun adaylar konusunda, kendilerine şans tanınarak, mezun oldukları okullardan referans isteme konusunda titiz davranılmaması olumlu bir yaklaşım olarak gűrűlmektedir.

Genel uygulamalar grubunda, Tűrk personel donatım şirketlerine olumsuz yaklaşılması dikkat çekicidir. Bu durum, denizcilik sektörűnde bu tür donatım şirketleriyle ilgili hukuki alt yapının olmamasından ve bu şirketlerin kurumsallaşmamış olmalarından ortaya çıkmaktadır.

Zabitlerin mezun oldukları okullara göre ayrımcık yapılmasına ender rastlanılması olumlu bir yaklaşım olarak gűrűlmektedir.

Gemiadamı seçim ölçűtleri temasında, 11 ölçűt bulunmaktadır. Tablo 7 de gemiadamı seçim ölçűtleri temasına ait ölçűt öncelikleri sıralaması gűrűlmektedir.

Seçim ölçűtlerinden, deneyim ve İngilizce bilgisi, gerek yűz yűze gűrűşmelerde, gerekse ISM dokűmanlarında öne çıkmaktadır. Adayların sözsűz mesajları (vűcut dili) özellikle ana dili Tűrkçe olmayan yabancı gemiadamları için önemli gűrűlmektedir ve yűz yűze gűrűşmelerde özellikle vurgulanmıştır, ancak buna ait bir kayıt ISM dokűmanlarında gűrűlmemektedir. Adayın yaşı ile ilgili gűrűşler, tayfa sınıfı, 1. zabit, diđer güverte zabitleri ve mühendisler için yaşın önemli olduđu yönűndedir. ISM dokűmanlarının incelenmesinde, gemiadamlarının seçim ölçűtlerinde yaşının önemli gűrűlme yűzdesinin yüksek olması, başvuru formu kullanmayan bir şirket hariç, tüm şirketlerin başvuru formlarında yaş bilgisinin sorulması nedeniyledir.

Adayların sahip oldukları idare tarafından verilmiş yeterlilik belgeleri ve sertifikalar, çalışacakları işlerle ilgili görevler için yeterli gűrűldűđűnden, şirketler tarafından adaylara İngilizce sınavı dışında, test/sınav yapılmamaktadır. Yűz yűze gűrűşmelerde, tüm şirketler, özellikle üst düzey zabitler için İngilizce konuşma ve yazma becerisinin önemli olduđunu ifade

etmelerine karşın, bu bilgi ve becerinin sınanma yöntemi yalnız iki şirketin ISM dokümanında görülmüştür. Şirketlerden biri, sınavı adayların görev düzeyleriyle ilgili olarak yaparken, diğer şirket, adayın pratik konuşma becerisini sınavın sözlü sınav yapmaktadır.

Tablo 7 Gemiadamı seçim ölçütleri teması

No	Ölçüt	Şirketler										YYG %	ISM %
		Yüz yüze görüşme sonuçları											
1	Üst düzey zabıt seçiminde deneyim aranması	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	100	100
2	Üst düzey zabıt seçiminde İngilizce konuşma ve yazma becerisinin aranması	1	1	1	1		1	1	1	-		89	100
3	Diğer zabıt adaylarında deneyim aranması	1	1	1	1	-	1	1	1	1		89	86
4	Aday seçiminde sözsüz mesajların önemli görülmesi	-	1	1	1	1	-	1	1	1		78	-
5	Adayın iyi referansının seçim için önemli olması	1	1	1	1	-	-	-	1	-		56	72
6	Adayın kişiliğinin seçimde önemli olması	1	-	1	1	1	-	-	1	-		56	-
7	Adayın İzmir veya yakın çevresinde oturmasının olumlu karşılanması	1	1	1	-	1	-	-	-	-		44	-
8	Adayın yaşının önemli olması	-	-	-	-	-	-	1	1	1		33	85
9	Adayların psikolojik /mesleki test veya sınav sonuçlarının önemli görülmesi	-	-	-	-	-	1	-	1	-		22	29
10	Adayın “iyi denizci” olması	-	-	-	-	-	-	1	-	1		22	-
11	Tıbbi test sonuçlarının önemli olması	-	-	-	1	-	-	-	-	-		11	-

Kaynak: Hanhan, 2006, 171

Adayların “iyi denizci” olmalarının önemi iki şirket tarafından vurgulanmıştır. Şirketler, denizde çalışmayı meslek olarak kabul etmiş, düzenli ve uzun süreli deniz hayatını devam ettiren deniz çalışanlarını yeğlemektedirler.

Sağlık konusunda şirketler, idare tarafından zorunlu tutulan, iki sene süreli “Gemiadamları Sağlık Yoklama Belgesi” ile aşçı ve kamarotlar için, geçerlilik süreleri gemilerin yurtiçinde ve yurtdışında bulunma durumlarına göre değişen “Portör Muayene Raporu” dışında bir belge istememektedirler

([www.denizcilik.gov.tr](http://www.denizcilik.gov.tr), 2007,3). Yabancı gemiadamı donatım şirketiyle çalışan bir şirkette, donatım şirketinin ülkenin mevzuatına göre, gemiadamlarından iş başvurularında “alkol muayene testi” istediği saptanmıştır.

Tablo 8 de, çalışma koşulları temasına ait ölçütler verilmektedir

Çalışma koşulları temasına bakıldığında, tüm şirketlerin gemiadamlarıyla belirli süreli sözleşme yaptığı görülmektedir. Bu durumun anlamı, gemiadamının emekliliğine sayılan sigortalı günlerinin sözleşme süresince sürdüğüdür. Gemiadamlarının sözleşmeleri bittiğinde, şirket politikasına bağlı olarak bir veya iki aylık izin parası verildikten sonra şirketle ilişkisi kesilmekte ve sigorta kesintileri ödenmemektedir. Çalışan, iznini tamamladıktan sonra tekrar aynı şirkette çalışmaya karar verirse ve şirket de çalışmasından memnun olmuşsa, yeni sözleşme dönemi için sözleşme yapılarak sigorta keseneklerinin ödenmesine tekrar başlanmaktadır.

Yabancı gemiadamı çalıştıran şirketler genelde gemiadamlarının sigortalılamamaktadır. Buna karşın, ITF denetimlerinin yoğun olduğu gelişmiş ülkelerin limanlarına sefer yapan şirketlerin, ITF ile anlaşarak, çalışanlarıyla ITF’in belirlediği standart iş sözleşmeleri yaptığı görülmektedir (Arslan,a.g.e, 17).

Tablo 8 Çalışma koşulları teması

No	Ölçüt	Şirketler Yüz yüze görüşme sonuçları										YYG %	ISM %
1	Çalışanlarla belirli süreli sözleşme yapılması	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	100	86
2	Çalışanların sigortalanması	1	1	1	1	1	1	-	-	-	-	67	29
3	Çalışanlara sözleşme bitiminde izin parası verilmesi	1	1	-	1	1	1	-	-	-	-	56	29
4	Çalışanlara parasal ödül verilmesi	-	-	1	-	1	-	1	1	1	-	56	29
5	Şirkette kıdem bazlı ücret sisteminin uygulanması	-	1	-	-	1	-	-	-	-	-	22	29
6	Çalışanlara izindeyken maaş ödenmesi	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	0
7	Çalışanların sendikalı olması	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	0

Kaynak: Hanhan, a.g.e, 172

Şirketler, ambar temizliği, ana ve yardımcı makinelerin periyodik bakımları, yük bağlanması, liman devleti ve kiralama denetlemelerinden kusursuz geçme gibi özel durumlarda çalışanlarına para ödülü vermektedir.

Deniz çalışanlarının, sendikalı olmadıkları görülmektedir.

Tablo 9 da şirket yapısı teması tablosu verilmiştir. Tablo 9 da görüldüğü üzere görüşülen dokuz şirketten ikisinde ayrı bir insan kaynakları/personel

yöneticisi olmayıp, bu iş diğer bölümlerde çalışanlarca, bir ek iş olarak yürütülmektedir. Şirketler insan kaynakları yöneticileri için bu konuda eğitim görmüş olma koşulunu getirmemektedirler.

Tablo 9 Şirket yapısı teması

No	Ölçüt	Şirketler Yüz yüze görüşme sonuçları										YYG %	ISM %
		1	1	1	1	1	1	-	1	-	1		
1	Şirkette insan kaynakları yönetimi/personel bölümünün olması	1	1	1	1	1	1	-	1	-	78	-	
2	Şirketlerin kendilerinin olmayan gemilerin de işletmeciliğini yapmaları	1	-	-	1	1	-	-	-	1	44	-	
3	İnsan kaynakları yönetimi/personel müdürünün deniz kökenli olması	-	1	-	1	-	1	1	-	-	44	-	
4	İnsan kaynakları yönetimi/personel bölümü yöneticisi olmak için belirli okullardan mezun olmak koşulu	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	-	

Kaynak : Hanhan, a.g.e, 172.

### Sonuç ve Öneriler

Bu çalışmada, İzmir bölgesinde konuşlanmış, denizcilik şirketlerinin gemiadamlarına yönelik personel politikalarının nitel araştırma yöntemiyle içerik analizi gerçekleştirilmiştir. Yapılan analiz neticesinde şirketlerin, gemiadamı seçme ölçütleri içerisinde, “deneyim” ve “İngilizce bilgisi”nin en çok istenilen ölçütlerden olduğu görülmüştür. Yine yaşamın tümünde görüldüğü gibi seçicilerin, adayların “sözsüz mesajlarına” önem vermeleri ilginçtir. Güler yüzlü, yaşamla barışık, daha önce çalıştığı işyerlerinden sorunsuz ayrılmış adayların seçilme şansları daha yüksek olmaktadır.

Şirketlerin büyük bir çoğunluğunda, ayrı bir insan kaynakları yönetimi/personel bölümünün olması olumludur. Şirketler büyüyüp, kurumsallaştıkça, insan kaynakları yönetimine daha fazla önem verileceğine ve yönetici olarak istihdam edileceklerden bu konuda eğitim almış olmalarının istenileceğine inanılmaktadır.

Şirketlerde tayfa sınıfıyla yapılan mülakatlarda ve verilen işe alım kararlarında çoğunlukla tek kişinin yetkili olmasının, gerçekleştirilen işlemlerin güvenilirliğini ve geçerliliğini azalttığı düşünülmektedir.

Şirket politikaları ve işe alım kararları, işverenden, gemiadamlarına doğru tek yönlü bir süreç olarak çalışmaktadır. Şirketler istihdam ettikleri gemiadamlarından başarılı gördüklerinin katılımlarını da sağlayarak,



işgörenlerin şirketten neler beklediklerini araştırmalı ve iki yönlü işleyen bir süreç geliştirmelidir.

Devlet ve denizcilik sektöründe faaliyet gösteren kuruluşların katılımlarıyla, denizciliğin geliştirilmesi, denizde çalışmanın özendirilmesi sağlanmalı, çalışanların kariyer planlamasını da içeren politikalar geliştirilmelidir.

Şirketlerin gemiadamlarıyla belirli süreli sözleşme yapmaları ve izinleyken maaş ve sigorta primlerini ödememeleri, gemiadamlarının çalıştıkları şirketleri benimsemelerini ve onlarla bütünleşmelerini önleyecek bir etken olmaktadır. Aynı şekilde Türkiye’de kurumsallaşmış birkaç özel (kamu dışı) şirketin yaptığı gibi, gemiadamlarının sendikalaşmalarını özendirmek onları olumlu yönde güdüleyecektir.

Şirketlerin, gerçek uygulamalarıyla, ISM dokümanlarında yazılı olanlar arasındaki farklar, ISM sisteminin felsefesine uygun olacak şekilde azaltılmalıdır.

Özel personel donatım şirketlerine ait hukuksal bir altyapı oluşturulmalı, Türkiye İş Kurumu’nun gemiadamlarının istihdamlarına yönelik faal rol oynaması sağlanmalı ve son yıllarda gittikçe artan, Türk gemilerinin yabancı bayrağa kaçış nedenleri konusunda bilimsel araştırmalar yapılarak kaçışı önleyecek önlemler geliştirilmelidir.

#### **Kaynaklar**

1. Aldemir, C, Atal, A. Budak, G. İnsan Kaynakları Yönetimi, Barış Yayınları, 5. baskı, Ankara, 2004

2. Alderton. T. Winchester. N. Globalisation and de-regulation in the maritime industry. Marine Policy no:26, 2002. s. 35-43

3. Arslan, T. Deniz taşımacılığında Emniyetli Yönetim Sistemi ve Kuru Dökme Yük Gemilerinde Uygulanması, DEÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 1998, İzmir.

4. Arslan, T. Türk Deniz Ticaret Filosunun yabancı bayrağa kaçış nedenlerini araştıran yayımlanmamış çalışma, İzmir,2007.

5. CEC (Commission Of European Communities), Turkey 2006 Progress Report, , Brussels, 2006.  
[http://ec.europa.eu/enlargement/pdf/key\\_documents/2006/nov/tr\\_sec\\_1390\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enlargement/pdf/key_documents/2006/nov/tr_sec_1390_en.pdf), Erişim, 04.08.2007.

6. Danish Shipowners’ Association, 2006, Danish Shipping Figures,s.7.  
[http://www.danmarksrederiforening.com/pdf/nov\\_2006\\_UK.pdf](http://www.danmarksrederiforening.com/pdf/nov_2006_UK.pdf), Erişim, 03.02.2007.

7. DEDK,DEÜ (Denizcilik Eğitimi Denetleme Kurulu, Dokuz Eylül Üniversitesi), Denizcilik Eğitim, Öğretim, Sınav ve Belgelendirme Faaliyetleri

İçin Kalite Standartları Denetçisi Eğitim Programı Eğitim Notları, Bölüm 3, İstanbul, 2006, s.2.

8. Denizcilik Müsteşarlığı, Gemiadamları Sağlık Yönergesi, <http://www.denizcilik.gov.tr/mevzuat/dosyam/GEMİADAMLARI%20SAĞLIK%20%20YÖNERGESİ.doc>, Erişim, 04.08.2007

9. DTO (Deniz Ticaret Odası), Türk Deniz Ticaret Filosu Tonaj ve Yaş Grupları İtibariyle Dağılım (DWT), 01.04.2007. <http://www.denizticaretodasi.org/DetoPortal/Show.aspx?cid=1db4d7f3-301e-40c5-9def-89ce9e8828e0>, Erişim, 04.08.2007.

10. Foot,M. Hook,C, Introducing human resource management, Pearson Education Limited, 3rd. Ed. Essex, England, 2002.

11. Hanhan,U.Uluslararası Denizcilikte Donatan İşletmelerinin Personel Secim Ölçütleri : İzmir Bölgesi Analizi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü yayımlanmamış tezsiz yüksek lisans projesi. 2006,İzmir.

12. ICS/ISF, 2006, Annual Review 2006, s.20-21.

13. ISL, (Institute of Shipping Economics and Logistic), 2007, Short comment-World-merchant-fleet, [http://www.isl.org/products\\_services/publications/pdf/COMM\\_1-2-2007-short.pdf](http://www.isl.org/products_services/publications/pdf/COMM_1-2-2007-short.pdf), erişim, 28.07.2007

14. ITF, [www.itfglobal.org/flagsconvenience/sub-page.cfm](http://www.itfglobal.org/flagsconvenience/sub-page.cfm). Erişim. 09.02.2007.

15. RG, Türk Uluslararası Gemi Sicili Hakkındaki Kanun, ,No: 29913. 1999.

16. Sabuncuoğlu, Z, İnsan Kaynakları Yönetimi, Furkan Ofset, Bursa, 2005.

17. Southampton Solent University, 2005, The Mapping of Career Paths in the Maritime Industries, [http://www.mif-eu.org/Career\\_Path\\_Study\\_Report.pdf](http://www.mif-eu.org/Career_Path_Study_Report.pdf), Erişim, 04.08.2007.

18. Stopford, M. Maritime Economics, 2 nd. Ed. Taylor and Francis Group, London, U.K. 2002, s.436.

19. ThePlatou Report 2007, s.3, <http://www.platou.com/loadfileservlet/loadfiledb?id=1174314730110PUBLISH&key=1174656015011>, erişim, 03.03.2007

20. UNCTAD, 1997-2006, Review of Maritime Transport, <http://www.unctad.org/Templates/Search.asp?intItemID=2068&lang=1&frmSearchStr=Maritime&frmCategory=all&section=whole>, 02.03.2007.

21. Yıldırım, A. Şimşek,H, Sosyal bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri, 5.baskı, Seçkin Yayıncılık Sanayi ve Ticaret A.Ş, Ankara, 2005.