

**T.C.
İstanbul Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı
İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı**

Yüksek Lisans Tezi

**YENİDEN YAPILANMA SÜRECİNDE LİMAN
İŞLETMELERİNDE İNSAN KAYNAKLARI
YÖNETİMİ İŞLEVİNİN ORGANİZASYONU VE BİR
ÖRNEK OLAY**

Burcu Özge ÖZASLAN

2501030246

İstanbul, 2006

**T.C.
İstanbul Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı
İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı**

Yüksek Lisans Tezi

**YENİDEN YAPILANMA SÜRECİNDE LİMAN
İŞLETMELERİNDE İNSAN KAYNAKLARI
YÖNETİMİ İŞLEVİNİN ORGANİZASYONU VE BİR
ÖRNEK OLAY**

Burcu Özge ÖZASLAN

2501030246

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Zeki ADAL

İstanbul, 2006

“YENİDEN YAPILANMA SÜRECİNDE LİMAN İŞLETMELERİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İŞLEVİNİN ORGANİZASYONU VE BİR ÖRNEK OLAY”

Burcu Özge ÖZASLAN

ÖZ

Dünyada küreselleşmeye bağlı olarak yaşanan değişim ihtiyacının hizmet sektöründe de kendini gösterdiği, bu sektörde faaliyet gösteren liman işletmelerinin de değişen teknolojik, ekonomik, politik ve sosyal koşullara bağlı olarak yeniden yapılanma yoluna gittikleri görülmektedir. Bu çalışmada, yeniden yapılanma kapsamında tüm işletme fonksiyonlarının tek tek ele alındığı görüşüne dayanarak, bu fonksiyonlardan sadece insan kaynakları yönetimi fonksiyonları üzerine odaklanılmış, bir liman işletmesinde yapılan uygulama ile insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının mevcut durumu ve geliştirilmesi gereken yönleri tespit edilmeye çalışılmış, gerekli görülen fonksiyonlara ilişkin olarak çeşitli öneriler getirilmiştir.

ABSTRACT

Evolution needs, dependent to globalization realized throughout the world, are also seen in service sectors, and it is observed that port organizations serving in service sector having reorganizations due to changing technological, economic, politic and social conditions. In this study, depending upon the idea that business functions are taken one by one in the reorganization context, it is focused on human resources function, and with an application in a port organization attempted to determine the current condition of human resources management functions and the areas need for development. At the final chapter some proposals are made for some functions that need development.

ÖNSÖZ

Sürekli değişimin yaşandığı günümüz koşullarında işletmelerin rekabet üstünlüğü sağlayarak varlıklarını devam ettirebilmelerinin, değişimle ilgili gelişmeleri takip ederek, değişime uyum sağlayan bir yapı kazanmalarına bağlı olduğu görülmektedir. Bu hızlı değişim sürecinde yaşanan gelişmeler, tüm işletmeleri etkilediği gibi liman işletmelerini de etkilemektedir.

Denizyolu taşımacılığında önemli bir konuma sahip olan limanların da etkinlik ve verimliliklerini arttırabilmek için kendilerini geliştirmeleri, değişime uygun nitelikte bir organizasyon yapısına sahip olmaları gerekmektedir. Hizmet sektörü açısından büyük önem taşıyan liman işletmelerinin organizasyon yapılarında, yeniden yapılanma ile birlikte yaşanan değişime bağlı olarak, liman yönetimi açısından teknik konularda gelişime duyulan ihtiyacın yanı sıra, insan kaynakları yönetimi konusunda da önemli çalışmalar yapılması gerektiğini vurgulayabilmek adına böyle bir çalışma gerçekleştirilmiştir.

Çalışmada genel hatlarıyla denizyolu taşımacılığı ve liman işletmeciliğinden bahsedilmiş, limanlarda organizasyon, yeniden yapılanma ve insan kaynakları yönetimi kavramlarına yer verilmiştir. Bunun sonucunda da örnek olay kapsamında; yeniden yapılanmanın gerçekleştirildiği bir liman işletmesinde, değişim sonrasında faaliyet göstermeye başlayan insan kaynakları müdürlüğü tarafından, hangi insan kaynakları yönetimi işlevlerinden ne ölçüde yararlanıldığı ele alınmış, geliştirilmesi gerekli görülen fonksiyonlara ilişkin öneriler sunulması amaçlanmıştır.

İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	iii
ABSTRACT.....	iii
ÖNSÖZ.....	iv
İÇİNDEKİLER.....	v
TABLolar LİSTESİ.....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	x
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xi
GİRİŞ.....	1
1. DENİZYOLU TAŞIMACILIĞI VE LİMAN İŞLETMECİLİĞİ	3
1.1. Denizyolu Taşımacılığının Temel Özellikleri	3
1.1.1. Lojistik Yönetimi ve Taşımacılık Türleri	3
1.1.2. Denizyolu Taşımacılığı ve Günümüzdeki Önemi.....	11
1.1.3. Deniz Ulaştırmasının Tarihsel Gelişimi	14
1.2. Limanlar ve Liman İşletmeciliği.....	19
1.2.1. Liman Tanımı ve Limanların Taşımacılık Açısından Önemi	19
1.2.2. Limanların Sınıflandırılması	23
1.2.2.1. Kuruluşları Bakımından Limanlar	23
1.2.2.2. Doğal Yapıları Bakımından Limanlar	24
1.2.2.3. Gördükleri Hizmet Bakımından Limanlar	25
1.2.2.4. Trafik Tiplerine Göre Limanlar	26
1.2.2.5. Faaliyet Alanlarına Göre Limanlar	26
1.2.2.6. Sahiplerine Göre Limanlar	27
1.2.2.7. Yönetim Biçimlerine Göre Limanlar	27
1.2.3. Liman İşletmelerinin Başlıca Hizmet ve Fonksiyonları	30
1.2.3.1. Gemi İle İlgili Hizmetler	31
1.2.3.1.1. Pilotaj ve Römorkaj Hizmeti	31
1.2.3.1.2. Barınma Hizmetleri.....	32
1.2.3.1.3. Tatlı Su ve Atık Alınması Hizmeti	32

1.2.3.2.	Eşya İle İlgili Hizmetler	33
1.2.3.2.1.	Yükleme-Boşaltma, Şifting ve Limbo Hizmetleri.....	33
1.2.3.2.2.	Terminal Hizmetleri (Hammaliye/Taşıma Hizmetleri).....	34
1.2.3.2.3.	Ardiye Hizmetleri	34
1.2.3.2.4.	Manipülasyon, Montaj ve Demontaj Hizmetleri	34
1.2.3.3.	Yolcu Hizmetleri	35
1.2.3.4.	Diğer Hizmetler	35
1.3.	Liman Hizmetleriyle İlgili Kuruluşlar.....	36
1.3.1.	Denizcilik İşletmeleri.....	37
1.3.2.	Deniz İşletmeciliğine Destek Kuruluşlar	40
1.3.3.	Gemiler ve Yük Taşıtan Kuruluşlar	44
1.3.4.	Denizcilik Uzman ve Eğitim Kurumları.....	45
1.3.5.	Liman İşletmecilik Hizmet Kuruluşları	48
1.3.6.	Ulaştırma Bakanlığı'na Bağlı Denizcilik Hizmeti Veren Kuruluşlar.....	49
1.3.7.	Diğer Kurum ve Kuruluşlar	49
1.3.8.	Limanlardaki Ek Tesisler	50

2. LİMANLARDA ORGANİZASYON, YENİDEN YAPILANMA VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İŞLEVİ..... 51

2.1.	Limanların Organizasyonu	51
2.1.1.	Liman Planlaması ve Düzenlenmesi	51
2.1.2.	Liman Organizasyon ve Yönetiminin Esasları	55
2.1.3.	Liman Verimliliğine Etki Eden Fiziksel Fonksiyonlar.....	58
2.1.4.	Dünyada ve Türkiye'de Limanlar	60
2.1.4.1.	Dünyadaki Limanların Yönetim Biçimleri	60
2.1.4.2.	Türkiye'deki Limanlar	66
2.1.4.2.1.	Türkiye'deki Kamu Limanları.....	67
2.1.4.2.2.	Türkiye'deki Özel Limanlar	68
2.1.4.2.3.	Türkiye'deki Kamu Limanlarının Özelleştirilmesi.....	69
2.2.	Liman İşletmelerinin Yeniden Yapılandırılması Sürecinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi	72
2.2.1.	Türkiye'deki Liman İşletmelerinin Mevcut Durumu ve Sorunları	72

2.2.2.	Limn İşletmelerinde Yeniden Yapılanma İhtiyacını Doğuran Nedenler..	77
2.2.3.	Limn İşletmelerinde Yeniden Yapılanma Çalışmalarının Kapsamı.	81
2.2.4.	Yeniden Yapılanma Sürecinde Limn İşletmelerinde İnsan Kaynakları Departmanının Organizasyonu ve İşlevleri.....	87
2.2.4.1.	Limnlerde Yeniden Yapılanma ve İnsan Kaynakları Departmanının Oluşumu	87
2.2.4.2.	Limnlerde İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevleri	91
2.2.4.2.1.	İnsan Kaynakları Planlaması	92
2.2.4.2.2.	İnsan Kaynakları Temin ve Seçim Süreci	94
2.2.4.2.3.	Performans Yönetim Sistemi.....	96
2.2.4.2.4.	Eğitim – Geliştirme ve Kariyer Yönetimi	97
2.2.4.2.5.	Ücret Yönetimi	101
2.2.4.2.6.	İşçi – İşveren İlişkileri.....	103
2.2.4.2.7.	İş Güvenliği ve İşgören Sağlığı	103

3. ÖRNEK OLAY: XPORT LİMAN İşLETMELERİ A.ř.'DEKİ YENİDEN YAPILANMA SÜRECİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İşLEVİNİN ORGANİZASYONU..... 107

3.1.	Çalışmanın Konusu	107
3.2.	Çalışmanın Amacı.....	108
3.3.	Yöntem	108
3.4.	Varsayımlar ve Sınırlılıklar	109
3.5.	Xport Limn İşletmeleri A.ř.'deki Yeniden Yapılanma Süreci.....	109
3.5.1.	Xport Limn İşletmeleri A.ř. İle İlgili Genel Bilgiler	109
3.5.2.	Xport Limn İşletmeleri A.ř.'nin Organizasyon Yapısı ve İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevi	113
3.5.2.1.	Yeniden Yapılanma Süreci Öncesindeki Organizasyon Yapısı.....	113
3.5.2.2.	Yeniden Yapılanma Sürecinin İşleyişi ve Yeniden Yapılanma Sonrasındaki Yeni Organizasyon Yapısı.....	116
3.5.2.2.1.	İş Analizlerinin Yapılması.....	117

3.5.2.2.2.	İş Tanımlarının Yapılması.....	118
3.5.2.2.3.	Yeni Organizasyon Yapısı.....	121
3.5.2.2.4.	İnsan Kaynakları Departmanının Yeni Organizasyon Yapısı İçerisindeki Yeri.....	123
3.5.2.3.	Yeniden Yapılanma Sürecinde İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonlarına İlişkin Yapılan Düzenlemeler	125
3.5.2.3.1.	İnsan Kaynakları Planlaması (Norm Kadro)	126
3.5.2.3.2.	Personel Temin ve Seçim Sistemi	130
3.5.2.3.3.	Performans Yönetim Sistemi.....	136
3.5.2.3.4.	Kariyer Yönetim Sistemi.....	140
3.5.2.3.5.	Eğitim ve Geliştirme	145
3.5.2.3.6.	Ücretlendirme	152
3.5.2.3.7.	İşçi - İşveren İlişkileri	154
3.5.2.3.8.	İş Güvenliği ve İşgören Sağlığı	161
3.5.2.4.	Uygulamaya İlişkin Değerlendirmeler ve Öneriler	165
SONUÇ.....		173
KAYNAKÇA.....		176
EKLER.....		189

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1. Taşımacılık Türlerine Göre Türk Dış Ticaret Yüklerinin Ağırlık Yüzdeleri	11
Tablo 2. Vinç Operatörü Vardiya Planı	129
Tablo 3. Performans Değerlendirme Kriterlerine İlişkin Ağırlıklar	139
Tablo 4. Toplam Performans Puanının Değerlendirilmesi.....	140
Tablo 5. Operatör Ücret Düzeyleri	141
Tablo 6. Xport A.Ş. Yıllık Eğitim Planı.....	151

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Liman İşletmesi Organizasyon Şeması Örneği.....	57
Şekil 2. İnsan Kaynakları Departmanının Organizasyonu	90
Şekil 3. İnsan Kaynakları Departmanının Oluşum Aşamaları	90
Şekil 4. Yeniden Yapılanma Süreci Öncesinde Xport Liman İşletmeleri A.Ş.'nin Organizasyon Şeması.....	115
Şekil 5. Pilot Görev Tanımı.....	120
Şekil 6. Xport Liman İşletmeleri A.Ş. Yeni Organizasyon Şeması.....	122
Şekil 7. İnsan Kaynakları Departmanı Organizasyon Şeması.....	125
Şekil 8. Xport Liman İşletmeleri A.Ş. Temin ve Seçim Süreci	135
Şekil 9. Şirket İçi Atama Uygunluk Formu.....	144
Şekil 10. Yeni İşbaşı Yapan Personelin Deneme Süresi Sonuna Kadar Olan Eğitim Süreci	149

KISALTMALAR LİSTESİ

Kısaltma	Açıklama
AB	Avrupa Birliği
ABD	Amerika Birleşik Devletleri
A.Ş.	Anonim Şirket
dB	Desibel
DLH	Demiryollar, Limanlar ve Hava Meydanları İnşaatı Genel Müdürlüğü
DPT	Devlet Planlama Teşkilatı
DWT	Deadweight Tonnes
EJTIR	European Journal of Transport and Infrastructure Research
EKG	Elektrokardiyogram
İSİG	İşçi Sağlığı İş Güvenliği
İTÜ	İstanbul Teknik Üniversitesi
KİT	Kamu İktisadi Teşebbüs
Km	Kilometre
m ²	Metrekare
ODTÜ	Orta Doğu Teknik Üniversitesi
SOLE	The International Society of Logistics
SSK	Sosyal Sigortalar Kurumu
T.A.O.	Türk Anonim Ortaklığı
TCDD	Türkiye Cumhuriyeti Devlet Demiryolları
TDİ	Türkiye Denizcilik İşletmeleri

TEU	Twenty feet equivalent unit
TÜBİTAK	Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu
TÜDEK	Türkiye Denizcilik Kurumu
TÜDEV	Türkiye Denizcilik Vakfı
UNCTAD	United Nations Conference on Trade and Development

GİRİŞ

Lojistik yönetimi; doğru ürünü, doğru zamanda, doğru yere, doğru fiyatla, hasarsız bir şekilde ulaştırmayı hedefleyen faaliyetler olarak tanımlanabilmektedir. Bu tanımdan hareket edilerek, karayolu, demiryolu, denizyolu, havayolu ve boru hattı taşıma alt sistemlerinden oluşmakta olan ulaştırmanın da, lojistik yönetiminin en önemli fonksiyonlarından biri olduğunu ifade etmek mümkündür. Bu çalışmada, denizyolu taşımacılığına yönelik olarak liman işletmelerinde yeniden yapılanma sürecinde insan kaynakları yönetimi işlevinin organizasyonu değerlendirilmiştir.

Çalışmanın birinci bölümünde; denizyolu taşımacılığının temel özelliklerine değinildikten sonra, limanların tanımı ve taşımacılık açısından önemi üzerinde durulmuş, limanların sınıflandırılması, fonksiyonları ve liman hizmeti veren diğer kuruluşlardan bahsedilmiştir.

Uygulama bölümünden önceki ikinci bölümde; limanlarda organizasyon ve yeniden yapılanma konuları açıklanarak, liman organizasyon ve yönetiminin esasları üzerinde durulmuştur. Dünyadaki ve Türkiye'deki limanların yönetim biçimleri incelenerek ülkemizdeki kamu limanı ve özel liman ayırımına değinilmiş, kamu limanlarının özelleştirilmesi konusu kısaca anlatılmıştır. Türkiye'deki liman işletmelerinin mevcut durumu ve yaşanan sorunlar üzerinde durularak, liman işletmelerinde yeniden yapılanma ihtiyacını doğuran nedenler açıklanmıştır. Bu bölümde son olarak; liman işletmelerinde yeniden yapılanma sürecinin işleyişi ve bu süreçte insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının organizasyonu ve işlevleri üzerinde durulmuştur.

Çalışmanın uygulama bölümünde ise, uygulamanın konusu, amacı, yöntemi, varsayımları ve sınırlılıkları tespit edilmiştir. Uygulama yapılan liman işletmesindeki yeniden yapılanma sürecinden bahsedilerek, bu süreçte oluşturulan insan kaynakları departmanına ilişkin insan kaynakları yönetimi fonksiyonları tek tek ele alınmış, gerekli görülen fonksiyonlara ilişkin çeşitli önerilerde bulunulmuştur.

Sonuç olarak liman işletmesinde mevcut insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının, teoride bahsedilen özellikleri taşıyıp taşımadığı, bir liman işletmesinde bu fonksiyonların ne ölçüde etkinlik gösterdiği vurgulanmak istenmiştir.

1. DENİZYOLU TAŞIMACILIĞI VE LİMAN İŞLETMECİLİĞİ

Bu bölümde denizyolu taşımacılığı ve liman işletmeciliği konusu; denizyolu taşımacılığının temel özellikleri, liman ve liman işletmeciliği, liman hizmetleriyle ilgili kuruluşlar başlıkları altında ele alınmaktadır.

1.1. Denizyolu Taşımacılığının Temel Özellikleri

Lojistik yönetiminin alt sistemlerinden biri olan denizyolu taşımacılığı, uluslararası bir özellik taşımaktadır. Bunun yanı sıra denizyolu taşımacılığının ulusal ekonomiyi etkileyen ve ulusal ekonomiden etkilenen bir sistem olması, ülkelerin bu sektöre büyük önem vermeleri gerektiği sonucunu doğurmaktadır. Bu amaçla, denizyolu taşımacılığının temel özelliklerini vurgulamak adına, öncelikle lojistik yönetimi ve taşımacılık türlerinden, ardından taşımacılık türlerinden biri olan denizyolu taşımacılığı ile günümüzdeki öneminden ve son olarak da deniz ulaştırmasının tarihsel gelişiminden kısaca bahsetmek gerekmektedir.

1.1.1. Lojistik Yönetimi ve Taşımacılık Türleri

Lojistik; bir ürünün kaynağından nihai tüketicisine ulaştırılması sürecinde gerçekleştirilen tüm faaliyetler olarak tanımlanabilir.¹ Bu faaliyetleri; tedarikçi, üretici, toptancı/dağıtımçı, mağaza ve müşterilerden oluşan, tedarikçilerden müşterilere doğru bir akış içinde gerçekleştirilen tedarik zinciri yönetimi olarak ifade etmek mümkündür. Tedarik zinciri yönetimi; malzeme akışının yönetimini sağlamanın dışında, müşterilere değer sağlayan ürün ve hizmet üretiminin başlangıç tedarikçilerden son kullanıcıya ulaştırılması sırasında anahtar iş süreçlerinin entegrasyonunu da sağlamaktadır.² Tedarik zinciri yönetimi; depolama, bilgi işleme ve malzeme dağıtımı gibi taşımacılıkla ilgili bütün faaliyetleri içermektedir.³

¹ Osman Orhan, **Dünyada ve Türkiye’de Lojistik Sektörü’nün Gelişimi**, İstanbul, Mega Ajans Matbaacılık, 2003, s. 7.

² Seung-Kuk Paik, Prabir K. Bagchi, “Process Reengineering in Port Operations: A Case Study”, **International Journal of Logistics Management**, Vol. XI, No: 2, 2000, p. 59.

³ Peter C. Brewer, Thomas W. Speh, “Using The Balanced Scorecard to Measure Supply Chain Performance”, **Journal of Business Logistics**, Vol. XXI, No: 1, 2000, p. 76.

Lojistik, çok geniş bir alana yayılmış olması sebebiyle, farklı kaynaklarda farklı şekillerde tanımlanmıştır. Aynı zamanda bu tanımların birbirlerinden çok farklılık göstermedikleri, her birinin yerine göre geçerlilik gösterdiği görülmektedir.

Lojistik terimi köken olarak askeri alanda araç-gereç ve birliklerin hareket organizasyonunu tanımlamak için kullanılmaktadır. Bu açıdan lojistik, bir plan veya operasyonun ayrıntılı bir biçimde örgütlenmesi ve uygulanmasıdır. Lojistiğin temel hedefi, müşteri hizmetlerinde yüksek bir seviyeye ulaşılması, kaynak ve yatırımların optimum kullanımıyla rekabet avantajının yaratılmasıdır.⁴

Bir başka tanıma göre lojistik; müşterilerin gereksinimlerini karşılamak üzere her türlü ürün, hizmet ve bilgi akışının, hammaddesinin başlangıç noktasından, ürünün tüketildiği son noktaya kadar olan hareketinin, etkili ve verimli bir biçimde planlanması, uygulanması, taşınması, depolanması ve kontrol altında tutulması yöntemidir.⁵ Lojistikte söz konusu hareket doğru zamanda, doğru yere ve en ekonomik bir biçimde olmalıdır.

SOLE'nin (The International Society of Logistics) yapmış olduğu tanıma göre lojistik; mamullerin veya sistemin ömrü boyunca, verimli kaynak kullanımını sağlamak amacıyla, lojistik elemanlara gerekli ilginin sürekli gösterilmesi sonucu, herhangi bir anda gerekli müdahaleleri yaparak daha etkin kaynak harcaması yapılmasıdır.⁶

Savunma sektöründe, askeri açıdan bakıldığında lojistik; istenilen yer ve zamanda, yeteri kadar ve kesintisiz olarak personel, hizmet ve kolaylık imkanı sağlamak suretiyle barışta, krizde ve savaşta askeri kabiliyetin oluşturulması, sürdürülmesi ve geliştirilmesi için yapılan, her türlü silah, araç, gereç ve malzemenin temin, tedarik, depolama, ulaştırma, dağıtım, bakım, onarım, eğitim, tahliye ve

⁴ Metin Çancı, Murat Erdal, **Lojistik Yönetimi**, İstanbul, Erler Matbaacılık, 2003, s. 35.

⁵ Douglas M. Lambert, James R. Stock, **Strategic Logistics Management**, 3. bs., Boston, Irwin Inc., 1993, p. 4.

⁶ The International Society of Logistics, "Your Worldwide Logistics Network", (Çevrimiçi) <http://www.sole.org/info.asp>, 8 Mayıs 2006.

malzemenin hizmet dışı bırakılması ile inşaat, emlak, sağlık ve işletim faaliyetlerini içeren işlemlerin tümüdür.⁷

Ticaret sektöründe ise lojistik kavramı daha çok iş odaklıdır. Buna göre lojistik; müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak için yarı mamulün etkin maliyetle akışı, depolanması, işlenmesi ile tamamlanmış ürün elde edilmesi ve ilgili bilginin kaynak noktasından tüketim noktasına kadar ulaşmasını planlayan, uygulayan ve kontrol eden işlemlerdir.⁸

Savunma ve ticaret sektöründeki lojistik hizmetlerinde farklılıklar olduğu görülse de genel prensipleri aynıdır. Bunları; malzemenin taşınması, tedarik ve dağıtım, depolama ve envanter kontrolü, ulaştırma faaliyetleri, tasarım, bakım ve destek ile ilgili faaliyetler olarak sıralamak mümkündür.⁹

Yukarıda bahsi geçen tanımlardan hareket ederek lojistiğin, doğru malzemenin, doğru miktarda, doğru durumda, doğru yerde, doğru zamanda, doğru tüketiciye, doğru fiyatla ulaştırmaya dair faaliyetleri kapsadığını söylemek mümkündür.

Lojistiğin temelinde müşteri tatmini vardır. Müşteri tarafından arzu edilen miktar ve koşullarda, müşterinin bunları istediği yer ve zamanda ve bunlar için ödemeyi kabul ettiği fiyatla sunan sürekli bir prosestir. Bu kavramlar kar amaçlı organizasyonlara uygun olduğu gibi kar amacı olmayan organizasyonlar için de geçerlidir.¹⁰ Burada önemli olan iki faktör; tüketici gereksinimlerinin açığa çıkarılması ve kalitedir. Bunun yanı sıra, gerek hareket halinde gerekse hareketsizken hammadde, yarı mamul ve mamullerin stok kontrollerinin etkin bir biçimde gerçekleştirilmesi de maliyet ve hizmete katkı sağlamak açısından önemlidir.

⁷ Orhan, **a.g.e.**, s. 11.

⁸ **A.e.**

⁹ **A.e.**

¹⁰ Mehmet Şakir Ersoy, "Türkiye'de Adım Adım Lojistik", **Logistical**, No: 3, 2004, s. 40.

Geçmişte ticaret sektöründeki lojistik kavramı yalnızca üretim işlemlerini, üretilen ürünlerin ve hizmetlerin fiziksel dağıtımını kapsamaktaydı. Diğer taraftan savunma sektöründe lojistik kavramı ürün veya sistemin yaşam döngüsündeki bakımının sürdürülmesi ve müşteri tarafından kullanılırken sürekli desteğin sağlanması şeklinde algılanmaktaydı.¹¹

Günümüzde ise, ülkelerin uzun dönemli rekabetçi üstünlüğü gerçekleştirebilmek adına “müşteri tatmini” ve “düşük maliyetleri” hedefleyen stratejiler belirlemelerinin yanında, dünya ticaretinin küreselleşmesi ve buna bağlı olarak ticaret hacminin artışı, müşterilerin ürün kalitesi yanında lojistik hizmet düzeyi çerçevesinde de sürekli gelişen beklentileri, ürün yaşam dönemlerinin kısalması ve sıfır stokla çalışan sistemlerin gelişimi, bilişim teknolojisinde yaşanan hızlı gelişmeler, dağıtım kanalları içerisinde yer alan birimlerin lojistik faaliyetler çerçevesinde uzun dönemli işbirliğine girerek “tedarik zincirlerini” oluşturması ve dış kaynak kullanımının artması gibi çeşitli gelişmeler “lojistik stratejilerin” oluşturulmasında önemli bir yer tutmaktadır.¹² Tüm bunlar aynı zamanda sınırlı ve değerli olan kaynakları daha etkin ve verimli bir şekilde kullanma gerekliliğini beraberinde getirmiştir. Böylesine rekabetçi ve sınırlı kaynakların bulunduğu bir ortamda bütün sistemlerin öncelik verdiği konu üretimi arttırabilmek olmuştur. Üretimi arttırma konusunda etkin olan performans, yaşam döngüsü, tasarım ve araştırmayı etkileyen en önemli faktörlerden birisi de lojistiktir.

Günümüzde geçerli olan lojistik kavramında en önemli husus, her zaman hazır olma durumu için basit bir destek sistemi yerine üstün müşteri hizmetlerinin temel alınmasıdır. Sistemin hızlı tepki verebilmesi, ihtiyaca göre hızla oluşabilmesi ve değişime uyum sağlayabilecek yapıda olması gerekmektedir.

Lojistik kavramı insan kaynakları yönetimi ile de ilişkili bir kavramdır. İnsan kaynakları yönetimi, bir organizasyondaki tüm seviyedeki personelin işe alınmasını,

¹¹ Orhan, a.g.e., s. 12.

¹²Okan Tuna, “Türkiye İçin Lojistik ve Denizcilik Stratejileri: Uluslararası ve Bölgesel Belirleyiciler”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C. III, No: 2, 2001, s. 208.

istihdamını, eğitimini, geliştirilmesini, tazminatlarını ve işten çıkarılması gibi özel faaliyetleri içerir. Lojistik; lojistik çalışanlarının işe alımı, kariyer gelişimi, tazminatlarının ödenmesi gibi meselelerle ilgili konularda insan kaynakları yönetiminin tavsiye ve yönlendirmelerini almalıdır. Diğer yandan, lojistiğin emek yoğun, ancak hizmet kalitesi yüksek bir işkolu olduğu, otomasyon, bilgi sistemleri gibi teknolojilerin kullanıldığı, 7 gün 24 saat çalışıldığı, online kontrol gerektirdiği düşünüldüğünde, bu konuda insana yapılacak yatırımın ne kadar önemli olduğunu göstermektedir.¹³

Lojistikle ilgili olarak kayda değer gelişmeler ilk olarak ABD’de (Amerika Birleşik Devletleri) görülmüştür. ABD’yi modern yönetimin ve bunun bir sonucu olarak gelişme gösteren lojistiğin anavatanı olarak ifade etmek mümkündür.¹⁴

Ulaştırma ve lojistikle ilgili çalışmaların başlangıç noktasının, yaklaşık 150 yıl kadar öncesine dayandığı görülmektedir. 1850’li yıllarda aynı zamanda bir ekonomist olan Yale Üniversitesi rektörü Henry Adams’ın, “Nakliye Ekonomisi” isminde bir ders açılması önerisi bu gerçeği desteklemektedir. Yine 1850’de Londra ve New York’ta yayımlanan, Dionysius Lardner tarafından yazılmış “Railway Economy: A Treatise on the New Art of Transportation” adlı kitap da bu konuda atılmış önemli adımlardan biri olarak gösterilebilir. Bu tarihi izleyen 75 yıl içerisinde, Taussig, Fetter ve Handley gibi ekonomistler bu alanda çalışmalarına devam etmiş, ulaştırmada yeni modların ortaya çıkışı ve diğer problemlerin daha dikkat çekici hale gelmesiyle beraber yakın zamanlara kadar bu konu ekonomistlerin ilgi alanı olmaktan çıkmıştır. Tarih boyunca ulaştırmaya verilen önem, ulaştırmanın gelişmesiyle beraber ekonominin de gelişimini beraberinde getirmiş, bu sayede ekonomistlerin de ulaştırmaya olan ilgileri artmıştır. Ancak, lojistik konusuna üst yönetimin ilgisinin artmasının 1950-1960’lı yıllarda başladığını söyleyebiliriz. Bunun başlıca nedeninin, pazarlamada meydana gelen tıkanmanın yarattığı darboğaz olduğunu söylemek mümkündür. Ancak bu yıllarda firmaların organizasyon yapıları

¹³ Birdoğan Baki, **Lojistik Yönetimi ve Lojistik Sektör Analizi**, Trabzon, KTÜ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü Yayınları, 2004, s. 30.

¹⁴ Orhan, **a.g.e.**, s. 15.

firma maliyetlerinin düşürülmesini ve servis hizmetlerini iyileştirerek ticari avantaj sağlamayı engellemiştir.¹⁵

1960'lı yılların başında, Peter Drucker dikkatlerin lojistik ve dağıtım konusuna çevrilmesini sağlayarak bu konudaki gerçek problemi ortaya koymuştur. 1962 yılında Fortune dergisinde bu konuyla ilgili olarak yayımlanan makalesinde "Bizim dağıtım konusunda bildiğimiz Napolyon'un Afrika hakkında bildiğinden daha azdır. Orada olduğunu ve büyük olduğunu biliyoruz, ama işte hepsi bu kadar" diyerek konunun önemini ve bunun yanında bu konudaki bilginin yetersizliğini vurgulamaya çalışmıştır. Drucker; ABD firmalarının öncelikle üretime önem verdiklerini sonrasında finans ve pazarlamaya, en son olarak da dağıtım ve lojistik problemlerine önem verdiklerini belirtmiştir. Drucker aynı zamanda, lojistiğin üst yönetimin gözünde firma verimliliği açısından sınırın son çizgisi olarak görüldüğünü iddia etmekteydi. 1960'lı yıllardan 1980'li yıllara kadar bu alanda yeterli çalışmalar yapılmadığını söylemek mümkündür. Bunun temel nedeni olarak, Drucker'ın da ifade ettiği gibi lojistiğin üst yönetimin gözünde sınırın son çizgisi olarak görülmesi gösterilebilir. 1980'li yıllara kadar daha önemli görülen alanlarda çalışmalar yapılmış, yapılan çalışmalar sonucunda da bir takım gelişmeler sağlanmıştır. Fakat buna rağmen, bu gelişmeler şirketler tarafından yeterli görülmemiştir. Bu yetersizlik üst yöneticilerin, toplam maliyetler içinde büyük bir paya sahip olan lojistiğe olan ilgilerini arttırmıştır. Şirketlerin konuya olan ilgilerinin artışı akademisyenleri de bu konuda çalışmalar ve araştırmalar yapmaya yönlendirmiş, bu sayede de çalışmalar hız kazanmıştır. Fakat akademisyenlerin geliştirdikleri metotların uygulama alanı bulamaması çalışmaların verimini olumsuz yönde etkilemiştir. Buna rağmen, günümüzde uygulama alanı bulan bir çok lojistik yöntemin temellerinin bu tarihlerde atıldığı konusu da yadsınamaz bir gerçek olarak görülebilir.¹⁶

Lojistik alanındaki esas gelişimin, 1980'li yıllardan itibaren geleneksel yönetim anlayışının değişmesi gerekliliğinin şirketler tarafından kabul edilmesiyle birlikte başladığını söylemek mümkündür. 1980'lerde başlayan bu zaman dilimi

¹⁵ Orhan, a.g.e., s. 9.

¹⁶ A.e., s. 10.

1990'lı yıllarda geliştirmeye yönelik olan ilk evresini tamamlamış, bu tarihten sonra da kullanılan lojistik sistemlerin tamamen yenilenmesi teorileri uygulanmaya başlanmıştır. Uygulamaya yönelik olarak gerçekleştirilen bu süreç halen gelişmeye devam etmektedir.¹⁷

Lojistik yönetimi; ulaştırma, depolama, paketleme, malzeme taşınması, sipariş işleri, tahmin, üretim planlama, satın alma ve müşteri hizmetleri gibi bir takım temel faaliyetleri içeren, doğru ürünü, doğru zamanda, doğru yere hasarsız bir şekilde ulaştırmayı hedefleyen ve bu bağlamda ürün ya da hizmetler için önem arz eden değer yaratıcı bir faaliyet olarak değerlendirilmektedir. Ürün ve hizmetler için hem yer hem de zaman faydası yaratan lojistik, aynı zamanda müşteri hizmet düzeyi ile doğrudan ilgili bir kavramdır.¹⁸ Bu kapsamda bakıldığında; ulaştırmanın lojistik faaliyetleri içerisinde en önemli faaliyetlerden birisi olduğunu söylemek mümkündür. Bu faaliyet gerçekleştirilirken bir takım nakliye vasıtalarından yararlanılmaktadır. İşlenmemiş ve işlenmiş malzemenin taşınma türüne göre faaliyet alanları belirlenmektedir.

Taşıma sistemlerindeki çeşitlilik, ürünlerini bir noktadan diğer noktalara ulaştırmak isteyen kişi, firma ya da ülkeler için çeşitli avantajlar sağlamaktadır. Ulaştırma sektörünün alt sistemleri olarak da ifade edilebilen taşıma sistemlerini, üstün ve zayıf yanlarıyla kısaca incelemek gerekirse beş tür taşıma sisteminin varlığından söz etmek mümkün olacaktır. Bunlar; karayolu, demiryolu, denizyolu, havayolu ve boru hattı taşıma sistemleridir.¹⁹

Karayolu taşımacılığı; kısa mesafelerde daha hızlı, verimli, kapıdan kapıya hizmet sağlayan, büyük yatırımlar gerektirmeyen, ekonomik ve terminal gereksinimi az olan bir yöntem olması bakımından en yaygın kullanım alanı bulan taşımacılık

¹⁷ Orhan, **a.g.e.**, s. 10.

¹⁸ Anu H. Bask, "Channel Separation and Service Divergence Tools for Supply Chain Management", **Marketing in a Global Economy the International Marketing Educators' Conference**, Buenos Aires, June 28-July 1, 2000, pp. 150-154.

¹⁹ Lambert, Stock, **a.g.e.**, p. 166.

şeklidir.²⁰ Aynı zamanda karayolu inşaat maliyetlerinin demiryoluna göre daha az olduğu görülmektedir.²¹ Tek seferde az miktarda yük taşınması, uzun mesafede ekonomikliğini yitirmesi ve kötü hava şartlarından etkilenmesi karayolu taşımacılığının dezavantajları arasında gösterilmektedir .²²

Demiryolu taşımacılığı; karayolu taşımacılığına göre daha ucuz, denizyolu taşımacılığına göre ise daha pahalı bir yöntemdir. Genellikle hammadde taşımacılığının gerçekleştirildiği bu yöntemle çok miktarda, ağır ve hacimli mallar taşınmakta, ekonomik ve etkin taşımanın yanında enerji tüketimi az olmaktadır.²³ Zaman maliyetinin çok ve yükleme saatlerinin kısıtlı olması bu tür taşımacılığın dezavantajları arasında gösterilebilir.

Denizyolu taşımacılığı; en ucuz şekilde malların limandan limana taşınması olarak ifade edilebilir. En eski taşımacılık türü olan denizyolu taşımacılığında, taşıma riski azdır ancak taşıma uzun zaman dilimi içinde gerçekleştirilmektedir. Bu taşımacılık türünün en büyük dezavantajı, operasyonlarının sınırlandırılmış aralıklarda olması ve uzun zaman almasıdır.²⁴ Yüksek yatırım gerektiren liman tesislerine ihtiyaç duyulması ve kötü hava şartlarının taşımayı olumsuz etkilemesi de bu taşımacılık türünün dezavantajları arasında gösterilebilmektedir.

Havayolu taşımacılığı; parasal açıdan en yüksek maliyet yaratan taşıma yöntemi olmasının yanı sıra taşıma hızı bakımından da en hızlı olan ulaştırma biçimidir.²⁵ Nakliye süresinin kısa olması ve stoklamaya ihtiyaç duyulmaması bakımından da avantajlı bir yöntem olarak görülebilir.²⁶ Bu şekil bir taşıma, diğer

²⁰ John F. Magee, William C. Copacino, Donald B. Rosenfield, **Modern Logistics Management Integrating Marketing, Manufacturing and Physical Distribution**, New York, John Wiley&Sons, 1985, p. 120.

²¹ Funda Yercan, **Liman İşletmeciliği ve Yönetimi**, İzmir, Mersin Deniz Ticaret Odası Yayını, 1996, s. 19.

²² John J. Coyle, Edward J. Bardi, C. John Langley Jr., **The Management of Business Logistics A Supply Chain Perspective**, 7. bs., Canada, South-Western Thomson Learning, 2003, pp. 350-351.

²³ Yercan, **a.g.e.**, s. 19.

²⁴ Donald J. Bowersox, David J Closs, M. Bixby Cooper, **Supply Chain Logistics Management**, New York, McGraw-Hill Companies, 2002, p. 344.

²⁵ Magee, Copacino, Rosenfield, **a.g.e.**, p. 122.

²⁶ Yercan, **a.g.e.**, s. 19.

taşımalara oranla daha az risk taşıdığı için, daha çok değerli mamullerin taşınması bu yolla gerçekleştirilir.²⁷

Petrol ve gazların taşınmasında yararlanılan boru hattı taşımacılığı hızlı büyüme gösteren bir taşımacılık şeklidir. boru döşeme, pompa, dağıtım istasyonları vs. için yüksek yatırım giderleri oluştursa da, nispeten ucuz ve sürekli bir yöntemdir. Uzun süreli bir yatırıma nedene olması ve az sayıda işgücü gerektirmesi bakımından düşük maliyetli bir yöntem olarak görülmektedir.²⁸

Tablo 1. Taşımacılık Türlerine Göre Türk Dış Ticaret Yüklerinin Ağırlık Yüzdeleri

Yıllar	Denizyolu	Demiryolu	Karayolu	Havayolu	Boru/Diğer
1994	49.79	0.92	40.97	8.33	-
1995	49.45	0.76	41.91	7.86	0.03
1996	47.34	0.32	40.02	9.89	2.43
1997	46.58	0.41	41.48	9.85	1.68
1998	45.00	0.47	44.11	9.39	1.02
1999	46.52	0.36	41.95	9.76	1.42
2000	49.40	0.39	36.85	10.01	3.34
2001	49.28	0.63	36.90	10.33	2.86
2002	49.96	0.84	36.29	10.33	2.59
2003	51.60	0.94	34.44	10.57	2.46

Kaynak. Devlet Planlama Teşkilatı, IX. Kalkınma Planı (2007-2013), Denizyolu Ulaşımı Özel İhtisas Komisyonu Raporu, Ankara: DPT, 2006, s. 20.

Taşımacılık türlerine göre Türk dış ticaret yüklerinin ağırlık yüzdelerine bakıldığında dağılımın Tablo 1’deki gibi olduğu görülmektedir.²⁹

1.1.2. Denizyolu Taşımacılığı ve Günümüzdeki Önemi

Hızla gelişen teknolojilere paralel olarak günümüz dünyasında deniz ve denizcilik; yük ve yolcu taşımacılığı başta olmak üzere, gemi inşa sanayi, liman

²⁷ Orhan, **a.g.e.**, s.28.

²⁸ Magee, Copacino, Rosenfield, **a.g.e.**, pp. 124-125.

²⁹ Devlet Planlama Teşkilatı, **IX. Kalkınma Planı (2007-2013), Denizyolu Ulaşımı Özel İhtisas Komisyonu Raporu**, Ankara, DPT Yayınları, 2006, s. 20.

hizmetleri, deniz turizmi ile bir ticaret ve hizmet dalıdır.³⁰ Genel ekonomiye sürekli katkı sağlayan bu sektörde deniz taşımacılığı, tersanecilik, su ürünleri, brokerlik (tellallık), acentelik, sigortacılık gibi çeşitli ana iş kolları bulunmaktadır. Uluslararası ticaretin önemli bir bölümü deniz yoluyla yapıldığı için denizyolu ulaştırmasının faaliyet alanı uluslararası bir özellik taşımakta, dünya ticareti büyük ölçüde denizyolu taşımacılığı ile gelişme göstermekte ve ülke ekonomileri sanayileşmenin yanında deniz ticaretinde ilerleme gösterdikleri oranda kalkınmaktadır. Uluslararası siyasi, ekonomik gelişme ve koşullar da deniz ulaştırmasının kural ve yöntemlerini belirlemektedir.

Günümüzde dünya ticaretinin yaklaşık yüzde 80'i deniz yolu ile yapılmaktadır. Diğer taşıma türlerine nazaran denizyolu taşımacılığının avantajları daha fazladır.³¹ Denizyolu taşımacılığında tahmin edilebilir teslimat süresi uzun olsa da, rekabet avantajı sağlayabilecek düzeyde düşük maliyetlerden söz etmek mümkündür.³² Maliyetler açısından bakıldığında havayolu taşımacılığına oranla 22 kat, demiryolu taşımacılığına oranla 3,5 kat, karayolu taşımacılığına oranla 7 kat daha ucuz olduğu görülmektedir. Özellikle sanayi hammaddesini oluşturan büyük miktarlardaki yüklerin bir defada bir noktadan diğer bir noktaya taşınması imkanını sağlaması da diğer bir avantajdır.³³ Fakat ülkemiz açısından bakıldığında bu verilerin kara ulaştırması için geçerli olmadığı görülmektedir. Türkiye'de kara ulaştırması deniz ulaştırmasına göre daha ucuzdur. Karayolu ulaştırmasının ucuzluğunun sebebi, kamu eliyle, bilerek veya bilmeyerek sübvansiyon edilmesidir. Bu sübvansiyon, daha çok, istiap haddine riayet edilmemesi nedeniyle kara ulaştırma araçlarının % 70-110 oranında istiap haddinden fazla yük taşımaları ve sadece sınır illerinde alınıp satılması gereken ucuz mazot diye tabir edilen motorinin bütün ülke genelinde serbestçe satılması şeklinde olmaktadır.³⁴ Bozulmayan, kütlesi büyük ve

³⁰ TÜBİTAK (Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu), **Vizyon 2023 Ulaştırma ve Turizm Paneli Ön Raporu**, Ankara, y.y., 2003, s. 11.

³¹ Devlet Planlama Teşkilatı, **Uzun Vadeli Strateji ve Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı 2001-2005**, Ankara, DPT Yayınları, 2001, s. 8.

³² Magee, Copacino, Rosenfield, **a.g.e.**, p. 124.

³³ Devlet Planlama Teşkilatı, **Uzun Vadeli Strateji ve Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı 2001-2005**, s. 8.

³⁴ Cengiz Kaptanoğlu, "Türkiye ve Limancılık", **Türkiye Limanlar Yıllığı 2002**, No: 1, 2002, s. 23.

değeri düşük mamuller ve dökme yük için en ekonomik taşıma yöntemi olmasının yanı sıra hava kirliliğine sebebiyet vermemesi açısından da avantajlı bir yöntemdir. Taşıma riski bakımından da karayolu taşımacılığından daha az risklidir. Ancak, çok uzun zaman diliminde gerçekleştirilmesi, yavaş olması, yüksek maliyetlerle oluşturulan liman tesislerini gerektirmesi ve kötü hava şartlarından etkilenmesi gibi etkenler de denizyolu taşımacılığının dezavantajları olarak gösterilebilir.³⁵

20. yüzyılın sonlarına doğru dünyada gerçekleşen politik ve teknolojik gelişmeler dünya deniz ticaretini de etkilemiş, yapısal değişimlere zorlamıştır. Teknolojik gelişmelere paralel olarak gemilerin hızlarının ve boyutlarının artması uzaktaki pazarlara daha kolay ulaşılmasını sağlamış, soğuk savaşın sona erip, yerini ekonomik savaşın alması ile, özellikle uluslararası ticaret ve bunun temel unsuru olan deniz ticareti acımasız bir rekabete sahne olmuştur.³⁶ Bunun yanı sıra günümüzde denizyolu taşımacılığının etkin bir şekilde yapılabilmesi için modern teknikler kullanılmaya başlanmıştır. Yükleme, boşaltma, depolama, muhafaza gibi işlemlerin en akılcı biçimde gerçekleştirilmesi için limanlar modern bir anlayışla yapılmaktadır. Günümüzde kara, deniz ve hava taşımacılığı bütünleşme eğilimi göstermekte, müşteriden alınan yükün varış noktasına kadar birden fazla taşıma türü ve aracının kullanılması şeklinde gelişen taşımacılık türü olan kombine taşımacılık ve bunun yük birimi olan birim yük kavramı, konteynerlerin ortaya çıkması ile giderekten önem kazanmaktadır³⁷.

Deniz taşımacılığının gelişmesiyle birlikte limanlarda doklar, antrepolar, depolar ve soğuk hava depoları inşa edilmeye başlanmış, seyir emniyetini sağlayabilmek için gemiler, telsiz, radar, sonar, radyo-telefon gibi cihazlarla donatılmıştır. Limanlar, yükleme boşaltmaları gerçekleştirebilecek vinçlerle donatılmış ve buralarda depolama tesisleri oluşturulmuştur.³⁸

³⁵ Yercan, **a.g.e.**, s. 19.

³⁶ T.C. Başbakanlık Denizcilik Müsteşarlığı, **21. Yüzyıla Gिरerken Denizciliğimiz**, Ankara, y.y., 1997, s. 52.

³⁷ Metin Çancı, Murat Erdal, **Uluslararası Taşımacılık Yönetimi**, Freight Forwarder El Kitabı 2, İstanbul, Erler Matbaacılık, 2003, s. 271.

³⁸ Yercan, **a.g.e.**, s. 20.

Limanlar, deniz hattı ile kara hattının kesişimi olduklarından, önemli düğüm noktalarıdır. Malların bir ülkeye giriş çıkış noktası olan limanlar, ülkelerin sosyo-ekonomik yapıları üzerinde de etkilidir. Üretim ve tüketim noktaları arasında ulaştırma zincirinin en büyük halkası olan limanlar, ulusal ve uluslararası ticari faaliyetin, ekonomik canlılık veya cansızlığın en önemli göstergesi olarak kabul edilir. Dolayısıyla limancılıkta, fiziksel ve doğal elverişliliğin yanında ekonomik ve politik faktörler de göz önüne alınmalıdır³⁹.

Tahminlere göre, dünya deniz ticaretinin her yıl yüzde 3,9 artarak, 2006 yılında 5,67 milyar tona ulaşacağı varsayılmaktadır. Kuru yük talebinin her yıl yüzde 4,9 artarak, dönem sonunda 1,95 milyar tona çıkması, petrol tankeri yük talebinin ise aynı dönemde her yıl yüzde 1,6 artarak 2,08 milyar tona ulaşması beklenmektedir. Konteyner ve diğer genel yüklerin yıllık yüzde 6,6 büyüme oranıyla 1,6 milyar tona ulaşacağı tahmin edilmektedir. Dünya deniz ticaret filosu ise, yıllık yüzde 3,2 oranında büyüyerek 2006 yılında 880 milyon DWT (Deadweight Tonnes)* rakamına ulaşacaktır.⁴⁰

1.1.3. Deniz Ulaştırmasının Tarihsel Gelişimi

Türkler denizlere ulaştıkları tarihten itibaren bu alandaki faaliyetlere büyük önem vermişler, özellikle askeri alanda denizciliği geliştiren bir politika uygulamışlardır.⁴¹ Ülkemiz, denizlerle çevrili olması ve üç kıtanın geçiş yolları üzerinde olması sebebiyle taşımacılık açısından önemli bir coğrafi konuma sahiptir. Bu konumu nedeniyle yoğun deniz trafiğinin etkisinde kalması da dikkate alındığında denizcilik sektörümüzü oluşturan; kabotaj ve uluslararası taşımacılık, gemi yapım sanayii, liman işletmeciliği ve boğaz geçişlerinin önemi kolayca

³⁹ Işıl Pekdemir, **Denizyolu Yük Taşımacılığı: Yönetim ve Organizasyonu**, İstanbul, İstanbul İşletme Fakültesi Yayın No: 251, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No: 144, 1991, s. 42.

* DWT (Deadweight Tonnes): Kaptan Refik Akdoğan'ın Deniz Ticareti isimli kitabında yer alan tanıma göre; bir geminin toplam ne kadar ağırlık taşıyabileceğini gösteren ağırlık ölçüsüdür. Yük gemilerinin kapasitelerini tanımlamak için kullanılır.

⁴⁰ TÜBİTAK, **a.g.y.**, s. 11.

⁴¹ Pekdemir, **a.g.e.**, s. 21.

anlaşılmaktadır.⁴² Dış ticaretimizin büyük bir kısmının, en ucuz ve verimli taşıma sistemi olan denizyolu ile yapılması bu önemin bir göstergesidir.

Yurdumuzda gemi inşaatı çok eski devirlerden beri yerleşmiş ilk sanayi kollarından biri olup, Anadolu'nun çeşitli yörelerinde kurulan tersanelerde devirlerinin en gelişmiş tekneleri, özellikle Akçakoca, Kaplı, Bartın, Haliç, Gelibolu ve Alanya'da inşa edilmiş ve Türk denizcileri bu teknelerle dünyanın dört bir yerine seferler yapmışlardır. Bugünkü Türkiye Denizcilik İşletmeleri A.Ş.'nin (Anonim Şirket) ilk adımlarının atılması ve denizlerde düzenli yolcu taşımacılığının başlangıcını, 1843 yılında padişah Abdülmecit'in buyruğu ile kurulan "Fevaid-i Osmaniye" teşkil etmektedir. Bu kuruluş faaliyetlerine ilk olarak Karaköy'den Kadıköy ve Adalar'a yolcu taşıyarak başlamıştır.⁴³ Daha sonra, Boğaziçi'nin öteki iskelelerine yabancılara tanınan imtiyazdan yararlanan biri İngiliz diğeri Rus olmak üzere iki yabancı bandıralı geminin 1849 yılında yolcu taşımaya başlaması üzerine, Fevaid-i Osmaniye İdaresi'nin "Hümapervaz" vapuru ile yabancı bandıralı gemiler arasında bir rekabet başlamıştır. Bu rekabet 1851 yılına kadar sürmüş ve Şirket-i Hayriye İdaresi'nin kurulmasıyla ortadan kalkmıştır.⁴⁴ İlk halka açık anonim şirket olarak 1851 yılında kurulup verilen bir imtiyaz ile Boğaziçi'nde ulaşımı sağlayan "Şirket-i Hayriye" de düzenli yolcu taşımacılığı konusunda atılmış önemli bir adım olarak görülmektedir.⁴⁵

Cumhuriyetimizin kuruluş yıllarındaki koşullarda doğru bir seçim olarak bir çok sanayi kolu devlet tarafından kurularak işletilmeye başlanmış, bazı hizmetlerin de tekel şeklinde kamu kuruluşları tarafından yapılmasıyla çok başarılı sonuçlar

⁴² Sertaç Çetin, "Maritime Transportation in Turkish Logistics Market", **3rd International Logistics & Supply Chain Congress 2005**, Ed. by. Mehmet Şakir Ersoy, Mehmet Tanyaş, Gülçin Büyüközkan, İstanbul, Önen Matbaacılık, 23-24 November 2005, p. 39.

⁴³ TDİ, "TDİ'nin Genel Değerlendirmesi Görüş ve Önerileri" **2. Ulusal Denizcilik Şurası Kıyı Yapıları ve Limanlar**, Ankara, T.C. Başbakanlık Denizcilik Müsteşarlığı Yayınları, 2000, s. 217.

⁴⁴ Aynur Gürsoy, "Mavi Suların Güzelleri", **Şehr-i İstanbul**, Mayıs-Haziran 2005, No: 9, s. 34.

⁴⁵ Reşat Baykal, "Türk Denizcilik Sektöründe Özelleştirme Çalışmalarının Gemi Yapım, İşletmecilik ve Limanlar Yönünden Değerlendirilmesi", **Gemi İnşaatı ve Deniz Teknolojisi Teknik Kongresi 99-Bildiri Kitabı**, Ed. by. A.İ. Aldoğan, Y. Ünsan, A. Bayraktarkatal, İstanbul, Yapım Matbaacılık Ltd., 1999, s. 2.

alınmıştır. Benzer uygulamalar denizcilik sektöründe de yapılmıştır.⁴⁶ Bu dönemde ulaştırma ve haberleşme hizmetlerine çok büyük önem verildiği bilinmektedir.

23 Mayıs 1927 tarih 1042 sayılı kanunla “Devlet Demiryolları İdare-i Umumiyesi” kurularak demiryollarının işletilmesi ve inşası tek elde toplanmıştır. Daha sonra limanlar da birleştirilerek 1 Ocak 1929 tarih ve 1483 sayılı kanun ile "Devlet Demiryolları ve Limanları Umum Müdürlüğü" adını almıştır.⁴⁷

Denizcilik alanında da, “Osmanlı Seyri Sefain İdaresi” 1923 yılında 597 sayılı kanunla “Türkiye Seyri Sefain İdaresi” haline getirilmiştir, 1 Temmuz 1933 tarih ve 2248 sayılı kanunla bu idare üç işletme durumuna getirilmiş, işletmeler “Akay”, “Denizyolları”, “Fabrika ve Havuzlar” müdürlükleri adını almışlardır. 1 Ocak 1938 tarih ve 3295 sayılı Kanun ile bu kuruluşlar İktisat Vekaletine bağlı olarak “Denizbank”a bağlanmıştır.⁴⁸

Ulaştırma politikamızın gelişmesi açısından önemli bir aşama olan Ulaştırma Bakanlığı'nın kuruluşu 27.05.1939 tarihinde ve 3613 sayılı kanunla gerçekleşmiştir.⁴⁹ Aynı şekilde Ulaştırma Bakanlığı'na bağlanan, Devlet Demiryolları ve Limanları işletmesi Umum Müdürlüğü de, 22.07.1953 tarih ve 6186 sayılı kanunla "Türkiye Cumhuriyeti Devlet Demiryolları İşletmesi" adıyla birer iktisadi devlet teşekkülü olarak teşkilatlandırılmıştır.⁵⁰

Denizbank'da 01.07.1939 tarih ve 3633 sayılı kanunla kaldırılarak yerine “Devlet Denizyolları Umum Müdürlüğü” ve “Limanlar Umum Müdürlüğü” adı altında iki genel müdürlük haline gelmiş, 01.02.1944 tarihinde ise bu Kurum yerine Devlet Deniz Yolları ve Limanlar Umum Müdürlüğü kurulmuştur. 01.03.1952

⁴⁶ Baykal, **a.g.m.**, s. 2.

⁴⁷ Ertuğrul Zekai Ökte, “Türk Denizciliğinin ve Deniz Ticaretinin Tarihi Gelişimi”, **Belgelerle Türk Tarihi**, No: 84, Ocak 2004, s. 88.

⁴⁸ T.C. Başbakanlık Denizcilik Müsteşarlığı, **21. Yüzyıla Girerken Denizciliğimiz**, s. 45.

⁴⁹ T.C. Ulaştırma Bakanlığı, “T.C. Ulaştırma Bakanlığı Tarihçesi ve Hukuki Statüsü”, (Çevrimiçi) <http://www.ubak.gov.tr/tr/alt/tarih.htm>, 18 Şubat 2006.

⁵⁰ Ali Coşkun, “Cumhuriyetin İlk Yıllarında Türkiye Ekonomisi”, **Atatürkçü Düşünce**, No: 4, Kasım 2003, s. 74.

yılında ise Denizcilik Bankası T.A.O. (Türk Anonim Ortaklığı) kurularak, görevler bu kuruluşa devredilmiştir.⁵¹ Tersaneler, liman işletmeleri, yurtiçi ve yurtdışı yük, yolcu ve taşıt taşımacılığı yapan deniz işletmeleri, gemi kurtarma ve kıyı emniyeti hizmetleri ile sektörün bankacılık hizmetlerini yapan birimlerin hepsi bu kuruluş bünyesinde yer almıştır.⁵²

Ulaştırma Bakanlığı'nın kuruluşu ile genel olarak ulaştırma işletmesi yapan kuruluşların tamamı bu bakanlığa bağlanırken ulaştırma altyapılarının yapımı görevi Bayındırlık Bakanlığı'nda kalmıştır. 1980 yılından itibaren deniz sektörünün gelişmesine büyük önem verilmiştir.⁵³

Gerek Denizcilik Bankası T.A.O. gerekse de ondan sonraki yönetimler, denizcilik sektörünün değişik alanlarında önder olmuş, gelişme sağlamış ve sektöre eleman yetiştirilmesinde büyük katkılarda bulunmuşlardır.

Ülkemizde sanayi ve ekonominin gelişmesi, özel sektörün etkin hale gelmesi ve yurt dışına açılma eğilimleri sonucunda kamu kuruluşlarının etkinlikleri gittikçe azalmış, bu kuruluşlar önder olma durumlarını sürdüremez hale gelmişlerdir. Denizcilik Bankası T.A.O.'nun lokanta ve kaplıca işletmeciliğini de kapsayan çok geniş faaliyet alanı içerisinde; hem gemi siparişi veren, hem inşa eden ve onarım işlerini yapan, hem de işleten bir kuruluş olarak kendi içinde rekabete kapalı bir devre oluşturması ve ticari ağırlıklı olarak çalışmaması gelişme hızını azaltmıştır. Günün koşullarına göre doğru, çabuk ve etkin karar vererek atılım yapması; bürokrasi çarkı içinde siyasetin olumsuz etkileriyle iyice güçleşerek özel sektörün gerisinde kalmıştır. Bilgili ve deneyimli kadroları tutmanın güçleştiği, başa geçen her hükümetin bir sonraki seçimi düşünerek istihdamı ihtiyaçtan fazla hale getirmesi, mali olanakların yetersiz kalması, uzun vadeli planlar yapma ve uygulamanın zorlaşması ile kuruma bağlı birimler gelişen teknolojiye ve modern işletme

⁵¹ T.C. Cumhurbaşkanlığı Devlet Denetleme Kurulu, “Kıyı Emniyeti ve Gemi Kurtarma İşletmeleri Genel Müdürlüğü Tarihçesi” **Kıyı Emniyeti ve Gemi Kurtarma İşletmeleri ve Denizcilik Müsteşarlığı Araştırma Denetleme Raporu**, Ankara, 2004, s. 6.

⁵² Baykal, a.y.

⁵³ TDİ, a.y.

anlayışına ayak uyduramaz hale gelmiştir. Bu durum Denizcilik Bankası T.A.O.'nun bir kamu kuruluşu olarak görevini tamamlamış olmasının bir göstergesiydi. Bu nedenle 1982 yılında 2680 no'lu yetki, kanuna dayalı olarak çıkarılan ve 28.10.1983 tarihinde yayımlanan 117 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile “Türkiye Denizcilik Kurumu” adı ile iktisadi devlet teşekkülü haline dönüştürülmüştür. Bunun ardından 08.06.1984 tarih ve 233 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile teşebbüslerin çoğunun adı ve organizasyon yapısı değişikliğe uğramış ve sonuçta özelleştirme kapsamına alınmışlardır.⁵⁴ Kamu sektöründeki denizcilik faaliyetleri, eski adıyla Denizcilik Bankası, daha sonra TÜDEK (Türkiye Denizcilik Kurumu) adı altındaki kamu iktisadi kuruluşunun bünyesinde toplanmış, 233 sayılı KİT'leri (Kamu İktisadi Teşebbüs) düzenleyen kanun hükmünde kararnameyle yapılan değişikliklerle bu kesim üçe ayrılmış, bunun içinde hem işletmecilik faaliyetleri, hem sanayi faaliyetleri, hem de bankacılık faaliyetleri yer almıştır. İşletmecilik faaliyetleri, Türkiye Cumhuriyeti Devlet Demiryollarıyla birlikte yürütülen liman faaliyetleri ve yolcu taşımacılığı Türkiye Denizcilik İşletmeleri Genel Müdürlüğü bünyesinde toplanmıştır. Tersaneler ise, Türkiye Gemi Sanayi A.Ş.'nin bünyesi içinde toplanmıştır. Bankacılık hizmetleri de, doğrudan doğruya KİT haline getirilen Denizcilik Bankası'na bırakılmıştır. Yine D.B. Deniz Nakliyatı T.A.Ş'de Denizcilik İşletmeleri'nin bünyesinde bağlı ortaklık haline getirilmiştir.⁵⁵

Cumhuriyet döneminde değişik isimler altında faaliyetlerini sürdüren ve devlet tarafından kurulan; gemi yapan, işleten ve liman hizmetlerini veren, büyük yatırım ve uzmanlık isteyen bu kuruluşların başlangıçta devlet tarafından kurulması doğru bir seçimken zamanla özel sektörün gelişmesi, yurt dışına açılma eğilimlerinin artması ve değişen ekonomik koşullarda etkinliklerinin azalarak, gelişen teknolojiye ve modern işletme anlayışına ayak uyduramaz hale gelmeleri bu kuruluşların özelleştirilmesi gerekliliğini doğurmuştur. Bu nedenle Türk denizcilik sektörü ve milli ekonomimiz açısından kamu iktisadi teşebbüslerinin çağdaş bir işletmecilik

⁵⁴ Baykal, a.y.

⁵⁵ T.C. Başbakanlık Denizcilik Müsteşarlığı, “Deniz Ulaştırması Çalışma Grubu Raporu”, 2. Ulusal Denizcilik Şurası Çalışma Grubu Raporları, Ankara, T.C. Başbakanlık Denizcilik Müsteşarlığı Yayınları, 2000, s. 31.

yapısına kavuşturulup, geliştirilerek daha iyi hizmet vermelerinin ancak bunların acil olarak özelleştirilmeleri ile sağlanabileceği yadsınamaz bir gerçektir.

1.2. Limanlar ve Liman İşletmeciliği

Limanlar ve liman işletmeciliği konusu; liman tanımı ve limanların taşımacılık açısından önemi, limanların sınıflandırılması ile liman işletmelerinin başlıca hizmet ve fonksiyonları başlıkları altında ele alınmaktadır.

1.2.1. Liman Tanımı ve Limanların Taşımacılık Açısından Önemi

Liman; gemiye, yüke ve/veya yolcuya yönelik çeşitli hizmetlerin verildiği, yüklerin depolandığı, hinterlanda* aktarıldığı, bu amaçlara uygun tesis ve araç-gerece sahip bir ticari hizmet ünitesi olarak tanımlanabilir. Aynı tanım, deniz ulaşımının başlayıp sonlandığı, ya da taşıma hizmeti sırasında bir taşıma sisteminin (modunun) şekil değiştirdiği ulaştırma altyapısı olarak da verilebilir.⁵⁶

Farklı bir tanıma göre liman; gemilerin yolcu ve/veya yük indirip-bindirme, yükleme, boşaltma, bağlama ve beklemelerine elverişli, belirli su derinliğine sahip, teknik ve sosyal alt yapı tesisleri, yönetim, destek, bakım-onarım ve depolama birimleri bulunan, tabii veya suni olarak rüzgar ve deniz tesislerinden korunmuş, kara ve deniz taşıma modları arasında dönüşüm noktaları olan kıyı yapısıdır.⁵⁷

Limanı; “rıhtım veya iskelelerine gemilerin, deniz taşıma araçlarının yanaşıp bağlayabileceği veya su alanlarına demirleyebileceği imkanları kapsayan, tekneden kıyıya, tekneden tekneye, kıyıdan tekneye yük veya insan nakli, teknelerin bağlanıp

* Hinterland: Arka alan, ya da art alan. Bir liman şehrinin arkasında kalan karalar, o limanı besleyen, ya da dışa açılmak için o limana ihtiyaç duyan yerler. Önemli bir ülke ya da şehir için de benzer bir şekilde, o ülkeyi ya da şehri besleyen, ama ona da ihtiyaç duyan ikinci derecede önemli ülke ya da şehirler.

⁵⁶ Necmettin Akten, “Liman Planlaması: Liman Üniteleriyle Kapasitesi Arasındaki İlişki ve Elleçleme Maliyetinin Hesaplanması”, İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1992, s. 20-23.

⁵⁷ Hasan Ali Arıkan, “Kıyı Yapıları ve Limanlar”, **2. Ulusal Denizcilik Şurası Kıyı Yapıları ve Limanlar**, Ankara, T.C. Başbakanlık Denizcilik Müsteşarlığı Yayınları, 2000, s. 9.

kaldırılması veya demirlemeleri, eşyanın karada ve denizde teslimine kadar muhafazası için tesisleri ve imkanları bulunan sınırlandırılmış kara ve deniz alanı” olarak tanımlamak da mümkündür.⁵⁸

Bunlara ek olarak; gemilerin olumsuz deniz ortamında sığınabilecekleri, yanaşabilecekleri, yükler için yükleme boşaltma, yolcular için indirme bindirme yapabilecekleri fiziksel ortamı sağlayan ve bunlara ilişkin alt yapılar, açık kapalı mekanlar ve tesisler ile gemi, yük ve yolculara yönelik hizmetleri veren, kontrol ve güvenlik işlemleri için gereken yerleşik birim ve örgütleri içeren, ülkenin belli bölgesi üzerinde ekonomik faktör teşkil eden, taşıma sistemleri (modları) arasında dönüşüm noktası olan yerler şeklinde de limanları tanımlayabiliriz.⁵⁹

Liman, deniz taşımacılığının başlangıç ya da bitim noktasıdır. Gemilere hizmet sağlar. Liman, bir üretim ünitesidir. Burada hizmet üretilir. Üretim, yüklerin toplanması ve denizaşırı pazarlara gönderilmesi ya da denizaşırı pazarlardan getirilen yüklerin art bölgeye dağıtılması şeklinde olur. Yükleri toplama ve dağıtma özellikleri sebebiyle liman, ekonominin nabızı durumundadır.⁶⁰

Liman, yüke ve gemiye bağımlı bir hizmet ünitesidir. Hizmet gemiye yapılır. Verimli ve özenli hizmet anlayışı, gemilerdeki değişme ve gelişmelere limanın zamanında ayak uydurmasını gerekli kılar.⁶¹

Dünya limanları uğraşlarını hizmet motifi ve kar motifi olmak üzere iki motiften biri üzerine sürdürmektedir. Hizmet motifi gelişen ülkeler limanlarında yaygındır. Devlet limanlara doğrudan karışmaktadır. Kazanç ikincil derecededir. Kâr

⁵⁸ Fikret Altınçubuk, **Liman İdare ve İşletmesi**, 2. bs., İstanbul, DTO Yayın No: 12, 2000, s. 9.

⁵⁹ Devlet Planlama Teşkilatı, **Uzun Vadeli Strateji ve Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı 2001-2005**, s. 102.

⁶⁰ Necmettin Akten, Mehmet Ali Albayrak, **Deniz Taşımacılığı Kılavuzu**, İstanbul, Ekim Matbaacılık, 1988, s. 107.

⁶¹ Necmettin Akten, “Marmara İçin İdeal Liman Yeri: İzmit, Alesta”, **İ.Ü. Denizcilik Kulübü Dergisi**, İstanbul, Temmuz 1997, s. 19-21.

motifi ise otonom limanlarda görülür. Hizmetlerde kazancı ve limanlar arası rekabeti esas alır.⁶²

Gelişmiş ekonomilerde liman sektörünün belirgin yönetim biçimini otonominin oluşturduğu, gelişen ekonomilerde ise limanlarda çoğunlukla kontrollü (güdümlü) yönetim şeklinin etkin olduğu görülmektedir. Türkiye’de ise limanların hizmet motifli üretim anlayışına sahip olduğu görülmektedir.⁶³

Limanların ekonomik işlevleri ya ulusal ekonomiye ya da bölge ekonomilerine yöneliktir. Ulusal ekonomiye hizmet veren limanlar ülke dış ticaretini düzenler. Bölge ekonomilerine yönelmiş limanlarda ise transit hizmet gelişmiştir.

Limanlar önceleri klasik yapıdaydı. Gemiler bölgedeki bütün yük türlerini taşıyabilecek biçimde yapıldı; limanlar da değişik yük türlerini (parçayük, dökmeyük, sıvıyük vb.) aynı gemiye yüklerdi. Dolayısıyla gemiler taşıma hattının genel gereksinimi için düşünülürdü. Daha sonraları bu anlayış değişti. Her çeşit yükü aynı gemiyle taşımanın maliyetli bir hizmet şekli olduğu anlaşıncı gemiler, taşımada ekonomi sağlayabilmek için, yüke ayak uydurur oldular. Sonuçta da, çok çeşit yük için yapılır olma özelliğini yitirip tek çeşit ya da birkaç çeşit (kombine) yük taşımaya uyarlandılar. Bu niteliğin, gemilerin sefer sürelerini düşürdüğü gibi, limanların elleçleme hızını yükselttiğini de söylemek mümkündür.⁶⁴

Klasik liman olarak bilinen ve her yük çeşidini aynı yanaşma yerinde ambarlayan liman yerini, belli yük çeşidini elleçlemede uzmanlaşmış terminallere bıraktı. Terminaller de birbirleriyle bütünleşerek liman komplekslerini oluşturdular.⁶⁵

Taşıma hizmetlerinde “ekonomi” arayışı gemileri çeşitlendirmiştir. Gemiler özel bir amaç için (dökme, kombine dökme, hayvan, araba, likit gaz, kimyasal madde

⁶² Akten, Albayrak, **a.g.e.**, s. 107.

⁶³ Necmettin Akten, Güler Bilen Alkan, E. Burak Akten, “AB Eşiğinde Türk Limancılığı: Sorunları ve Yeniden Yapılandırılması”, **Ulusal Limanlar Master Plan Çalışması Semineri**, Ankara, 7 Aralık 1999, s. 1-2.

⁶⁴ Akten, Albayrak, **a.g.e.**, s. 108.

⁶⁵ **A.e.**

vb) yapılır olmuş; gemilere ayak uydurmak durumunda bulunan limanlar da bu çeşitlenme karşısında yapısal değişikliklere uğramışlardır.⁶⁶

Gemilerdeki bu gelişme ve değişmelere ayak uyduramayan limanların er ya da geç saf dışı kaldıklarını; ya da ulusal ekonomilerine külfet getirdiklerini söylemek mümkündür.

Limanlardaki gelişme süreci, klasik limandan terminale yönelme şeklindedir. Klasik liman, kırkambar ağırlıklı hizmetler sunan limandır. Bu tür limanlarda hizmet yoğunlukla ambalajlı yüklere yönelik olup, klasiktir. 60'lı yılların başlarına kadar dünya limanlarının çoğunluğu bu türdendi.⁶⁷

Klasik nitelikteki bir limanda liman ve terminal aynı şeydir. Ne var ki, yükte uzmanlaşmaya gidildiğinde (yani, limanın salt bir yük veya yük grubuyla haşır neşir olması halinde) liman, yerini terminallere bırakır. Terminaller zinciri de limanı oluşturur. Terminal, sadece belli bir yüke (veya yük grubuna) hizmet veren ve bu tür yüklerin elleçlenmesinde uzman liman ünitesidir. Kömür terminali, tahıl terminali, yolcu terminali, konteyner terminali gibi.⁶⁸

Limanlar yalnız gemilerin yüklerini yükleyip boşaltmak için uğradıkları yerler olmaktan çıkıp uluslararası ticaret önemli bir faktörü haline gelmiştir. Özellikle İngiltere gibi uluslararası ticaretin %90'ının deniz yoluyla yapıldığı ülkelerde gerek serbest bölge gibi imkanlar gerekse de liman çevresinin bir üretim ve ticaret merkezi haline gelmesi açısından bakılacak olursa, limanların sadece taşımacılık açısından değil ulusal ekonomiler açısından da ne denli önemli oldukları görülecektir.⁶⁹ Uluslararası ticaretin bir parçası olan limanlar taşımacılıktaki

⁶⁶ Akten, Alkan, Akten, **a.g.m.**, s. 1-2.

⁶⁷ **A.e.**

⁶⁸ Necmettin Akten, Güler Bilen Alkan, "Port Industry in the Blacksea Rim, Re-shaping of Ports and Setting Common Regional Goals for the 21st Century", **Marin-D International Conference**, 02-03 June 2001, Varna, s. 1-2.

⁶⁹ Christopher F. Wooldridge, Christopher McMullen, Vicki Howe, "Environmental Management of Ports and Harbours, Implementation of Policy Through Scientific Monitoring", **Marine Policy**, C. XXIII, No: 4-5, 1999, pp. 413-414.

gelişmeleri izlemek durumundadır. Taşımacılıktaki gelişmeler ise “rasyonel taşıma” yönünde olmaktadır. Bu nedenle eskinin klasik liman anlayışıyla yola çıkan limanlar bazı özel liman terminallerine bünyelerinde yer vermek durumunda kalmaktadır.

Özel liman terminallerini körükleyen bir başka neden entegre taşımacılık anlayışına yönelmedir. Entegre taşıma, bir malın çıkış noktasından itibaren birden fazla taşıma sistemini kullanarak müşteriye ulaşmasını sağlayan, yük taşımacılığına yönelik taşımacılık türüdür.⁷⁰

1.2.2. Limanların Sınıflandırılması

Limanlar; kuruluşları, doğal yapıları, gördükleri hizmet, trafik tipleri, faaliyet alanları ve sahipleri gibi bir çok yönden detaylı olarak sınıflandırılabilir.⁷¹

1.2.2.1. Kuruluşları Bakımından Limanlar

Koruyucu yapılaşmaya gerek duyulmayan limanlar doğal limanlardır. Doğal koruma olanağı bulunmayan, dalga, akıntı ve med-cezir gibi etkilere karşı dalgakıranlar ve mendirekler gibi yapılar inşa edilerek, gemilerin emniyetli şekilde demirlemesine ve yanaşmasına imkan veren limanlar yapay limanlardır.⁷²

Su seviyelerinin değişimleri arasında oluşan büyük farklılıklar nedeniyle med-cezire karşı korunmuş olanlar ise med cezir limanlardır. Med limanları ise, su derinliği yeterli olduğunda büyük gemilerin girebildikleri, diğer zamanlarda dışarıda beklemek zorunda kaldıkları limanlardır. Bu nedenle, bu tip limanların kapasiteleri daha sınırlıdır. Sınırlı kapasiteleri nedeniyle pahalı ve modern gemiler genellikle bu limanlara uğramazlar. Dok limanları da dokların, liman ve tesisleri med-cezirin etkisinden koruduğu limanlardır. Bu sayede bu limanlarda tüm gemilere aynı şekilde

⁷⁰ Birsen Koldemir, “Kombine Taşımacılıkta Ulaştırma Sistemlerimizin Durumu, Limanlarımızın Sorunları ve Çözüm Önerileri”, **Mühendislik Bilimleri Genç Araştırmacılar I. Kongresi (MBGAK) 2003**, 17-20 Şubat, s. 520-523.

⁷¹ Yercan, **a.g.e.**, s. 32.

⁷² **A.e.**

hizmet verilebilmektedir. Bu sistem çok pahalı olduğundan, sadece gelişmiş ülkelerin büyük limanlarında uygulanmaktadır. Açık limanlar ise, pahalı dok ve havuz yatırımları gerektirmeyen, her zaman gemilere hizmet verebilen limanlardır.⁷³

1.2.2.2. Doğal Yapıları Bakımından Limanlar

Limanları doğal yapıları bakımından sınıflandırmak gerekirse; deniz limanları, nehir limanları, haliç limanları, fiyord limanları, göl ve kanal limanları, ada limanları olarak bu ayrımı gerçekleştirmek mümkün olacaktır.

Deniz limanları; deniz kıyısında bulunan, hizmet verdikleri gemiler açısından yeterli su derinliklerine sahip limanlardır. Singapur, Marsilya, İstanbul, Mersin ve İzmir Limanları başlıca deniz limanları olarak gösterilebilir. Nehir limanları ise; nehir ağzında veya büyük nehirlerin içinde bulunan limanlardır. Nehir limanlarına örnek olarak da, Londra, Rotterdam ve Hamburg Limanları gösterilebilir.⁷⁴ Haliç limanları ise; nehirlerin denize döküldüğü yerlerde inşa edilmiş olan limanlardır. Haliç limanlarının başlıcaları; Köstence (Tuna) ve New Orleans (Missisipi) daki limanlardır. Fiyord limanlarına bakıldığında; bu limanların denizlerin kara içlerine doğru sokulmasından oluşan, dar, uzun ve kıvrımlı körfezlere inşa edilen limanlar olduğu görülmektedir. Oslo Limanı önemli fiyord limanlarından biridir.⁷⁵ Göl ve kanal limanları, çok dar bir kıyı şeridi ile denizden ayrılan su alanlarının denize bağlanması ve gemilere geçit sağlanması için kanal açılmak ve iki kıyısına mendirek yapılmak suretiyle meydana getirilen limanlardır. Ada limanları ise; sahillerden uzak, kıyı ile bağlantısı olmayan limanlardır.⁷⁶

⁷³ Altınçubuk, **a.g.e.**, s. 11.

⁷⁴ Melih Köknel, **Limanlar ve Terminaller, Limancılık Terminolojisi ve Ekonomisi**, İstanbul, Kayı Matbaacılık, 1978, s. 20.

⁷⁵ Yercan, **a.g.e.**, s. 33.

⁷⁶ Köknel, **a.g.e.**, s. 20.

1.2.2.3. Gördükleri Hizmet Bakımından Limanlar

Gördükleri hizmet bakımından limanları; barınma ve sığınma limanları, balıkçı limanları, yat limanları, gemi yapım ve onarım limanları, akaryakıt limanları, ticari limanlar, askeri limanlar ve serbest limanlar olarak sınıflandırabiliriz.

Barınma ve sığınma limanları; her türlü hava koşullarında gemilerin kolayca girebilecekleri, demirleyebilecekleri ve ihtiyaçlarını karşılayabilecekleri limanlardır. Balıkçı limanları ise; balıkçı teknelerinin barınması, yapım ve onarımına hizmet eden, deniz ürünlerinin ticaret ve endüstriye aktarımının sağlandığı limanlardır. Küçük tekne ve yatların barınması için özel bir mendirekle çevrilen veya bir liman içinde ayrılan su alanının oluşturduğu limanlar ise yat limanlarıdır. Dinlenme ve tatil merkezi olan bir yat limanında, diğer bir ifadeyle gelişmiş bir marinada tekne ve yatların barınma yerleri, şamandıralar, iskeleler, kızak ve çeke yerleri, bakım-onarım yerleri, elektrik, su ve telefon tesisatı, telsiz ve iletişim araçları, meteoroloji merkezi, oteller, restoranlar, spor ve oyun tesisleri, çocuk bahçeleri, parklar, alış veriş merkezleri, konferans ve sergi salonları, akaryakıt istasyonu ve idari bürolar bulunmaktadır. Gemi inşa, onarım ve bakım amacıyla yapılmış, kızakların, çekek yerlerinin, kuru ve yüzer havuzların, atölyeler ve vinçler gibi gerekli ekipmanların bulunduğu limanları ise, gemi yapım ve onarım limanları olarak adlandırmak mümkündür. Akaryakıt yükleme, boşaltma, depolama ve taşıma amaçlarına yönelik, özel olarak dizayn edilmiş limanlar ise akaryakıt limanları olarak bilinmektedir. Bunların yanında, yük ve yolcu trafiği bulunan, yük tipine göre ayrılmış rıhtımları, gerekli ekipmanı ve depolama binaları olan limanları ise akaryakıt limanları olarak sınıflandırmak mümkündür. Farklı bir liman tipi olan askeri limanlar ise, askeri gerekler için kurulmuş, savaş gemilerinin beklemesi, donatılması ve savaş hazırlıklarını yapması için ayrılmış olan limanlardır. Gümrük kanunları bakımından yurtdışı sayılan serbest bölgelerde konumlanmış limanlar ise serbest limanlar olarak adlandırılmaktadır. Bu bölgede gemilerin hiç bir gümrük işlemi yapmadan yükleme boşaltma yapıp, limandan ayrılmaları mümkündür.⁷⁷

⁷⁷ Yercan, **a.g.e.**, s. 33-34.

1.2.2.4. Trafik Tiplerine Göre Limanlar

Genel yük limanları, ağır konteyner vinci ve stradle taşıyıcı gibi ağır yükleme boşaltma ve aktarma ekipmanlarıyla donatılmış, geniş açık ambarlama alanlarına sahip konteyner terminalleri, yolculara ve tekerlekli araçlara günlük hizmet vermek için donatılmış feribot terminalleri olarak sınıflandırılabilen, muntazam hatta çalışan gemilere hizmet veren limanlar, muntazam hat limanları (terminalleri) olarak bilinmektedir. Ro-ro, feribot, konteyner ve konvansiyonel tip gemilere hizmet verecek şekilde donatılmış limanlar ise genel yük limanları olarak adlandırılmaktadır. Dökme yük limanları ise; özel olarak dizayn edilmiş, sadece akaryakıt yükleme, boşaltma, depolama, taşıma amaçlarına yönelik akaryakıt limanlarına, genelde boru hattı tesisleri olan kimyevi sıvı limanları ile cevher, kömür, hububat, boksit, alimuna ve fosfat gibi kuru dökme yüke hizmet verebilen, kuru yük limanları olarak sınıflandırılabilen limanlardır. Ülke kıyıları arasında deniz yoluyla taşımanın yapılmasına imkan veren limanlar ise kabotaj limanlarıdır. Genelde kıyı taşımacılığına hizmet veren bu limanlarda su derinlikleri azdır ve rıhtım alanları ile apronlar sınırlıdır. Büyük endüstri ülkelerinde oldukça yoğun bulunan iç su yolu trafiği limanları ise, trafiğe uygun su derinliği ve genişliğe sahip nehirlerde ülke dökme nakliyatının gerçekleştirilmesine hizmet veren limanlardır. Araba ve kamyon yükleme ve boşaltmalarının hızla ve kısa zamanda gerçekleştirildiği, yük ve yolcu gemilerine, diğer bir ifadeyle feribotlara hizmet veren, oldukça geniş apronlara sahip limanlar ise yük-yolcu limanları olarak bilinmektedir. Yolcu limanlarının gelişebilmesi için ülkenin zengin olması, limanların her iki ucunda yoğun insan topluluklarının bulunması, kısa seyir mesafesinin olması ve limanların hizmet seviyesinin artması gerekmektedir.⁷⁸

1.2.2.5. Faaliyet Alanlarına Göre Limanlar

Faaliyet alanlarına göre limanları; dünya trafiğine cevap veren, milli trafiğe cevap veren, bölgesel trafiğe cevap veren ve mahalli trafiğe cevap veren limanlar olarak sınıflandırmak mümkündür.

⁷⁸ Yercan, a.g.e., s. 34.

Dünya trafiğine cevap veren limanlar; dünyanın her tarafıyla iyi bir ulaşım bağlantısına, çeşitli liman tesislerine ve büyük yük hacmine sahip olarak hizmet veren limanlardır. Milli trafiğe cevap veren limanlar ise, kendi bölgesinin tümüne veya önemli bir bölümüne hizmet veren, yılda 2 ile 10 milyon tonluk genel yük elleçlemesi yapabilen limanlardır. Bunların yanında bölgesel trafiğe cevap veren limanlar vardır ve bunlar sınırlı bir bölge ile sadece en yakın şehir ve çevresindeki hinterlanda hitap eden, daha büyük limanlardan gelen feeder gemilere hizmet veren limanlardır. Diğer taraftan sadece milli ve kabotaj seferleri yapan küçük tonajdaki gemilere hizmet veren limanlar ise mahalli trafiğe cevap veren limanlardır.⁷⁹

1.2.2.6. Sahiplerine Göre Limanlar

Sahiplerine göre limanları üç sınıfta incelemek mümkündür. Bunlar; kamu limanları, özel limanlar ve kamu-özel limanlardır.

Kamu limanları; devletin, bölgesel yönetimlerin ve yerel yönetimlerin sahip olduğu limanlar olarak sınıflandırılırken, özel limanlar; rıhtım ötesine kurulan demir-çelik, çimento, alüminyum gibi ürünleri üreten tesislerin ihtiyacı olan yarı mamullerin temini ve ürünlerin iç-dış pazarlara denizyolu ile ulaşımını sağlayan gemilere hizmet veren endüstriye ait limanlar, ticari firmalara ait limanlar ve demiryolu nakliye işletmelerine ait limanlar olarak sınıflandırılmaktadır. Bunların yanında kamu-özel limanları ise; devlet ile özel firmaların belirli oranlarda sahip olarak işlettikleri limanlar olarak bilinmektedir.⁸⁰

1.2.2.7. Yönetim Biçimlerine Göre Limanlar

Limanların yönetim biçimleri; limanın bulunduğu bölgenin üretim ve tüketim yapısına ve dengelerine, işletme kültürüne bağlı olarak oluşmakta ve gelişmektedir.

⁷⁹ Yercan, **a.g.e.**, s. 35.

⁸⁰ **A.e.**

Başlıca liman idare biçimleri özerk, özel, kamu, belediye ve serbest bölge limanları olarak tanımlanmaktadır.⁸¹

Otonom (Özerk) limanlar; halka açık şirketler olarak yasa ile kurulan, yönetim kurulu üyeleri pay sahibi girişimcilerce seçilmiş ve hükümetçe atanmış kişilerden oluşan, uzun dönemli işletme politikaları ağırlıklı olarak girişimcilerce belirlenebilen ve bağımsız olarak yönetilen limanlardır.⁸² Otonom limanlar, hükümetin belirlediği genel liman politikası çerçevesinde liman altyapı ve üstyapısının sağlanmasından sorumlu olan; liman kullanıcıları ve yerel kamu idareleri ile bakanlıkların temsilcilerinin ve ilgili diğer kuruluşların temsilcileri tarafından oluşturulan bir kurul aracılığı ile ortaklaşa kontrol ve idare edilmektedir. Teorik olarak otonom limanlar genel politikalarında hükümetten bağımsız görünseler de, pratikte denizcilikle ilgili bir bakanlığın direktif ve denetimi altında hükümetin ekonomik ve mali kontrolüne tabi bulunmaktadır.⁸³ Kısaca otonom limanlar; yerel yönetimlerin, diğer bir deyişle belediyelerin de yönetimde bulunduğu, çeşitli temsilcilerin oluşturduğu bir yönetimle idare edilen limanlardır. İlk otonom liman yönetimi 1815 yılında İskoçya'nın Dundee limanında kurulmuş ve 1830'da "Harbour Trust" olarak tescil edilmiştir. Liverpool ilk uluslararası öneme sahip otonom idareli limandır. Otonom yönetim meclis kararıyla kurulmuş ve bir hükümet akdi varmış gibi işleyen bir kuruluştur. Otonom limanlar bulundukları yerlerdeki teşebbüsler tarafından tayin edilen kişilerce politikası yönlendirilen idareler tarafından yönetilmektedir.⁸⁴

Otonom liman idarelerinde devlet, mülkiyeti elinde tutmakta, yönetim ve işletmeyi devretmektedir. Otonom limanlarda yönetim özerkleşmektedir. Liman idaresince yük elleçlemesi hizmeti verilmeyip, bu hizmet liman hizmetleri yük elleçleme operatörleri olarak adlandırılan özel şirketlerce yerine getirilmektedir. Fransa'da Le Havre, Rouen, Bordeaux, Marsilya, Nantes Limanları ve İtalya'da

⁸¹ Reşad Deniz, **Liman İşletmeciliği Gümrük Mevzuatı**, 1.bs., İstanbul, Akademi Yayınları, 2003, s. 75-76.

⁸² **A.e.**

⁸³ Jale Nur Ece, "Limanların Özelleştirilmesi", (Çevrimiçi) http://www.denizhaber.com/index.php?sayfa=yazar&id=11&yazi_id=100008, 20 Ocak 2006.

⁸⁴ Altınçubuk, **a.g.e.**, s. 24.

Cenova limanları otonom limanlara örnek olarak gösterilebilmektedir. Bu limanlar hükümetten bağımsız, kar amacı gütmeyen kuruluşlardır.⁸⁵

Özel sektör tarafından işletilen özel limanlar; bir ya da birden çok kuruluşun veya bir bölgenin liman gereksinimlerini karşılayan, özel bir kuruluşun sahipliğinde veya işleticiliğinde ve yönetiminde olan limanlardır. Bu limanların bazı birimlerinin kiraya verilebilmesi ve satılabilmesi olanaklıdır. Belirli yüklere hizmet sunan özel şirket ya da şirketler topluluklarının limanları da özel liman olarak tanımlanabilmektedir.⁸⁶ Bu limanların ticari esaslara göre çalıştırılması söz konusudur. Kar maksimizasyonunun hedeflendiği ve esnek tarife politikasının mevcut olduğu özel limanlarda aynı zamanda güvenli ve hızlı elleçleme söz konusudur.⁸⁷ Özel teşebbüs tarafından işletilen limanlar; mahalli endüstriyel grup veya belirli endüstriyel teşebbüslerin ihtiyaçlarını karşılamak üzere inşa edilmiş limanlardır. Bu tip limanların normal avantajları yanında sermayesini arttırmada güçlük çekmek ve milli bir liman politikası ile uyumsuzluk göstermek gibi dezavantajları vardır. Bu limanlar hizmet veren endüstriyel teşebbüsün doğrudan bir parçası olarak görülebilir ve şirket limanı kendi işletmelerinden biri olarak yönetir. Özel işletilen limanların diğer bir tipi de limandan faydalananların genel kullanımı için inşa edilen limanlardır. Bu limanlarda kar ve zararı özel teşebbüs sahipleri karşılar ve paylaşır.⁸⁸

Kamu limanları; devlet mülkiyetinde ve/veya işletmesinde kamuya açık, merkezi yönetimce belirlenen kişiler tarafından yönetilen limanlardır.⁸⁹

Belediye limanları; bulunduğu yörenin gereksinimlerini karşılayabilmek için kurulmuş, bölgenin kalkınmasına ve gelişmesine önem veren, kamuya açık ve yerel yönetimlerce yönetilen limanlardır. Bu limanlar bazı yönetim ve işletme

⁸⁵ Ece, **a.g.m.**, (Çevrimiçi)

⁸⁶ Deniz, **a.g.e.**, s. 76.

⁸⁷ Ece, **a.g.m.**, (Çevrimiçi)

⁸⁸ Altınçubuk, **a.g.e.**, s. 25.

⁸⁹ Deniz, **a.g.e.**, s. 76.

uygulamaları bakımından otonom limanlarla benzerlik göstermektedir.⁹⁰ Dünyadaki başlıca belediye limanlarında, sorumluluk temel altyapının sağlanması ile sınırlandırılmaktadır. Bu tür limanlarla ilgili kuruluş ve şirketler, uygun bir kira karşılığı liman altyapısını kullanmakta ve limanı kendi ihtiyaçlarına göre uygun ekipman ve teçhizatla ayrıca donatmaktadırlar. “Mülk Sahibi” olarak tanımlanan liman otoriteleri, kiracılarının işletme faaliyetlerinde herhangi bir şekilde rol almamaktadır. Bu limanların bir konsey veya belediye tarafından kontrol edilmeleri ve politik etkilere maruz kalmaları söz konusudur. Yerel veya bölgesel planlamanın da söz konusu olduğu bu limanlarda kredi alma imkanı da mevcuttur.⁹¹

Serbest bölge limanları; bir ülkenin siyasi sınırları içinde olan ancak gümrük kısıtlamaları dışında kalan ve serbest bölge olarak adlandırılan yerlerde kurulan, özel statülerle yönetilen limanlardır.⁹²

Yapılan sınıflandırmanın dışında kalan hizmet limanlarında ise; altyapı ve üstyapı ile yük elleçlemesi ile ilgili tüm hizmetler doğrudan liman idaresi tarafından sağlanmaktadır. Bu tür liman örnekleri, İngiltere hariç olmak üzere batılı ülkelerde nadiren görülmektedir. Türkiye, Afrika, Güney Amerika ve Güneydoğu Asya ülkeleri limanları içinde Singapur limanı, hizmet limanları örneklerini oluşturmaktadır. Hizmet limanları çoğunlukla kamu kuruluşu olan tek bir idarenin kontrol ve sorumluluğundadır. Bu limanlar genellikle demiryolları ile bağlantılı limanlardır ve merkezi kontrol ile mali güce sahiptirler. Kullanıcı temsilcileri olmayan bu limanlarda rekabet eksikliği söz konusudur. Etkin ticari ve pazarlama politikaları bulunmayan bu limanlarda oldukça hantal bir organizasyon mevcuttur.⁹³

1.2.3. Liman İşletmelerinin Başlıca Hizmet ve Fonksiyonları

Limanlar, boşaltma ve yükleme tesisleri, mendirekler, rıhtımlar, soluganlar çoğunlukla, tek bir isim altında “liman hizmetleri” deyiimiyle tanımlanırlar. Liman

⁹⁰ Deniz, **a.g.e.**, s. 76.

⁹¹ Ece, **a.g.m.**, (Çevrimiçi)

⁹² Deniz, **a.g.e.**, s. 76.

⁹³ Ece, **a.g.m.**, (Çevrimiçi)

hizmetleri; gemilerin barınmasını, korunmasını, yükleme ve boşaltma yapmasını, pilotaj ve yedekleme hizmetleri almasını, sıvı ve katı atıklarının toplanmasını, ekipman kiralamasını, su ve yakıt gereksinimlerini gidermesini içerir. Ayrıca liman hizmetleri gemilere ve eşya taşıtanlara sunulan depo hizmetlerini de kapsar.⁹⁴

Liman, gemi ve yük için bir hizmet ünitesidir. Burada gemiye ve yüke değişik hizmetler verilmesi söz konusudur. Liman hizmetleri temelde gemiye verilen hizmetler, yüke verilen hizmetler, yolcuya verilen hizmetler olarak üç gruba ayrılır.⁹⁵ Bunların dışında kalan bazı hizmetleri de diğer hizmetler başlığı altında ele almak mümkündür.

1.2.3.1. Gemi İle İlgili Hizmetler

Limanlarda gemi ile ilgili hizmetleri; pilotaj ve römorkaj hizmeti, barınma hizmeti, tatlı su temini ve atık alınması hizmetleri şeklinde sınıflandırmak mümkündür. Bunun yanında limanlarda, limana yanaşmış gemilerin güvenliğinin sağlanması ve gemilerin iskele ve liman altyapısını oluşturan diğer unsurlara zarar vermesini önleyecek tedbirlerin alınması da bu kapsama girmektedir.⁹⁶

1.2.3.1.1. Pilotaj ve Römorkaj Hizmeti

Limanda gemilere sunulan hizmetler çeşitlidir. Çoğunlukla, geminin limana giriş çıkışında ve yanaşma yerinde bulunduğu sürece yapılan hizmetler söz konusudur.⁹⁷ Gemiye verilen hizmetler; gemilerin limana giriş ve çıkışlarında veya rıhtım ve iskelelere yanaşma ve ayrılımlarında, şamandıralara ve mendireklere bağlanmalarında, demirlemelerinde, kıçtan kara olmalarında buraları terk etmelerinde ve buralarda herhangi bir nedenle yer değiştirmelerinde (şıfting) verilen

⁹⁴ Hayri R. Sevimay, **Osmanlıdan Günümüze Denizcilik Sektörü, Politikalar, Uygulamalar, Sorunlar ve Çözümler**, İstanbul, İTÜ Denizcilik Fakültesi Yayınları, 1992, s. 7.

⁹⁵ Akten, Albayrak, **a.g.e.**, s. 111-116.

⁹⁶ E. Peris-Mora, J.M.D. Orejas, A. Subirats, S. Ibanez, P. Alvarez, "Development of A System Indicators for Sustainable Port Management", **Marine Pollution Bulletin**, No.50, 2005, Elsevier Science Ltd., p. 1654.

⁹⁷ Akten, Albayrak, **a.g.e.**, s. 111.

hizmetleri kapsar.⁹⁸ Gemilerin limana veya yanaşma yerine alınması, yanaşma yerinden kaldırılması veya limandan çıkartılması çoğunlukla, kılavuzluk hizmetiyle sürdürülür. Kılavuzlama hizmetini yürüten kişilerse, kılavuz kaptanlardır.⁹⁹ Pilotaj hizmeti; kapsamda belirtilen yerlerde, gemilere verilen kılavuz ve servis motoru hizmetidir.¹⁰⁰ Gemilerin limana giriş-çıkışlarında, yanaşma yerine yanaştırılıp kaldırılmalarında, şifting işlerinde römorkör ve murinbot kullanıldığı olur. Gemiye yanaştırıp kaldırmada ya da yedeklemede kullanılan araç, römorkördür. Rıhtım, iskele, mol gibi yanaşma yerlerine yanaşan (aborda olan) veya şamandıraya bağlayan gemilere halat bağlama hizmeti, palamar motoru hizmetidir.¹⁰¹ Römorkaj hizmeti; kapsamda belirlenen yerlerde gemilere verilen römorkör ve palamar motoru hizmetidir. Pilotaj ve römorkaj hizmeti, kılavuzun gemiye çıkması ve römorkörün geminin yanına varması ile başlar ve kılavuz römorkörün gemiden ayrılmasıyla biter.¹⁰²

1.2.3.1.2. Barınma Hizmetleri

Barınma, limana yükleme-boşaltma için yanaşan gemilerin limana ait iskelelere, rıhtımlara, mendireklere veya şamandıralara bağlanmasıdır. İkiye ayrılır. İşgal, gemilerin belirtilen yerlerde hizmetin devamı süresince barınmasıdır. Füzuli işgal ise, gemilerin belirtilen yerlerde hizmetin bitmesine rağmen işletmenin izni olmaksızın barınmasıdır.¹⁰³

1.2.3.1.3. Tatlı Su ve Atık Alınması Hizmeti

Tatlı Su Alınması; liman sınırları içinde işletme tarafından gemilere verilen tatlı su hizmetini kapsar.¹⁰⁴

⁹⁸ Altınçubuk, **a.g.e.**, s. 101.

⁹⁹ Akten, Albayrak, **a.g.e.**, s. 112.

¹⁰⁰ Altınçubuk, **a.g.e.**, s. 101.

¹⁰¹ Akten, Albayrak, **a.g.e.**, s. 112.

¹⁰² Altınçubuk, **a.g.e.**, s. 101.

¹⁰³ **A.e.**

¹⁰⁴ **A.e.**

Atık Alınması; liman sınırları içinde, kılavuzluğa tabi olan gemilerin, katı ve sıvı atıklarının işletmeye ait ekipmanlar aracılığıyla gemilerden alınmasıdır.¹⁰⁵

1.2.3.2. Eşya İle İlgili Hizmetler

Limanlarda yüke sunulan hizmetler de değişiktir. Bunları; yükleme boşaltma hizmetleri, şifiting hizmeti, hammaliye/taşıma hizmetleri (terminal hizmetleri), ardiye hizmeti, manipülasyon, montaj ve demontaj hizmeti, aktarma hizmeti olarak sıralamak mümkündür.¹⁰⁶

1.2.3.2.1. Yükleme-Boşaltma, Şifiting ve Limbo Hizmetleri

Yükleme–Boşaltma Hizmeti; yükleme boşaltma hizmetleri, yükün gemiye yüklenmesi (yani, gemi güvertesine veya ambarına konması) veya gemiden rıhtıma boşaltılması işlemleridir.¹⁰⁷ Yani eşyanın; rıhtım, ambarlama yerleri, kara veya deniz vasıtasından alınıp gemi bordasına getirilmesi, gemiye yüklenmesi, gemi ambar veya güvertesine istif edilmesi veya boşaltılması sırasında iş sahibine ait mekanik vasıta ve tesisler (pönomatik, konveyör, boru hattı) ile yapılan hizmetlerdir.¹⁰⁸

Şifiting Hizmeti; şifiting hizmeti, bir gemideki eşyanın bu geminin aynı veya diğer ambar veya güverteleri arasında yerinin değiştirilmesidir. Gemi içi şifiting hizmetleri yükleme boşaltma operasyonunun bir parçasıdır; ne var ki, bu hizmet zincirinin olağan bir halkası değildir.¹⁰⁹

Limbo Hizmeti; iki geminin birbirine yanaşarak karşılıklı güverte ve ambarları arasında eşyanın bir gemiden boşaltılıp diğer gemiye yüklenmesidir.¹¹⁰

¹⁰⁵ Altınçubuk, **a.g.e.**, s. 101.

¹⁰⁶ Akten, Albayrak, **a.g.e.** s. 113.

¹⁰⁷ **A.e.**

¹⁰⁸ Altınçubuk, **a.g.e.**, s. 102.

¹⁰⁹ Akten, Albayrak, **a.g.e.**, s. 114.

¹¹⁰ Altınçubuk, **a.g.e.**, s. 102.

1.2.3.2.2. Terminal Hizmetleri (Hammaliye/Taşıma Hizmetleri)

Hammaliye/taşıma hizmetleri, gemi ile depolama alanları arasında yapılan terminal (rıhtımüstü) hizmetlerine denir.¹¹¹ İşletmede terminal alanlarında eşyaya verilen hizmetleri kapsar. Gemiye yüklenmek üzere terminale alınan eşyanın kara vasıtalarından boşaltılıp, ambar yerine taşınması ve istifi, gemiden boşaltılarak terminale alınmış eşyanın ambara taşınması, kara vasıtasına yüklenmesi, terminaldeki eşyanın gerektiğinde yerinin değiştirilmesi için taşınması ve istifi hizmetlerini ifade eder.¹¹²

1.2.3.2.3. Ardiye Hizmetleri

Ardiye hizmeti, yüklerin liman bölgesi içinde depolanması hizmetidir. Boşaltılan veya yüklenecek yükler limanın ambarlama alanlarında depolanır. Türk mevzuatına göre kabotaj yüklerinin konduğu yerler ambar, gümrüklü eşyanın konduğu yerler sundurma, antrepo beyannamesi veya antrepo listesinde yazılı eşyanın konduğu yerler antrepo olarak nitelendirilmektedir.¹¹³

Kısacası ardiye hizmetleri; ambarlama yerlerine alınan eşyanın, sahip veya taşıyıcıları tarafından teslim alınmasına veya gemi ile gidecek eşyanın gemiye veya deniz vasıtasına yüklenmesine veyahut tasfiye gibi yollarla buralardan çıkarılmasına kadar, işletmenin sorumluluğu altında muhafaza edilmesi hizmetini ifade eder.¹¹⁴

1.2.3.2.4. Manipülasyon, Montaj ve Demontaj Hizmetleri

Buraya kadar belirtilen hizmetler limanın temel hizmetleridir. Bununla birlikte limanlar, temel hizmetlerin dışında yüke çeşitli hizmetler sunmaktadır. Parçaların tartılması, konteynerlerin açılması ve kapatılması, istif yerindeki

¹¹¹ Akten, Albayrak, **a.g.e.**, s. 114.

¹¹² Çancı, Erdal, **Uluslararası Taşımacılık Yönetimi**, s. 244.

¹¹³ Akten, Albayrak, **a.g.e.**, s. 114.

¹¹⁴ Altıncubuk, **a.g.e.**, s. 102.

parçaların seçilmesi, konteyner değiştirilmesi, konteynerlerde onarım yapılması, numune ve marka vurulması, konteynerden numune alınması, konteyner etiketlenmesi böylesi hizmetlerden bazılarıdır. Bu hizmetler manipülasyon, montaj ve demontaj hizmetleri olarak sınıflandırılmaktadır. Bu hizmetler bir liman için yükleme boşaltma ve depolama gibi temel hizmetler türünde değildir; yani isteğe bağlı ikincil (tali) türdedir.¹¹⁵

1.2.3.3. Yolcu Hizmetleri

Kuruluşça işletilen limanlara gemilerle gelip, giden yolcu ve turistlere, liman tesislerinde sağlanan kolaylıklar ve verilen hizmetleri kapsar.¹¹⁶ Yolcuya verilen liman hizmetleri genellikle, gemilere girecek ya da gemilerden inecek yolcular ve turistler içindir.¹¹⁷

1.2.3.4. Diğer Hizmetler

Gemiye, eşyaya ve yolcuya verilen hizmetler dışında kalan bir takım hizmetleri diğer hizmetler başlığı altında toplamak mümkündür. Bu hizmetler aşağıdaki şekilde sıralanabilir;¹¹⁸

Ekipman ve vasıtaların kiralanması; iş sahibinin talebi üzerine işletme tarafından yüzer vinç, makineli veya makinesiz deniz vasıtaları ve ekipmanların kiraya verilmesini kapsar.

Dalgıç ve balıkadam hizmetleri; liman sınırları içinde işletme tarafından yapılacak dalgıç ve balıkadam hizmetleridir.

Elektrik ve telefon bağlantısı hizmetleri; işletmeye ait rıhtım ve iskelelerden elektrik verilmesi ve gemilere telefon bağlanması hizmetidir.

¹¹⁵ Akten, Albayrak, **a.g.e.**, s. 114-115.

¹¹⁶ Altınçubuk, **a.g.e.**, s. 102.

¹¹⁷ Akten, Albayrak, **a.g.e.**, s. 115.

¹¹⁸ Altınçubuk, **a.g.e.**, s.103.

Yakıt sağlama hizmeti; iskeleye yanaşan gemilere, açıkta bulunan gemilere ve Ro-Ro' lara binecek araçlara gümrüksüz yakıt satışı yapılmasıdır.

Tartı hizmeti; işletmeye ait tartı aletleriyle, istek veya ihtiyaç üzerine eşyanın tartılması hizmetidir.

Otopark hizmeti; işletmeye ait liman sahalarında otolar için tahsis edilmiş park yerlerindeki otopark hizmetlerini kapsar.

Eşyanın dondurulması, donmuş ve soğuk muhafazası ile depolanması hizmeti; terminal alanı içerisindeki soğuk hava depolarında eşyanın (et, sebze, meyve vb.) dondurulması, soğuk veya dondurulmuş olarak korunması ve depolanması hizmetlerini kapsar. Bunun dışında acil durumlarda yangın söndürme prosedürlerinin devreye alınması, denizde yapılacak kurtarma faaliyetleri, acil durumlarda liman içerisine ve limandaki gemilere yapılacak enerji (elektrik, yakıt v.b.) sağlanması hizmetleri de verilmektedir.¹¹⁹

1.3. Liman Hizmetleriyle İlgili Kuruluşlar

Limanların iletişim ve ilişki içinde oldukları kişi, kurum ve kuruluşlar deniz taşımacılığının önemini ve diğer taşıma sistemleri içindeki yerini ortaya koymaktadır. Birinin varlığı olmadan diğerinin varlığından ve yararından bahsetmek mümkün değildir. Liman içinde gerçekleştirilen klasik faaliyetlerin dışında limanda yük, gemi ve yolcu ile ilgili işlemlerin yürütülmesini sağlayan bir çok organ varlığından söz etmek mümkündür. Acentecilik, gemicilik, sigortacılık, brokerlik, kumanyacılık vs. gibi alanlarda hizmet veren kurum ve kuruluşların denizcilik sektörü açısından genel ekonomiye katkıları bulunmaktadır.

¹¹⁹ Mora, Orejas, Subirats, Ibanez, Alvarez, **a.g.m.**, p. 1654.

1.3.1. Denizcilik İşletmeleri

- Armatörler: Deniz ulaşım ve nakliye araçlarının sahipleri olan armatörler, ihracat ve ithalat mallarını su yolu ile taşımakta veya kiralama yoluyla taşıtmaktadırlar. Bu kişiler direkt veya indirekt olarak ülkelere döviz kazandırmaktadırlar.¹²⁰

- Donatanlar: Gemi işletme grubunda olan kurum ve kişiler donatan olarak anılırlar. Gemi sahibi olan armatörler aynı zamanda donatan sıfatı da alabilirler. Yalnız bu, her donatanın armatör olabileceği anlamına gelmez. Bu kişiler armatörlerin gemilerini kendi adlarına işletebilirler.¹²¹

- Gemi Acenteleri: Gemi acenteleri, Türk Ticaret Kanunu'nun 116. maddesindeki genel tanımı dahilinde, bulundukları liman ve/veya ülkede taşıyanı, donatanı ve gemi kaptanını temsil eden, onların yasal hak ve çıkarlarını kollayıp koruyan, gemi ve yük için yapılması zorunlu olan hizmetleri, temsil ettikleri donatan ve kaptan adına, gereken zaman veya sürede yerine getiren ve hizmetlerinin karşılığını gerek gemi gerekse yükten alan tüccar kişi veya kuruluşlardır.¹²²

Acente geminin her uğrak limanında gemi adına işlemleri yürüten kişi ya da kuruluştur. Acentelik ise, gemi acentesiyle geminin donatanı/işleteni arasındaki hukuki ilişkidir. Bu ilişkiyle acente üçüncü şahıslara karşı donatan adına hareket etmeyi ya da onu temsil etmeyi kabul eder. Ancak, donatanın, bu hareket/temsil sırasında acenteye tevdi edilen görevi kontrole hakkı vardır.¹²³

¹²⁰ Yercan, **a.g.e.**, s. 82.

¹²¹ **A.e.**

¹²² **A.e.**

¹²³ Necmettin Akten, "Deniz Taşımacılığında Taşıyıcı, Yükleyici İlişkileri ve Yükleyicilerin Ekonomik Çıkarlarının Korunması", İ.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul, 1997, s. 6-25, 68-70.

Uygulamada universal, genel ve yerel olmak üzere üç çeşit acente vardır:¹²⁴

Bu sınıflandırma hizmet bölgeleri itibariyle yapılmış bir gruptur. Universal acente uygulamada çok nadir görülen bir acentelik şeklidir. Donatan adına en geniş yetkilerle donatılmış ve tıpkı bir vekilharç gibi hareket eden acentedir. Uygulaması Avustralya Ticaret Yasası'nda vardır.

Genel acente, bir taşıma hattını kapsayan tüm limanlarda donatana hizmet veren acentedir. Genellikle layner taşıyanların uyguladıkları acentelik biçimi böyledir. Örneğin, kontinant hattında hizmet veren bir layn armatörünün acentesi bu hattı kapsayan tüm limanlarda ve yanaşma yerlerinde donatanı temsil eder.

Yerel acente, donatanı sadece bir limanda temsil eden acentedir. Uygulaması tramp taşımacılığında görülür. Genellikle tramp gemileri hizmetleri gereği belirli limanlar arasında tarifeli olarak çalışmadıklarından acentelik hizmetleri de liman bazında oluşturulur.

Genel acenteyi yerel acenteden ayıran fark, yetkinin kullanıldığı limanın çokluk tek limanı kapsamaması ve hizmetin gemi uğradıkça verilmesidir.

Acenteler; ülke karasuları ve liman sınırları içine giren gemilerle ilgili bilgileri gerekli makamlara bildirmekten sorumludurlar. Bunun yanı sıra liman, gümrük, emniyet, sağlık ve fener idarelerine geminin geliş zamanını, ne amaçla geldiğini, alacağı/çıkaracağı yük/yolcu sayısını ve hareket tarihini bildirirler. Gerekli belgelerin hazırlanması, yükleme, boşaltma, yolcu giriş çıkış işlemlerinin takibi, geminin süresi içinde limana yanaşması ve işlemlerin süratle yapılmasının sağlanması gibi görevler de acentelerin sorumluluğu altındadır. Aynı zamanda acenteler; gemilerin su, yakıt, kumanya ve malzeme ihtiyaçlarını gidermeli, alıcı ve

¹²⁴ Akten, "Deniz Taşımacılığında Taşıyıcı, Yükleyici İlişkileri ve Yükleyicilerin Ekonomik Çıkarlarının Korunması", s. 6-25, 68-70.

yükleyici arasında haberleşmeyi sağlamalı, muhasebe kayıtlarını tutmalı, navlun sözleşmelerini imza ederek navlun tahsil etmeli ve hukuki işlemleri takip etmelidir.¹²⁵

Acentenin sorumluluğu, kendisine verilmiş görev ve yetkiler çerçevesinde temsil ettiği taşıyan, donatan ve kaptana karşı ve kanunla sınırlıdır. Acente sıfatıyla gemi işletenleri ve üçüncü kişilere karşı gemi acentelerinin sorumlulukları, gemi işleteni ve acente arasında yapılan sözleşme ile belirlenir.¹²⁶

Acenteliğe bağlı bir geminin limana gelişinden 24 saat önce liman başkanlığına acente tarafından bildirim yapılır ve geminin giriş/çıkış kontrolünün gerçekleştirilmesi için Gümrük Muhafaza Müdürlüğü'ne de en az 6 saat önce acente tarafından bildirim yapılmalıdır.¹²⁷

- Brokerlik Firmaları: Broker kelimesini basit anlamdaki komisyoncudan farklı bir anlam içermektedir. Çünkü, broker, sadece arz ve talebi buluşturmakla kalmaz, her iki tarafı da bütünleştirecek bir anlayış içerisinde hareket eder. Broker mukaveleyi şekillendiren taraftır. Bu kural içinde tarafların menfaatleri de azami şekilde korunur. Aracılık görevi boyunca kontratın kapsamı içinde brokerin de mesuliyeti söz konusudur. Brokerlik firması, taraflara mümessillik, vekil veya acente gibi bir sıfatla sürekli olarak bağlı olmayan, ücret karşılığında sözleşmelerin akdi hususunda aracılık yapan kişi veya kurumlardır.¹²⁸

Brokerlerin taşıma işlerindeki fonksiyonlarını; taşınacak malların en ekonomik ve emniyetli bir şekilde taşınmasını sağlamak, taşınacak mallara en uygun, en emniyetli ve en ucuz gemiyi bulmak, gemi ve yük araştırması yapmak, limanların durumunu yakından takip etmek, yükleme/boşaltma ve kiralamada kimi temsil ediyorsa, onun haklarını en iyi şekilde korumak şeklinde sıralamak mümkündür.¹²⁹

¹²⁵ Yercan, **a.g.e.**, s. 82-83.

¹²⁶ **A.e.**

¹²⁷ **A.e.**

¹²⁸ Akten, Albayrak, **a.g.e.**, s. 146.

¹²⁹ Yercan, **a.g.e.**, s. 84-85.

Deniz ticareti yapan firmaların işlerini en iyi ve en hızlı şekilde yürütebilmeleri için, bu işler için doğrudan istihdamda bulunmaları ekonomik olmadığından, bu hizmeti sağlayan brokerlik kuruluşları az bir masrafla bu ticareti yapan kimselere kaliteli hizmet sağlamaktadırlar.

-Chartering Firmaları (Çarterer): Chartering (çarter), geminin çalıştırılmasını/işletilmesini içerecek şekilde kiralınmasıdır. Parti yüklerin taşınmasında tarifeli (hatlı) taşımacılık yapılmakta, ancak büyük ve genellikle kuru ve dökme yükler için charter gemileri kullanılmaktadır.¹³⁰

Büyük yüklerin taşımacılığı için chartering firmaları şu tip kiralamaları yapabilmektedir;¹³¹

- Gemi boş olarak kiralayıp, geminin sahibiymiş gibi hareket edilerek yeni gemi adamları ile donatılıp geminin işletilmesi (çıplak kiralama),
- Geminin belirli bir süre için kiralınması (zaman çarteri),
- Belirli iki nokta arasında programlı yük taşınması durumunda geminin kiralınması (ihale taşıması).

1.3.2. Deniz İşletmeciliğine Destek Kuruluşlar

- Kumanya Firmaları (Gemi Bakkalcılığı/Ship Chandling): Genel olarak “malzeme tedarikçiliği” olarak nitelendirilen gemi kumanyacılığı, sadece gemilere yiyecek içecek temini değil, aynı zamanda gemilerin içerisinde yaşayan insanların teknik, sosyal ve tüketim gereksinimlerinin de karşılanmasını sağlayan deniz ikmal hizmetlerini de kapsamaktadır. Bu iş kolu; ülkeye büyük bir döviz girdisi sağlamak üzere organize olan ve hiç azalmayan, sürekli gelişme gösteren bir ihracat potansiyelidir. Limandaki ya da boğazlarda transit seyreden gemilere doğrudan döviz karşılığı mal ve hizmet ihraç edilmekte, dolayısıyla maliyet düşük olmaktadır. Kumanyacılık (deniz ikmal hizmetleri), bir ihracat yönetimi olarak önemli bir döviz

¹³⁰ Yercan, **a.g.e.**, s. 84-85.

¹³¹ **A.e.**

kaynağı olmasının yanı sıra üreticisinden taşıyıcısına ve malı gemiye ikmal eden kişilere kadar başlı başına bir istihdam oluşturmaktadır. Bu sebeple bu iş kolunun milli gelire ve gayri safi milli hasılaya katkısı olmaktadır.¹³²

Deniz ikmal hizmetleri şu şekilde açıklanabilmektedir:¹³³

- Kumanya adı altında her çeşit yiyecek içecek ikmali,
- Gümrüksüz ödemeli (duty free) olarak bilinen sigara gibi çeşitli tüketim ürünlerinin temini,
- İnsan ve makine ile gemi gereksinimi olan ürünleri kapsayan güverte, makine, seyir ve haberleşme, kamara bölümlerinin demirbaş malzemelerinin tedariki,
- Yedek parça temini,
- Her çeşit onarım, tamir, servis ve havuzlama işlerinin yaptırılması,
- Uluslararası konvansiyonel kararları içeren sertifika hizmetlerinin yaptırılması,
- Yakıt ve yağlama yağı teslimi,
- İçme ve kullanma suyu sağlanması,
- Çamaşır yıkama işlerinin yaptırılması,
- Oksijen, asetilen, propan, karbondioksit, yangın söndürücü v.s. gazların boş tüplerinin doldurma işlerinin yaptırılması,
- Çöp alma,
- Temizlik,
- Bekçilik,
- Diğer benzeri mal ve hizmetlerin temini.

- Sevkiyatçılar (Nakliyeciler/Forvarder): Son yıllarda sıkça uygulanan taşıma sistemi olan kapıdan kapıya (door to door) taşımacılık ve fiziksel dağıtımda önemli

¹³² Yercan, **a.g.e.**, s. 86.

¹³³ **A.e.**

faktörlerden biri olan nakliyeciler, literatürde freight forwarder olarak da yer almaktadırlar.¹³⁴

Sevkiyatçı (Nakliyeciler/Forwarder), taşımanın organize edilmesi konusunda satıcı ya da alıcı ile taşımacı arasında bağlantı kuran ticaret aracıdır. Taşıma sistemlerinin çeşitlenmesiyle birlikte ortaya çıkmıştır. Forwarder, taşımacı bir kuruluştur. Yükleyici veya alıcı adına hareket eder. Bu kişiler adına layner gemide yer ayırtır; taşımayla ilgili formaliteleri üstlenir. Bir anlamda da taşımayı organize eder.¹³⁵

Forwarder müşterisine şu hizmetleri sunar : ¹³⁶

- Yükleyiciyi, deniz taşımacılığı ve piyasası konusunda bilgilendirmek,
- Alıcı adına yükleyiciyle bağlantı kurarak yükleme tarihini ve taşımayı ayarlamak,
- Yükleyiciyle temas ederek malın ambalajı, markalanması, fatura düzenlenmesi gibi konularda alıcı adına işlemleri yürütmek,
- En ucuz ve seri hinterland taşımasını ayarlayarak malın yükleme limanına getirilmesini sağlamak,
- Yüklerin sevkiyatını izlemek,
- Boşaltma limanında yüklerin transfer işlemlerini ayarlamak,
- Farklı satıcılardan aynı alıcıya mürettep yükleri toparlayarak aynı gemiye yükletmek,
- Gümrük işlemlerine nezaret etmek,
- Sigorta işlemlerini yaptırmak,
- Yüke gemide yer ayırtmak,
- Banka işlemlerini yürütmek,
- Hizmetle ilgili evrakı toparlamak,
- Sevkiyat ordinosunu (routing order) düzenlemek.

¹³⁴ Yercan, **a.g.e.**, s. 86

¹³⁵ Akten, “Deniz Taşımacılığında Taşıyıcı, Yükleyici İlişkileri ve Yükleyicilerin Ekonomik Çıkarlarının Korunması”, s. 6-25, 68-70.

¹³⁶ **A.e.**

Bu firmalar; kamyon şirketleri, demiryolları, denizyolları ve havayolları nakliye firmalarıdır ya da bu taşımacılık türlerinin hepsini kapsayan intermodal taşımacılığı gerçekleştiren ulaştırma firmalarıdır.

- Sigortacılık Kuruluşları: “Sigorta” ilerde meydana gelmesi muhtemel tehlikeden doğacak zararın giderilmesinin, önceden yapılan ödemeler (prim) karşılığında taahhüt edilmesidir.

Deniz sigortası ilk kez Rönesans döneminde yani, 14. yüzyılda Kuzey İtalya’da ortaya çıkmıştır. Daha önceleri girişimciler, karşılaştıkları rizikoları kendi mali imkanlarıyla göğüslemek durumunda kalıyorlardı.¹³⁷

Deniz sigortaları başlıca 5 çeşittir:¹³⁸

1. Tekne Sigortası: Tekne ve donanımı ile makine ve teçhizatının hasar ya da kaybını üstlenen sigorta şeklidir. Tekne ve makine sigortası da denilir. Deniz tehlikeleri ve gemiadamı kusurundan kaynaklanan rizikolar tekne sigortası için en genel anlamdaki rizikolardır.

2. Navlun Sigortası: Navlun sigortası esasta kazanç kaybını kapsar. Gemi ve/veya yükün alıcısına teslim edilmemesi durumunda geri ödenmesi gereken navlunun sigorta edilmesidir.

3. P and I Sigortası: P+I Sigortası, geminin çalıştırılması sırasında armatörün üçüncü şahıslara karşı doğabilecek sorumluluklarını üstlenen bir sigorta şeklidir. Koruma ve tazminat sigortası diye Türkçeleştirilmiştir.

4. Savaş Riski Sigortası: Deniz sigortaları denizin mutad rizikolarını üstlenir, savaş ve savaş benzeri olayları teminat altına almaz. Ancak, savaş ve savaş benzeri olayların rizikoları özel savaş riski sigortası ile üstlenilir.

¹³⁷ Akten, Albayrak, **a.g.e.**, s. 235.

¹³⁸ **A.e.**, s. 235-243.

5. Yük Sigortası: Yükün taşıma sırasındaki olası rizikolarını üstlenen sigorta şeklidir. Bu sigorta taşıtan (ithalatçı, ihracatçı) için taşımanın tehlikelerine karşı kalkandır.

- Gemi Onarım ve Ekspertiz Firmaları: Gemilerin periyodik bakımlarını yapan ve gerekli durumda arızalarını giderme hizmeti veren, Lloyd gibi uluslararası srvey gruplarının teknik kurallarına göre hareket eden firmalardır.¹³⁹

- Tersaneler: Tersaneler, makineli veya makinesiz deniz ve su yolu ulaşım ve nakliye araçlarının tamir, tadil ve inşa edildikleri kuru, yüzer havuz veya ekek yerleri bulunan sanayi tesisleridir.¹⁴⁰

- Bunkering Firmaları: Gemilerin yakıt ve yağ ihtiyaçlarını temin eden, petrol satan denizcilik firmalarıdır.¹⁴¹

1.3.3. Gemi ve Yük Taşıtan Kuruluşlar

Malların bir yerden alınıp deniz yolu yardımı ile başka bir yere götürülmesi deniz tařımacılığđ olarak adlandırılmaktadır. Deniz yolu kıyı tařımacılığđ olarak bilinen kabotaj ise; bir ülkenin hkmranlığđında bulunan denizlerde yapılan, başlangıç ve bitiş noktaları o ülkenin kıta sahanlığđında gerçekleşen taşımacılık şeklidir. Kabotaj tařımacılığđ yk ve yolcu tařımacılığđ şeklinde gerçekleştirilmektedir. Bu taşıma şekilleri tramp (düzensiz, dökme yük gemileriyle yk arayıp bularak) ve layner (düzenli, genel kargo mahiyetinde) olarak yürütülmektedir.¹⁴² Burada önemli olan, taşınacak malları olan ve bunların güvenli ve etkili biçimde taşınmasını sağlayan kişiler ve ekipmanı bulmaktır. Bu süreçte de gemilerin kuşkusuz büyük rolü bulunmaktadır. Gemi sevk şekillerine, inşasında

¹³⁹ Yercan, **a.g.e.**, s. 91.

¹⁴⁰ **A.e.**

¹⁴¹ **A.e.**

¹⁴² Rüştü Ilgar, Nusret Koca, "Su Yönetiminde lkemiz Kıyı Sularının Ekolojik Taşımacılıkta Kullanım Potansiyeli", **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, C. V, No: 16, 2006, s. 127.(evrimii) <http://www.e-sosder.com/dergi/16122-134.pdf>, 2 Haziran 2006.

kullanılan malzemeye, kullanım görevlerine, üst yapılarının şekillerine ve çalışma prensiplerine göre sınıflandırıldıkları gibi işletimlerine göre de sınıflandırılmaktadırlar. Gemi işletmecilik tiplerine bakıldığında da, hatlı gemi (layner) işletmeciliği ve hatsız gemi (tramp) işletmeciliği olarak iki farklı sınıflandırmanın varolduğunu söylemek mümkündür.

Hatlı Gemi (layner) İşletmeciliği: Belirli gidiş geliş programı, tarifesi ve fiyatı olan gemilerin işletilmesidir. Layner taşımacılığı düzenli, sürekli ve rekabeti kartelleşme yoluyla sindirmeye çalışan bir hizmet şeklidir. Bu hizmet türünde zamanlama esastır. Gemiler seferlerini ve hizmetlerini belirli bir tarife uyarınca sürdürürler. Hangi limanlara, ne zaman uğranacağı sefer programlarında belirtilir. Böylece yükleyiciler, taşıma gereksinimleri konusunda önceden bilgi edinirler.¹⁴³

Hatsız Gemi (tramp) İşletmeciliği: Armatörün sağlayabileceği en iyi fiyattan kiralanan veya charter şeklinde gemilerin işletilmesidir. Layner taşımalarında hizmet esas iken tramp taşımalarında yük esastır. Tramp taşımalarında, homojen yüklerin belli bir tarifeye bağlı olmaksızın taşınması söz konusudur. Burada hizmetin yükün olduğu yörelere kaydırılması söz konusudur. Yani nerede yük varsa orada tramp hizmeti oluşur.¹⁴⁴

Yük taşıtan kişi ve kuruluşlar; sanayiciler, toptancılar ve perakendecilerdir. Bunlar; yükünü limandan ihraç veya ithal eden ya da gemiye yükleyip gemiden boşaltan kişi, kuruluş ya da kurumlardır.¹⁴⁵

1.3.4. Denizcilik Uzman ve Eğitim Kurumları

- Gemi Klas/Notasyon Kurumları: Gemi klas kurumları adından da anlaşılacağı üzere gemilerin teknik ve hukuki açıdan tüm teknik ayrıntılarının yer aldığı ve dünyada kabul edilen literatüre kaydedildiği otoritelerdir. Bunların

¹⁴³ Akten, Albayrak, **a.g.e.**, s. 9.

¹⁴⁴ **A.e.**, s. 20.

¹⁴⁵ Yercan, **a.g.e.**, s. 93.

başlıcaları Lloyd Register of Shipping (İngiliz), American Bureau of Shipping (Amerikan), Bureau Veritas, Det Navale Registro (İtalyan), Norske Veritas (Norveç)'tir. Ülkemizde de bu amaca yönelik olarak kurulmuş Türk Loydu mevcuttur. Kurum olarak Lloyd'a bakıldığında, Londra'da 17. yüzyılın sonlarında, limana gelen gemilere ait bilgilerin Edward Lloyd tarafından kayıt altına alınması, gemilerin özelliklerine göre şekillerde sınıflandırılması ve kayıtların tutulmasından sonra 1843 yılında Lloyd kayıt topluluğu (Society of Lloyd's Register) olarak kurulduğu görülmektedir.¹⁴⁶

Türk Loydu ise, Türk Mühendis ve Mimar Odaları Birliği Gemi Mühendisleri Odası tarafından 1955 yılından itibaren meslek komiteleri kurularak başlatılan çalışmalar sonucunda, Türkiye Sigorta ve Reasürans Şirketleri Birliği'nin de katkılarıyla 1962 yılında kurulmuş olup, 1967 yılında da bağımsız, tarafsız ve kar amacı olmayan bir kuruluş olarak vakıf haline gelmiştir. Vakfın amacı; ülkemiz gemi yapım-onarım sanayii ve denizciliği ile gemi inşaatı yan sanayii ve kara endüstrisinin çeşitli alanlarında, ulaşım gibi ileri teknoloji uygulaması gerektiren dallarda, teknolojik gelişmelerin izlenerek aktarılması ve uygulanmasının sağlanması; ayrıca bu alanlarda ileri ülkeler düzeyine erişilmesi için araştırma, geliştirme, eğitim ve gerekli diğer etkinliklerin sürdürülmesidir.¹⁴⁷

- Deniz Ticaret Odaları: Kısaca Deniz Ticaret Odası olarak da bilinmekte olan İstanbul ve Marmara, Ege, Akdeniz, Karadeniz Bölgeleri Deniz Ticaret Odası; Türkiye genelinde şubeleriyle, üyelerinin ortak ihtiyaçlarını karşılamak, mesleki faaliyetlerini kolaylaştırmak, birbirleri ve diğer kesimler ile olan ilişkilerini geliştirmek gibi kanunla verilen görev ve hizmetleri gerçekleştirmek amacıyla örgütlenmiş, Türk deniz ticaret sektörünün önemli bir meslek kuruluşudur. Merkezi İstanbul'dadır. Şubeleri ise İzmir, Bodrum, Marmaris, Fethiye, Antalya ve İskenderun'da bulunmaktadır. Ayrıca, Ankara'da bir İrtibat Bürosu ve Türkiye'nin tüm kıyı il ve ilçelerinde temsilcilikleri vardır. Deniz Ticaret Odası ilk olarak 26

¹⁴⁶ Yercan, **a.g.e.**, s. 93-94.

¹⁴⁷ **Taşımacılık ve Lojistik Dünyası 2005**, İstanbul, Dünya Yayıncılık A.Ş., Ed. by. Hatice Karataş, Ağustos 2005, s. 53.

Ağustos 1982'de İstanbul Deniz Ticaret Odası olarak kurulmuş ve daha sonra faaliyet alanı Marmara Denizi Bölgesi, Türkiye'nin Ege kıyısı ve Akdeniz kıyısı bölgelerini ve nihayet ülkenin Karadeniz kıyısını kapsayacak şekilde genişletilmiştir.¹⁴⁸

Deniz Ticaret Odası'nın Üyeleri arasında gemi sahipleri, gemi işletmecileri, denizcilik acenteleri, tersaneler, gemi alım-satım brokerleri, forvarderler, stevedorlar, tally şirketleri, gemi klas kuruluşları, deniz sigorta şirketleri, sigortacılar ve bunların acenteleri, deniz sörveyörleri ve uzmanları, kurtarma, kılavuzluk, tarama, yatçılık, marina operatörlüğü, gemi levazımı sağlayıcılığı gibi 40 meslek komitesi bulunmaktadır.¹⁴⁹

Ulusal ve uluslararası deniz ticaretine ilişkin incelemeler yapmak, dünya deniz ticaretindeki gelişmeleri takip etmek, deniz ticaretinin kamu yararına gelişimini sağlamak, deniz ticareti ile ilgili gelenek ve uygulamaları saptamak, gerekli istatistikleri tutmak, hizmet ücret tarifeleri hazırlamak, deniz ticareti ile ilgili anlaşmazlıklarda hakemlik yapmak, yabancı denizcilik kuruluşları ve gemi donatanlarına Türk liman tesisleri hakkında bilgiler vermek gibi faaliyetler Deniz Ticaret Odaları'nın faaliyet alanları içerisine girmektedir.

- Denizcilik Eğitimi Kurumları: Ülkemizde denizcilik sektörüne kaptan, gemi makineleri işletme mühendisi, gemi inşa ve makine mühendisi yetiştiren ve deniz işletmecileri olarak lisans, yüksek lisans, doktora eğitimi veren fakülte ve fakülte bölümleri mevcuttur. Bunun yanı sıra ara eleman ihtiyacını karşılamak üzere iki yıllık denizcilik meslek yüksek okulları ve denizcilik meslek liseleri de mevcuttur. Bunların başında, İstanbul'da İstanbul Üniversitesi Ulaştırma ve Lojistik Yüksek Okulu, İstanbul Üniversitesi Mühendislik Fakültesi Deniz Ulaştırma ve İşletme Mühendisliği Bölümü, İTÜ (İstanbul Teknik Üniversitesi) Denizcilik Fakültesi, İTÜ Gemi İnşaatı Fakültesi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Mersin'de ODTÜ (Orta Doğu Teknik Üniversitesi) Deniz Bilimleri Enstitüsü, İzmir'de Dokuz Eylül

¹⁴⁸ Deniz Ticaret Odası, "Amaçları, Faaliyetleri, Üyeleri, Yayınları", (Çevrimiçi) <http://www.denizticaretodasi.org/DetoPortal/Default.aspx?tabid=28>, 20 Ocak 2006.

¹⁴⁹ Deniz Ticaret Odası, **a.g.y.**, (Çevrimiçi)

Üniversitesi Deniz İşletmeciliği ve Yönetimi Yüksek Okulu ile ODTÜ Deniz Bilimleri ve Teknolojisi Enstitüsü gelmektedir. Bunların dışında gemiadamlarının eğitimi konusunda uzmanlaşmış diğer yüksek öğrenim kurumları; Karadeniz Teknik Üniversitesi Sürmene Deniz Bilimleri Fakültesi, Kocaeli Üniversitesi Karamürsel Denizcilik Meslek Yüksekokulu, TÜDEV (Türkiye Denizcilik Vakfı) Eğitim Merkezi İktisadi İşletmesi'dir. Ayrıca Yakın Doğu Üniversitesi Denizcilik Fakültesi'nde de (Lefkoşe/Kıbrıs) gemi adamları eğitimi sürdürülmektedir.¹⁵⁰

1.3.5. Liman İşletmecilik Hizmet Kuruluşları

Yüke hizmet veren kuruluşlar olarak stevedorlar, puantörler, sörvey şirketleri ile gemiye hizmet veren kuruluşlar olarak da kılavuzluk şirketleri, römorkörler ve onarımcıları bu kuruluşlar içerisinde sayabilmek mümkündür.¹⁵¹

Limanların diğer ulaşım modları ile yoğun bir etkileşim içerisinde olduğu bilinmektedir. Son 30 yılın taşımacılığı olan intermodal taşımacılık gereği hava limanları ile deniz limanları arasındaki ilişkilerin giderek artış gösterdiği görülmektedir. Bu sebeple limanların diğer ulaşım modları olan demiryolları, karayolları ve havayolları ile de hinterlanda ve malların ilk çıkış ve son varış noktalarına ulaşabilmek için çeşitli bağlantıları mevcuttur.

Limanlardan deniz ve iç su yolu ile ihraç/ithal edilen malların yurda giriş/çıkışlarında devlete ödenmesi gereken rüsum, vergi gibi gelirleri devlete sağlayan, bunun yanı sıra yurda kaçak olarak giren veya yurttan çıkan malların denetimini gerçekleştiren gümrükler de liman işletmecilik hizmet kuruluşları arasında gösterilebilmektedir. Bunların yanı sıra, liman içi yükleme ve boşaltma hizmetleri ile yerine göre depolama hizmetleri için duyulan insangücü ihtiyacı bazen liman işletmeleri tarafından bazen de özel stevedor firmaları tarafından karşılanmaktadır. Dünyanın başlıca limanlarında ise bu hizmet genellikle özel

¹⁵⁰ A. Güldem Cerit, "Deniz Ulaştırma Güvenliği ve Denizcilik Eğitimi", (Çevrimiçi) <http://www.turkishpilots.org.tr/DOCUMENTS/agcerit.html#T%FCrkiye%92de%20Denizcilik%20E%F0itimi>, 2 Ocak 2006.

¹⁵¹ Yercan, **a.g.e.**, s. 95.

stevedor firmaları tarafından sağlanmaktadır. Limanların yük gruplarına hizmette uzmanlaşarak liman terminaline dönüştürülmeleri sonrasında konteyner terminallerinde depolama/antrepoculuk hizmetleri terminal operatörleri tarafından yapılmaya başlanmıştır. Limanda çalışan işçilerin sosyal hak ve güvencelerini düzenlemek ve savunmak amacıyla hizmet veren kurumlar olarak da sendikalar bulunmaktadır.¹⁵²

1.3.6. Ulaştırma Bakanlığı'na Bağlı Denizcilik Hizmeti Veren Kuruluşlar

Ülkemizde limanlar Ulaştırma Bakanlığı'na bağlı olmakla beraber diğer deniz taşımacılığı hizmetlerinin ülkenin çıkarlarına ve ihtiyaçlarına uygun olarak tahsisi ve geliştirilmesi amacıyla 19.08.1993 tarih ve 491 sayılı kanun hükmünde kararname ile Başbakanlığa bağlı olarak kurulan Denizcilik Müsteşarlığı faaliyet göstermektedir.¹⁵³ Denizcilik sektöründe gelişmiş ve gelişmekte olan tüm ülkelerde Denizcilik Bakanlığı mevcut olmasına rağmen ülkemizde henüz Denizcilik Bakanlığı bulunmamaktadır. Dinamik bir sektör olan denizcilik sektöründe sorunların müsteşarlık düzeyinde çözülmesi her zaman mümkün olamadığından, sektördeki yoğun çabalar bu bakanlığın kurulması yönündedir.

1.3.7. Diğer Kurum ve Kuruluşlar

Limana gelmekte olan veya limandan ayrılacak olan gemileri bilgilendirmek üzere, hava şartları ve atmosferik durum verilerine bağlı olarak meteoroloji merkezlerinden bilgi alınmaktadır. Bunun yanı sıra sahillerin ve karasularının korunmasını ve gemilerin denetlenmesini sağlamak üzere, askeri amaçlı teknelerle hizmet veren sahil güvenlik birlikleri de limanlarla etkileşim içinde olan kurum ve kuruluşlar arasında bulunmaktadır. Belediyeler ise, limanla yerleşim merkezleri arasında kara ulaşımını sağlayan, servis, temizlik gibi hizmetleri gerçekleştiren

¹⁵² Yercan, **a.g.e.**, s. 95.

¹⁵³ T.C. Başbakanlık Denizcilik Müsteşarlığı, "Türk Denizciliğinin Kısa Tarihçesi, Cumhuriyet Dönemi", (Çevrimiçi) <http://www.denizcilik.gov.tr/hakk/cumhur.htm>, 22 Ocak 2006.

kurumlar olarak limanlar için hizmet sağlamaktadır. Limanların kendi acil durum jeneratör sistemi ile enerji üretmelerinin dışında, enerji üreten ve satan bazı kurumlarla da etkileşimi söz konusu olmaktadır. Haberleşme konusunda ise, ülke telefon hatlarından yetkili kuruluşlardan faydalanarak iletişimi sağlamanın yanı sıra diğer liman içi telsiz haberleşmesinde de Ulaştırma Bakanlığı'na bağlı olan Telsiz İşleri Genel Müdürlüğü'nden hizmet alınmaktadır. Ayrıca limanlar son yıllarda uydu haberleşmesi inmarsatlar ve internet teknolojisinden de yararlanmaktadırlar.¹⁵⁴

1.3.8. Limanlardaki Ek Tesisler

Bir limanda gerçekleştirilen yük faaliyetlerinin süratle yürütülmesi ve yüklerin hinterlanda akıtılması için çeşitli destek sistem ve tesislere gerek duyulmaktadır. Bu sistem ve tesisler sayesinde yük hareket olanakları arttırılmakta ve bağlantılar hızlandırılarak ticaretin gelişmesi sağlanmaktadır. Ülkemizde de liman faaliyetlerinin kolaylaştırılmasıyla ilgili olarak geliştirilmesi gereken destek sistem ve tesisler; demiryolları, karayolları, internet ve diğer iletişim hizmetleri, temiz su tesisi, enerji kaynakları, acil durum sistemleri, arıtma tesisi şeklinde sıralanabilir.¹⁵⁵

Yukarıda sayılanlar dışında, bir liman kompleksinde bulunması gereken diğer destek tesisler; sağlık merkezi, banka, dinlenme odaları, kantin, otopark, eğitim merkezleri ve parklardır.

Anahatlarıyla denizyolu taşımacılığının temel özelliklerine değinilen, limanlar ve liman işletmeciliği kavramlarının anlatıldığı, liman hizmetleriyle ilgili kuruluşlardan bahsedilen bu bölümü izleyen ikinci bölümde; limanların organizasyonu ve yönetim biçimleri ele alınacak, yeniden yapılanma sürecinden bahsedilecek ve bu süreçte insan kaynakları yönetiminin önemi üzerinde durulacaktır.

¹⁵⁴ Yercan, **a.g.e.**, s. 96.

¹⁵⁵ Nil Güler, Serap İcaz Güner, Muhsin Kadioğlu, "Kıyı Yapıları ve Limanlar", **2. Ulusal Denizcilik Şurası Kıyı Yapıları ve Limanlar**, Ankara, T.C. Başbakanlık Denizcilik Müsteşarlığı Yayınları, 2000, s. 70.

2. LİMANLARDA ORGANİZASYON, YENİDEN YAPILANMA VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İŞLEVİ

Limanlarda organizasyon, yeniden yapılanma ve insan kaynakları yönetimi işlevi konusu; limanların organizasyonu ile liman işletmelerinin yeniden yapılandırılması sürecinde insan kaynakları yönetiminin önemi başlıkları altında ele alınmaktadır.

2.1. Limanların Organizasyonu

Limanların; ekonomik, finansal ve fiziksel etkenler dikkate alınarak gerçekleştirilen liman planlaması ve düzenlenmesini, en uygun teşkilat şeklini belirlemek üzere liman organizasyon ve yönetiminin esaslarını ve fiziksel fonksiyonları etkin düzeyde yerine getirecek şekilde organize edilmesi gerekmektedir. Ülkemizdeki ve dünyadaki limanların yönetim biçimleri ve organizasyon tipleri de bu doğrultuda belirlenmektedir.

2.1.1. Liman Planlaması ve Düzenlenmesi

Limanların, ülke ekonomisi, toplum, trafik ve ulusal kara gelişimi ile yakından ilgili olması sebebiyle milli ekonomik planlar, trafik planları ve ulusal gelişim planlarına uygun olarak, dizayn aşamasından önce fiziksel planlaması yapılmaktadır. Bir liman yapılırken ne gibi tesislere sahip olması gerektiğine bir planlama dahilinde karar verilmektedir. Hangi derinlikte, hangi boyda kaç adet yanaşma yerinin ve ne kadar m² (metrekare) kapalı ve açık alanların yapılacağı, bu planlama sonunda ortaya çıkar. Fazla yapılan rıhtımlar, kapalı ve açık yerler çok büyük yatırımlara neden olabileceğinden, buna karşılık yeterli derinlik, uzunluk ve adette yapılmayan rıhtım ve kapalı yerlere sahip bir limanda çalışma olanakları kısıtlı olacağından, limanlar yapılmadan önce durum çok iyi tetkik edilmelidir.¹

¹ Refik Akdoğan, **Deniz Ticareti**, 2. bs., İstanbul, Deniz Malzeme Ltd. Şti., 1999, s. 348.

Bir ülkenin limanlarının yeterli ve verimli olması, diğer ülkelerle olan ilişkilerini geliştirmesinde rol oynayan önemli etkenlerden biridir. Kalkınmakta olan bölgelerin refahı için, iyi planlanmış limanlar gelişmeyi teşvik edici bir rol oynamaktadır. Liman yatırımcılığının yüksek maliyetinin etkisi, ulusal ve bölgesel ekonomideki önemi ve tahsis edilmiş kaynaklardan elde edilen iyi sonuçları koruma ihtiyacı, limanların uygun şekilde planlanmasını gerektirmektedir. Liman yapımlarında planlamalar orta ve uzun dönemli olup, mevcut limanların iyileştirme çalışmaları ise kısa dönemli olmaktadır.²

Liman planlamasında, öngörülen teknolojinin maliyeti ile limanın sağlayacağı ekonomik gelişme karşılaştırılarak karar verilmelidir. Karar aşamasından başlayarak limanın yapımı ya da yenilenmesi teknolojik gelişmenin gerisinde kalmayacak bir sürede tamamlanmalıdır.³

Liman planlaması faaliyetlerinde ekonomik, finansal ve fiziksel etkenler dikkate alınmakta ve bu faaliyetler yerleşim, dizayn, fon oluşturma, inşa ve operasyon gibi unsurları da içermektedir. Ulusal anlayışa göre limanın fiziksel ve stratejik planlaması, milli ekonomi ile uyumlu olmalıdır. Bir liman planlaması, geniş hinterlandlara hizmet veren ana limanlar, sınırlı hinterlandlara hizmet veren ufak limanlar, büyük ve küçük gemiler için uzmanlaşmış limanlar, transit limanlar ve endüstriyel limanlar için ekonomik ve fiziksel planların hazırlanması faaliyetlerini içermektedir.⁴

Liman planlaması; farklı taşıma sistemlerinden yararlanılarak etkin bir taşıma ortamı yaratmanın yanında, düşük maliyetli dökme yük taşımalarını gerçekleştirerek, gemilere güvenli sığınma hizmeti ve sanayileşmenin hızını arttırarak çeşitli iş olanakları sağlamaktadır.⁵

² Yercan, **a.g.e.**, s. 37-38.

³ Yaman Öztekin, **İşletmeciler İçin Deniz Taşımacılığı El Kitabı**, İstanbul, Afa Yayıncılık, 1996, s. 184.

⁴ Yercan, **a.g.e.**, s. 37-38.

⁵ Francesca Moglia, Marco Sanguineri, "Port Planning: The Need For A New Approach?", **Maritime Economics&Logistics**, Vol. V, No: 4, Dec 2003, p. 413.

İyi bir liman planlamasının ilkeleri ana hatlarıyla şu şekildedir;⁶

- Hesaplılık: Liman yatırımlarını minimize edebilmek için, limanın ileriye dönük büyüme ve gelişimi göz önünde bulundurularak yer seçiminde basit ve etkin yöntemler kullanılmalıdır. Aynı zamanda yüksek maliyetli unsurları minimuma indirgeyebilmek için doğal avantajlardan da yararlanılmalıdır.
- Etkinlik: Planlama yapılırken limanın, kıyı ve gemi arasında hızlı yük taşımaya olanak sağlayacak şekilde dizayn edilip edilmediğine dikkat edilmelidir. Planlama ve dizaynın basit ve kolay anlaşılır olması verimi arttırıcı bir unsurdur.
- Esneklik: Liman planlaması yapılırken, limanın çevresindeki şehrin gelişimine paralel olarak genişleyebilme ve rezervasyona açık olabilme potansiyeli sağlanmalıdır.
- Çevresel kontrol: Liman çevresindeki ya da içindeki çalışma koşulları ve hayatın doğal dengesindeki değişikliklerde, insan sağlığını tehdit eden ve tehlike arz eden bütün faaliyetlerin kontrolü gerekmektedir.

Bu temel ilkelerin sağlanabilmesi için öncelikle, teknolojik gelişmelere açık olmak ve lojistik anlayışına uygunluğu sağlamak gerekmektedir. Limanın, gemilerin hizmetindeki bir ulaştırma altyapısı olduğunu göz önünde bulundurursak, gemilerin teknolojik gelişmelerden etkilendiğini ve liman planlaması yapılırken limanın gemi için varolduğunu görmemiz mümkün olacaktır.

Liman bünyesindeki gemiye ve yüke yönelik hizmetlerin gecikmesiz ve hasarsız verilebilmesi için lojistik destek gerekmektedir. Liman planlaması yapılırken, bu konunun da planlama kapsamında ele alınması verimi ve müşteri memnuniyetini arttırıcı bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

Liman planlaması yapılırken; doğal, coğrafi, ekonomik ve sosyal şartların bilinmesi, liman planlaması için politikaların seçilmesi, kapasite, verimlilik v.s. için

⁶ Yercan, **a.g.e.** , s. 37-38.

hedef rakamların belirlenmesi, liman kullanım planının yapılması, liman tesisleri yerleşim planının hazırlanması ve çevre etkilerinin değerlendirilmesi gerekmektedir.⁷

Planlamada izlenen bu fiziksel prosedürden sonra ekonomik bakış açısıyla bakıldığında, limanların çok karmaşık yönetim özelliklerine ihtiyaç duyduğu görülmektedir. Ulaşım, depolama, ticari faaliyetler, fiziksel dağıtım veya iş bağlantılı dağıtım dahil olmak üzere hinterlanda dağıtım çeşitleri, temel enerji tedarikini de kapsayan endüstrileşme, geniş çalışma alanı v.s. gibi olaylar sonucu doğabilen sorunlar göz önünde bulundurularak, etkin bir liman planlaması için temel makro ve mikroekonomik olgular ele alınmalıdır. Bu konu ile ilgili olarak; deniz ticaretindeki yapısal değişiklikler, liman hizmetlerindeki arz ve talep ilişkisi, trafik büyümesi, liman kapasite kullanımının iyileştirilmesi, limanda hizmet verimliliğinin artırılması gibi olayların yanında limana gelebilecek gemi tipleri, değişen gemi ve yük elleçleme teknolojisi, limanda elleçlenebilecek yük cinsleri ve grupları, limanın en uygun yeri, çevresel etkilerin durumu, verimlilik ve güvenlik açısından limanlarda benimsenecek yeni pazarlama karışımı ve bütçe programları gibi hususlar da hesaba katılmalıdır.⁸

Gelişmiş ülkeler, limanlarında özel amaçlı araçlarla gerek güncel gerekse gelecekteki mal akışına ve gemi trafiğine uyum sağlamaya çalışırken gelişmekte olan ülkeler, uluslararası mal değişiminde etkin olabilmek için varolan araçlarını yenilemekte ya da yeni limanlar yaptırmaktadırlar.⁹

Liman yatırımları çok büyük sermaye ve yoğun yatırımlar gerektirdiğinden planlama, dizayn ve karar aşamalarında çok detaylı araştırmalara gereksinim duyulmaktadır. Limanların düzenleme ve geliştirme planlarının hazırlanmasında izlenmesi gereken yollar şunlardır¹⁰;

⁷ Yercan, **a.g.e.**, s. 43.

⁸ **A.e.**

⁹ Öztekin, **a.g.e.**, s. 185-186.

¹⁰ Yercan, **a.g.e.**, s. 45.

- Genel gelişme politikasının tespiti,
- Trafik tahminlerinin yapılması,
- Gemi gruplarının oluşturduğu trafiğin rıhtım ve terminallere dağıtımı,
- Bütün alternatif rıhtım grupları ve terminaller için uygun ölçü ve yerde deniz ve kara alanlarının seçilmesi,
- Boyutların yaklaşık olarak belirlenmesi,
- Yük elleçleme tekniklerinin ve bunların gelecekteki verimliliklerinin incelenmesi.

2.1.2. Liman Organizasyon ve Yönetiminin Esasları

Bir limanın en uygun teşkilat şekli mahalli liman politikasından etkilenmeyen çeşitli faktörlere bağlı bulunmaktadır. Bu faktörler; diğer ülkelerdeki genel pazar şartları, trafiğin yapısı, hizmetin talep şekli, özel liman ekonomisinin teşkilatı gibi faktörlerdir.

Bir deniz limanının işletme, organizasyon ve yönetimi için standart bir uygulama mevcut değildir. Liman yönetiminde asıl önemli olan etkili yönetimi sağlamaktır. Buna göre etkili bir liman yönetiminin, limandaki çeşitli faaliyet alanları arasında etkin ve verimli işbirliğini sağlamak anlamına geldiğini söylemek mümkündür. Etkin bir liman yönetimi sağlayabilmek için, yönetimin bir kısmının özel organize şirketlere bırakılması, bunun yanında limanın sahibinin kamu menfaatlerini korumak için gerekli otoriteyi kendine saklaması gerekli görülebilir.¹¹ Yönetimde etkinlik için önemli olan diğer bir husus, limandaki tüm çalışanların, özellikle idari kadrolarda çalışanların gerekli yetkinliklere sahip kişilerden oluşmasıdır. Aynı zamanda işgücünün ve yöneticilerin eğitimini kapsayan eğitim programlarıyla kaliteyi ve motivasyonu artırarak etkin bir yönetim sağlanması da söz konusu olabilir.

¹¹ Stanley Nettle, **Port Operations and Shipping: A Guide To Port and Related Aspects of The Shipping Industry**, 1. bs., y.y., Llyod's of London Press Ltd., 1988, p. 88.

Rekabetin yıkıcı, maliyetlerin limanı kullananlar açısından yüksek olması gibi özel ekonominin uyumsuzluk gösterdiği hallerde hükümet yönetime müdahale etmelidir. Liman ister devlet, ister belediye veya şehir, ister kamu ve özel işletmeler veya bunların karışık şeklinden oluşan bir yönetime sahip olsun, genelde limanla kamu menfaati arasında pek çok seviyede karşılıklı ilişkiler mevcuttur. Buna bağlı olarak; limanların çoğunda su ve kara alanlarının sahibi esas olarak kamu otoriteleridir. Limanın derinleştirilmesi veya yeni bir liman yardımcı haberleşme sistemleri gibi alt yapı önlemleri hükümet otoritelerinin etki alanı içindedir.¹²

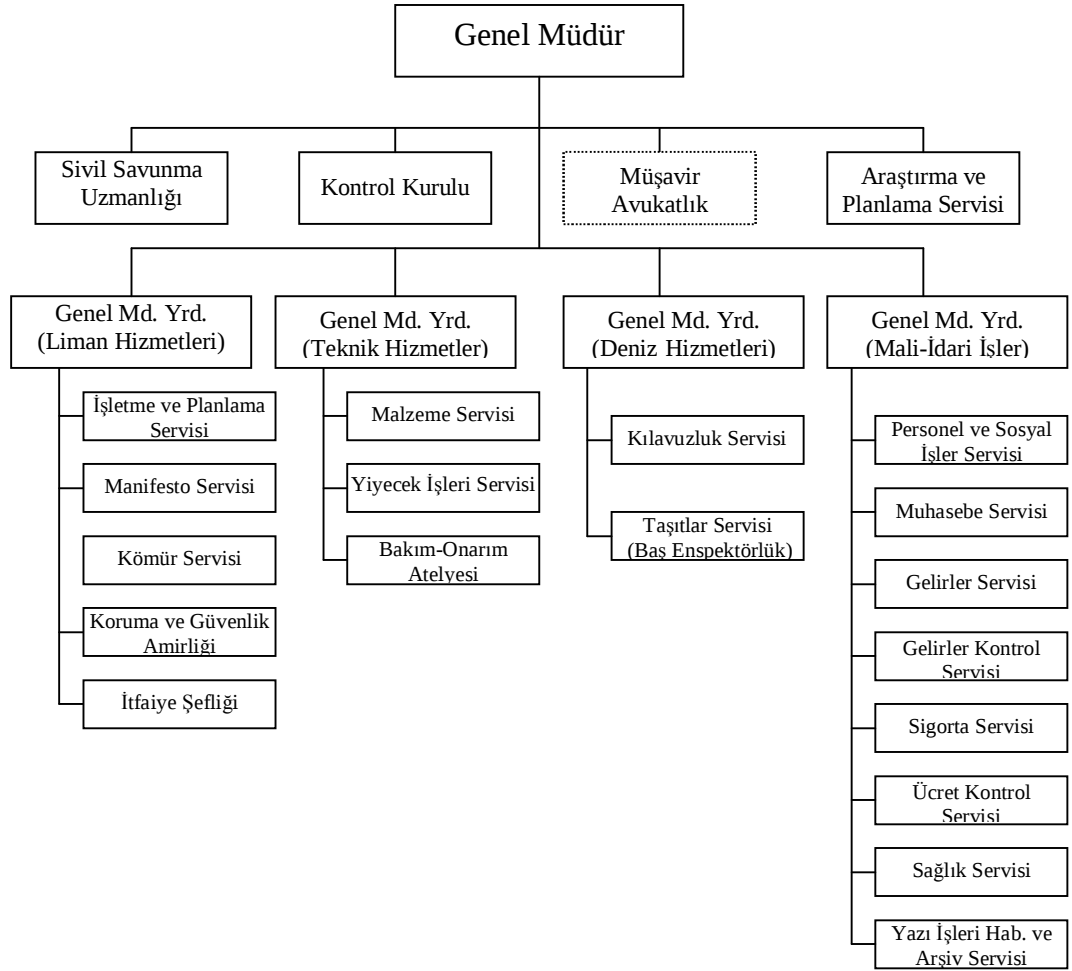
Dünyanın pek çok limanında, liman demiryollarının işletilmesi ve sahipliği kamu işlerindendir. Bir çok limanda yaygın üst yapı tesisleri hükümet otoritelerince sağlanır (sundurma, vinç, ambarlama alanları). Her limanda hükümet güçlerinin çalışması olayı liman idaresi ve hükümet arasında yüksek derecede bir uyumu gerektirmektedir. Bunlardan hareketle görülmektedir ki; kamu menfaatleri uygulamada limanlar üzerinde çok önemli bir etki yaratmaktadır. Bu etki; hükümetin doğrudan veya dolaylı mali yardımları veya arazinin, tesislerin devlete ait olmasına bağlı olarak artar ve önem kazanır. Hükümetin etkisinin kuvvetli olması durumunda, politik engeller, bürokrasi, esnekliğin kaybolması, özel teşebbüsün çekingenliği ve sorumlulukların karıştırılması gibi problemlerin yaşanması olasıdır ve liman işletilmesi, elleçleme, ambarlama gibi hizmetlerin bizzat hükümete bağlı bir idare tarafından yapılmasının da bu olasılıkları daha da kuvvetlendireceği düşünülebilir.¹³

Bir liman yalnız ambarların, dokların, vinçlerin bir araya toplanmasından ibaret düşünülmemeli, hukuki, fonksiyonel ve ekonomik bir varlık olarak dikkate alınmalıdır. Limanın insangücü; idari, teknik kadrolarla postalardan oluşur. İdari kadro limanın işletme müdüründen sekretere kadar uzanan idari organları kapsarken, teknik ekip, limanın altyapısıyla üstyapıyı oluşturan mekanik araç gereçlerin bakım tutumunu yürüten, yani limanı her zaman çalışır halde tutan insan grubudur. Postalar

¹² Altınçubuk, **a.g.e.**, s. 22.

¹³ **A.e.**

ise, limanda yükleme, boşaltma, depolama gibi limancılıkla ilgili temel hizmetleri yürüten ekiplerdir.¹⁴



Şekil 1. Liman İşletmesi Organizasyon Şeması Örneği

Kaynak. Altınçubuk, Fikret, Liman İdare ve İşletmesi, İstanbul: DTO, 2000, s. 54.

Limanların organizasyon yapısına örnek olarak bir liman işletmesi ele alındığında; bu işletmede 1 Genel Müdür, 2-3 Genel Müdür Yardımcısı ve bazı birimlerin bulunduğunu görmek mümkündür. Bu birimlerin; Sivil Savunma

¹⁴ Akten, “Liman Planlaması: Liman Üniteleriyle Kapasitesi Arasındaki İlişki ve Elleçleme Maliyetinin Hesaplanması”, s. 62

Uzmanlığı, Kontrol Kurulu, Araştırma ve Planlama Servisi, Personel ve Sosyal İşler Servisi, Muhasebe Servisi, Gelirler Kontrol Servisi, Sigorta Servisi, Ücret Kontrol Servisi, Sağlık Servisi, Yazı İşleri, Haberleşme ve Arşiv Servisi, Kılavuzluk Servisi, Taşıtlar Servisi, Malzeme Servisi, Yiyecek ve Giyecek İşleri Servisi, Bakım Onarım Atölyesi, İşletme ve Planlama Servisi, Planlama/İşçi Sevk ve Özlük İşleri Servisi, Yükleme/Boşaltma Bölümü, Ambarlama Bölümü, Yolcu Salonu/Manifesto ve İş Emniyeti, Laboratuar ve Kimya İşleri Bölümü, Manifesto Servisi, Kömür Servisi, Koruma ve Güvenlik Amirliği, İtfaiye Şefliği gibi birimler olduğu görülmektedir.¹⁵ Bu sayılan birimlere sahip olan bir liman işletmesinin organizasyon şeması ise Şekil 1'deki gibidir.¹⁶

Limanların yönetiminde göz önünde bulundurulması gereken bir diğer husus ise liman hizmetlerinin fiyatlandırılmasıdır. İlk bakışta maliyetleri karşılayıp liman işletmecisine kar bırakacak bir fiyatlama politikası izlenmesi uygun görülse de liman işletmeciliğinde karlılık ancak büyük tonajları uzun vadeli olarak liman hizmetlerine konu ediyor olmaktır. Bu nedenle uzun dönemli kalıcılığı sağlamak amacıyla belirli bir süre için yukarıda anlatılan maliyetin üzerine kar marjı konularak yapılan fiyatlandırmadan vazgeçilebilir.¹⁷

2.1.3. Liman Verimliliğine Etki Eden Fiziksel Fonksiyonlar

Limanların verimliliğini arttırabilmek için, hizmet kalitesinin yükseltilmesi, limandan çok sayıda başka limanlara düzenli ve sık sefer yapılması ve en kısa transit süresinin sağlanması gerekmektedir.¹⁸ Bunları sağlayabilmek için limanın, fiziksel fonksiyonları etkin düzeyde yerine getirecek şekilde dizayn edilmesi gerekir. Bu fonksiyonları inşa edilecek tesisler, servis ekipmanı, liman faaliyetlerinin

¹⁵ Altınçubuk, **a.g.e.**, s. 40.

¹⁶ **A.e.**, s. 54.

¹⁷ P. Gardener, B. Marlow, S. Pettit, "Full Cost Recovery in EU Ports Operating as Commercial Undertakings", **Transport Policy**, Vol. XIII, No: 1, 2005, p. 11.

¹⁸ Hakkı Kişi, "Etkin Demiryolu İşletmeciliğinin Liman Verimliliği Üzerine Etkileri", **Çağdaş Denizcilik Stratejileri**, 1. bs., İzmir, Dokuz Eylül Yayınları, 1998, s. 69.

organizasyonu ve işletmesi bakımından fonksiyonlar olarak üç başlık altında incelemek mümkündür;¹⁹

İnşa edilecek tesisler bakımından fonksiyonları da; denizde ve karada yer alacak tesislerin fonksiyonları olarak iki alt grupta incelemek mümkündür.

Denizde yer alacak tesislerin; belirlenecek optimum sayıdaki gemiye hizmet verecek yeterli rıhtım uzunluğuna sahip olması gerekmektedir. Aynı zamanda bu tesislerin giriş ağzı ve derinliği, geçecek olan gemilerin su kesimlerine uygun olmalıdır. Bunun yanı sıra, giriş ağzının yönü hakim rüzgar doğrultusunda olmamalı ancak sürüntü malzemelerinin girişini önleyecek biçimde olmalıdır. Bu tesisler, gemilerin demirleyebilmesi ve rıhtıma yanaşabilmesi için yeterli manevra alanı bulundurmalı, rüzgar, dalga ve med-cezir şartlarına uygun inşa edilmiş ve liman iç bölgesinde bulunan emniyetli bir ortam sağlamış olmalıdır. Kolay manevra sağlayacak dolfinler bulundurmanın yanı sıra gemilerin yanaşmalarının emniyetli olabilmesi için iyi tasarlanmış usturmaça sistemine sahip olunması, gemilerin tamir bakım işleri için kızaklar, kuru veya yüzer havuzlar bulundurulması da denizde yer alacak tesislerde bulunması gereken fonksiyonlar arasında gösterilebilir.

Karada yer alacak tesislerin ise; gemi ve kıyı arasındaki elleçlenecek yük için yeterli, yük tipine uygun kapalı açık depolama alanına ve hacmine sahip yapılar bulundurması gerekmektedir. Aynı zamanda, limanda yükleme boşaltma ve alan düzenleme faaliyetlerinin yapılabilmesi için yeterli ulaşım ve manevra alanı sağlaması, ard bölgeye kolay sevkiyat sağlamak amacıyla uygun kara-demiryolu bağlantısına sahip olması gerekmektedir.

Servis ekipmanı bakımından fonksiyonlar ise; her farklı tipteki yükü elleçleyebilecek vinçlere sahip olmak, yükün, vinç-depo-kamyon-vagon arasındaki transferini sağlayacak ara taşıyıcı ekipmana sahip olmak, dökme ve karışık yük transferi için taşıyıcı bantlara sahip olmak olarak nitelendirilebilir.

¹⁹ Yercan, **a.g.e.**, s. 36-37.

Liman faaliyetlerinin organizasyonu ve işletmesi bakımından fonksiyonlara baktığımızda çeşitli fonksiyonların varlığından söz etmemiz mümkündür. Bunlar; gemilerin limana emniyetli bir biçimde yanaşabilmesi için römorkörcülük faaliyetlerinin organize edilmesi, gemi liman haberleşmesinin sağlanması, limandaki yükleme boşaltma faaliyetlerinin kontrol edilmesi, yük-nakliyat firması iletişiminin sağlanması, yükün emniyetli şekilde muhafazasının sağlanması, liman içi yük transferinin kontrol edilmesi, gemilerin su, akaryakıt gibi ihtiyaçlarının temin edilmesi, emniyetli giriş-çıkış-demirleme faaliyetlerinin düzenlenmesi, liman içi işgücü organizasyonunun sağlanması ve mali durumun kontrol edilmesi gibi fonksiyonlardır.

2.1.4. Dünyada ve Türkiye’de Limanlar

Bugün dünyada taşımacılığın çok büyük bir kısmı en etkili ve en ucuz taşımacılığın sağlandığı denizyolu ile gerçekleştirilmektedir. Aynı şekilde ülkemizde de ithalat ve ihracata konu olan malların %90’lara varacak şekilde büyük bir kısmı yine denizyolu ile taşınmaktadır. Bu bağlamda ulaştırma zinciri içerisinde önemli bir role sahip olan limanlar, hem dünyada hem de ülkemizde, ülkelerin dışarıya açılan kapıları olmaları ve ülke ekonomisini direkt etkilemeleri itibarıyla de büyük önem taşımaktadırlar.

2.1.4.1. Dünyadaki Limanların Yönetim Biçimleri

Dünyadaki limanların kurulduğu yerlere ve izledikleri liman politikalarına bakıldığında, ülkelerin milli politikalarına göre bu faktörlerin farklılıklar gösterdiği görülmektedir. Buna göre her ülkedeki limanların yönetim biçimleri ve organizasyon yapıları da farklı farklı şekillenmektedir. Sahil şeridi uzun ülkelerin bu anlamda, diğerlerine kıyasla daha iyi imkanlara sahip olduklarını söylemek mümkündür.

Limanlar, hizmet verdikleri ülkelerin ve bölgelerin, ekonomik, tarihi, politik yapıları, ticaret hacmi ve trafik yoğunluğuyla birlikte, elleçlenen yük, gemi tipi ve

büyüklikleri gibi faktörlerden etkilenecek farklılık göstermektedirler.²⁰ Buna bağlı olarak, bölge ve ülke ekonomileri açısından hayati önem taşıyan limanların yönetim biçimlerinin, her ülkenin sahip olduğu kendine özgü koşulların sonucu olarak zaman içerisinde ortaya çıktığını söylemek mümkündür. Ülkemizde de, şartlara uygun yapı oluşturulurken diğer ülkelerde yaşanan deneyimler göz önünde bulundurulmalıdır. Buna göre, bazı ülkelerdeki yönetim biçimlerinin şu şekilde oluşturulduğunu söylemek mümkündür.²¹;

FRANSA: Fransa’da 6 otonom (özerk) ve 200’den fazla değişik yönetim şekline sahip liman bulunmaktadır. Kurumsal bir statüye ve mali özerkliğe sahip otonom limanların Fransa ekonomisi için hayati öneme sahip olduğunu söylemek mümkündür. Otonom limanlar dışında, Fransa’da özerk olmayan 15, hükümet kontrolü dışında, hükümetin yetkilerini devralmış olan bölgesel özerk birimler veya ticaret ve sanayi odaları tarafından yönetilen 200’den fazla liman bulunmaktadır. Otonom limanların altyapı maliyetlerinin %60-%80’i devlet yardımı ile karşılanmaktadır.

HOLLANDA: Hollanda’da devlet, eyalet ve kent yönetimlerinden oluşan, kamu statüsündeki bir organizasyon tarafından yönetilen limanlar bulunmaktadır. Genel uygulama, limanların bölgesel özerk birimler tarafından yönetilmesi biçimindedir. Kamu statüsündekiler küçük, bölgesel, özerk birimlerce yönetilenler ise büyük limanlardır. Ülkede hükümetin limanlara müdahalesi ise sınırlıdır.

BELÇİKA: Belçika’da yalnızca dört büyük limandan biri olan “Zeebrugge-Bruges” devlet, eyalet ve özel sektöre mali olarak desteklenen bir örgüt tarafından yönetilmektedir. Diğer üç liman ise kendi şehir idareleri tarafından desteklenmektedir. Bunun yanı sıra tüm limanların devletten inşaat ödeneği alması söz konusudur. Buna bağlı olarak ülkede hükümetin, liman planlaması ve iyileştirilmesi konularıyla yakından ilgilendiğini söylemek mümkündür.

²⁰ T.C. Başbakanlık Denizcilik Müsteşarlığı, **21. Yüzyıla Girerken Denizciliğimiz**, s. 126.

²¹ Deniz, **a.g.e.**, s. 14-15.

İNGİLTERE: İngiltere’de limanlar yönetim biçimlerine göre beş gruba ayrılmaktadır;

1. İngiliz taşımacılık dokları heyeti tarafından yönetilen ulusal limanlar,
2. Liman komisyonunun yönetimi altında bulunan ancak liman yetkililerince bağımsız birimler olarak yönetilen limanlar,
3. Şehir idaresi tarafından yönetilen limanlar,
4. Özel sektör tarafından yönetilen limanlar,
5. Demir veya su yolları işletmeleri tarafından yönetilen limanlar.

Birinci grupta yer alan limanların, hükümetten bağımsız olarak, kendi bağımsız sorumlulukları altında yönetilmeleri ve özel girişim niteliğine sahip olmaları söz konusudur.

İkinci gruptaki limanların ise, liman yetkilileri tarafından özerk olarak yönetilerek işletilmeleri ve buna bağlı olarak liman komisyon heyetlerinin, limanları kullananların temsilcilerinden oluşması söz konusudur.

İngiltere’de devletin herhangi bir mali yardım ve ödemede bulunmadığı limanlar, mali açıdan kendi sorunlarını kendilerini çözmek durumundadırlar.

ALMANYA: Almanya’da federal hükümet liman yönetimleriyle ilgilenmemekte, tüm liman yönetimi bölgesel hükümetlerin yetki alanına girmektedir. Bazı eyalet hükümetleri limanların yönetimini kendileri yaparken, diğerleri ise bu işlevi liman işletme şirketlerine bırakmaktadırlar. Federal hükümetin limanlara herhangi bir yardımı bulunmazken liman planlarının bölgesel hükümetler tarafından hazırlanması söz konusudur.

Yukarıdaki örneklerde de görüldüğü gibi, ülkeler federal ya da üniter olmalarına, devletin ekonomide üstlendiği role, ekonomik sektörlerin mali gücüne ve zaman içerisinde gelenekselleşen uygulamalara göre farklı modeller geliştirmekte, birden fazla yönetim biçimini aynı anda uygulayabilmektedir.

Dünyanın en işlek limanlarına bakıldığında; Hong Kong, Singapur, Rotterdam, Antwerp, Şanghay, Barcelona, Hamburg, Marsilya, New York ve Dubai limanlarının en işlek on liman içerisinde bulunduğunu söylemek mümkündür.²²

Bu limanlar konteyner elleçleme kapasitelerine göre sıralandığında; dünyanın en büyük limanının Şanghay Limanı, ikinci büyük limanının Singapur Limanı, üçüncü büyük limanının ise Rotterdam Limanı olduğu görülmektedir.²³

Dünyanın en büyük limanı olma özelliğini taşıyan Şanghay Limanı aynı zamanda ülke toprakları içinde ana karadaki en büyük limandır. Nehir ve denizyolu eşya trafiğinin yanı sıra güçlü demiryolu bağlantılarına da sahiptir. Çin için yakın deniz taşımacılığı hayati öneme sahiptir. Ülkede irili ufaklı yüzlerce deniz ve nehiryolu limanı bulunmakta ve bunlar küçük ölçekli gemilerle birbirlerine sürekli eşya taşımaktadır. Şanghay, Çin ihracat ve ithalatı açısından bir ticaret kapısıdır. Bu noktadan giriş veya çıkış yapan eşyalar bir dağıtım merkezine gelmiş sayılır. Liman, yurtiçi ve yurtdışı sevkiyatlar için bir lojistik üs konumundadır.²⁴

Dünyanın en büyük ikinci limanı olan Singapur Limanı, limanların organizasyon yapısı içinde bilişim teknolojilerinin kullanımının ön planda tutulması nedeniyle önemli bir yere sahiptir. Liman işletmesi yönetiminde bilişim teknolojilerinden sorumlu departman, işletmenin stratejik gelişim departmanının altında yer almaktadır. Bu aşamada işletmede bilişim teknolojilerinden sorumlu departmanın finans, kurumsal gelişim ve insan kaynakları departmanlarıyla eş düzeyde yer alması, liman yönetiminin bilişim teknolojilerine verdiği önemin bir göstergesi durumundadır.²⁵

²² **Taşımacılık ve Lojistik Dünyası 2005**, s. 93.

²³ Wikipedia, "World's Busiest Port", (Çevrimiçi)

http://en.wikipedia.org/wiki/World%27s_busiest_port, 9 Haziran 2006.

²⁴ Murat Erdal, **Küresel Lojistik**, İstanbul, Mataş Matbaacılık, 2005, s., s. 89-90.

²⁵ J.E. Lee-Partridge, T.S.H. Teo, V.K.G. Lim, "Information Technology Management: The Case of the Port of Singapore Authority", **Journal of Strategic Information Systems**, Vol. IX, No: 1, March 2000, p. 89.

Rotterdam Belediyesi'nin de içinde bulunduğu özerk bir yapı tarafından yönetilen Rotterdam Limanı, dünyanın üçüncü büyük limanı olmasının yanı sıra Avrupa'nın en büyük limanı olma özelliğini taşımaktadır.²⁶ Liman, pek çok uluslararası şirketin depolama ve dağıtım merkezi konumundadır. Aynı zamanda Avrupa'nın en önemli taşıma, aktarma, işleme ve kargo dağıtım halkasıdır. Orta ve Kuzey Avrupa'daki önemli ticaret merkezlerine en fazla 500 km (kilometre) uzaklıkta olması sebebiyle Avrupa'da kritik ve merkezi bir coğrafi konuma, gelişmiş bir nakliye ve telekomünikasyon altyapısına, nakliye ve dağıtım sektöründe yüksek kalite ve etkin gümrükleme sistemine sahiptir. Avrupa'nın iç bölgelerine karayolu, demiryolu, nehir yolu ve deniz araçlarıyla bağlantı imkanı mevcut olan Rotterdam Limanı'ndan dünyanın yaklaşık 1000 limanına seferler yapılmaktadır. Avrupa'ya hatta dünyanın diğer bölgelerindeki pazarlara giriş kapısı niteliğinde olan liman karayolu, demiryolu, su yolu bağlantılarının yanı sıra boruhattı bağlantılarına da sahiptir.²⁷

Liman Rotterdam'da 60 000'den fazla insana doğrudan, 255 000 insana da dolaylı olarak iş imkanı sunmaktadır. Liman ve endüstriyel bölgenin ülke ekonomisine doğrudan yarattığı katma değer Hollanda Gayri Safi Milli Hasılasının % 1,9'una denk gelmektedir. Limanın temel faaliyet alanları içerisinde; liman ve endüstriyel bölge operasyonlarını gerçekleştirmek ve yönetmek, altyapı inşaatlarının gelişimini sağlamak, deniz trafik yönetiminde verimliliği, güven ve etkinliği sağlamak gibi faaliyetler bulunmaktadır. Müşterilerine bütüncül bir liman hizmeti sunan Rotterdam Limanı'nda Liman Yönetimi, 1300 çalışanıyla 26 000 hektarlık liman ve endüstriyel bölgenin, yedi gün yirmi dört saat çalışmasından sorumlu tutulmaktadır. Rotterdam Belediyesi Liman Yönetimi'nin, ticari meselelerde liman içinde yoğun işbirliği yapmaları, diğer kamu kurum ve kuruluşlarıyla beraber hareket etmeleri ve çevreye karşı duyarlı olmaları söz konusudur.²⁸

²⁶ **Taşımacılık ve Lojistik Dünyası 2005**, s. 94.

²⁷ Dilara Sülün, "Rotterdam Şehri ve Rotterdam Limanının Uluslararası Ticaretteki Önemi", (Çevrimiçi) <http://www.izto.org.tr/NR/rdonlyres/73933C84-757F-4C41-B869-03D662F6E988/5542/rotterdam.pdf>, 31 Ocak 2006.

²⁸ Erdal, **a.g.e.**, s. 23-27.

Almanya'nın Kuzey-Güney ve Doğu-Batı ticaret yolları üzerinde bulunan Hamburg Limanı, Avrupa'nın ikinci büyük limanıdır.²⁹ Bunun yanında tüm Kuzey Almanya'nın depolama ve dağıtım merkezidir. Hamburg limanı, karayolu, demiryolu, denizyolu, nehiryolu ve havayolu şebekesi ile birlikte son derece gelişmiş bir altyapıya sahiptir. Dünyadaki en büyük serbest bölgeyi barındıran Hamburg limanı, malların depolanmasının yanı sıra önemli ürün işleme faaliyetlerine de sahiptir.³⁰

Hamburg Limanı sadece Almanya için değil aynı zamanda Kıta Avrupa'sı için stratejik öneme sahip bir ticaret kapısıdır. Avrupa Kıtası ile deniz aşırı ülkeler arasında bir köprü konumunda olması, üretim ve tüketim merkezlerini buluşturması, kuzey-güney ve doğu-batı ticaret yolları üzerinde bulunması gibi ülke ekonomisi için bir çok hayati unsur nedeni ile ileri düzeyde liman hizmetleri kalitesine sahiptir. Özel sektör ve kamu tarafından limanın modernizasyonu, gelecekteki ihtiyaçların karşılanması ve hizmetlerin geliştirilmesi amacıyla sürekli yatırım yapılmaktadır.³¹

Avrupa'nın üçüncü büyük limanı Antwerp Limanı, Avrupa'nın Kuzey Denizi'ndeki önemli limanlarından biridir.³² Coğrafi olarak Scheldt körfezi içinde sağ ve sol kıyı liman bölgeleri ile Kuzey Denizi'ne kadar uzanan limana her yıl 100 farklı ülkeden 16 000 civarında gemi giriş yapmakta ve 800 deniz aşırı varış noktasına seferler düzenlenmektedir. Antwerp Limanı, kamu ve özel sektörün ortak eşgüdümü ile yönetilmektedir. Kamu sektörü tarafından, liman faaliyetleriyle ilgili hizmetler konusunda planlama yapılması söz konusudur. Liman Otoritesi, modernizasyon ve sürdürülebilir liman altyapısının sağlanması için, 1900 kişi ile limanın sahip olduğu ekipman, depolar, yüzer ve sabit vinçlerin işletilmesini sağlamaktadır. Özel sektör ise gerek gördüğü konularda Liman Otoritesi ve kamu kurumları ile görüş alışverişinde bulunarak gerekli yatırımları gerçekleştirmektedir.³³

²⁹ **Taşımacılık ve Lojistik Dünyası 2005**, s. 94.

³⁰ T.C. Hamburg Başkonsolosluğu Ticaret Ataşeliği, "2002 Yılı Raporu", (Çevrimiçi) <http://www.dtm.gov.tr/pazaragiris/ulkeler/alm/alm-rap-dig-yi2-ham.doc>, 2 Nisan 2005.

³¹ Erdal, **a.g.e.**, s. 23.

³² **Taşımacılık ve Lojistik Dünyası 2005**, s. 94.

³³ Erdal, **a.g.e.**, s. 39-44.

Yine Avrupa'nın başlıca büyük limanlardan biri olan Marsilya Limanı sivil yönetim ve mali özerklikle devletin himayesinde ekonomik ve mali kontrolü altında bulunan bir liman olarak faaliyet göstermektedir. Liman işletmesinde genel müdüre bağlı beş müdürlük ve bir hükümet saymanlığı bulunmaktadır.³⁴

2.1.4.2. Türkiye'deki Limanlar

Türkiye'de limanlar üç grupta sınıflandırılmaktadır. Bunlar; devlete ait, belediyeye ait ve özel limanlardır. Birinci gruptaki genel amaçlı devlet limanları, KİT'ler tarafından işletilmektedir. Bunlar demiryolu ağıyla bağlantılı olan TCDD (Türkiye Cumhuriyeti Devlet Demiryolları) limanları ile TDİ (Türkiye Denizcilik İşletmeleri) limanlarıdır. Bu iki kuruluş yıllık bütçe ve yatırım programlarının onaylanması ve işletme politikası ile tarifelerin saptanması açısından Ulaştırma Bakanlığı'nın denetimi altında olmakla beraber bağımsız kuruluşlar olarak faaliyet göstermektedirler. Her iki kuruluşun merkez bürolarında planlamadan ve koordinasyondan sorumlu Limanlar Dairesi Başkanlığı bulunmaktadır. Her bir liman, resmi teşebbüsler tarafından atanmış liman yöneticileri tarafından yönetilmektedir. Bu limanlar tam hizmet limanlarıdır. Gemiye ve yüke verilen tüm hizmetler limanın kendi çaba, teçhizat ve donanımıyla sağlanmaktadır. Ana hizmetler limanlar tarafından sağlanmaktadır. İkinci gruptaki belediye limanları belediyeler tarafından yönetilmektedir. Bu limanlar daha çok küçük yerleşim yerlerinde bulunan kıyıyla ilgili küçük çaptaki trafik hizmetlerini sağlayan limanlardır. Son olarak özel limanlar ise, endüstriyel grup ya da belirli endüstriyel teşebbüslerin ihtiyaçlarını karşılamak üzere inşa edilmiş üçüncü şahıslara da hizmet veren limanlardır.³⁵

Türkiye'deki limanlar fonksiyonları açısından incelendiğinde limanların; genel amaçlı, özel amaçlı, diğer genel ve özel amaçlı limanlar ve yat limanları olmak üzere dört gruptan oluştuğu görülmektedir. Bu sınıflandırmaya uygun olan Türkiye'deki genel amaçlı limanlar; Samsun, Trabzon, Hopa, Giresun, Haydarpaşa,

³⁴ Altınçubuk, **a.g.e.**, s. 33.

³⁵ Deniz Ticaret Odası, **Ulusal Deniz Ticaretimizin Sektörel Bir Değerlendirilmesi**, genişletilmiş 3. bs., İstanbul, Temel Matbaacılık, 1990, s. 310.

Derince, Bandırma, Tekirdağ, İzmir, Mersin, İskenderun ve Antalya limanlarıdır. Özel amaçlı limanlar ise; İstanbul Salıpazarı (Yolcu), Zonguldak, Karadeniz Ereğlisi, Aliğa, Nemrut, Taşucu (Seka), Botaş ve İsdemir limanlarıdır. Fındıklı, Pazar, Çayeli, Sürmene, Akçaabat, Vakfıkebir, Bulancak, Ordu, Fatsa, Ünye, Fethiye Seka, İnebolu, Cide, Amasra, Bartın, Filyos, İzmit, Silivri, Şarköy, Gemlik, Mudanya, Samsun Azot, Gerze, Sinop, Anamur, Taşucu, Ayvalık, Bağfaş, Erdek, Dört Yol, Çeşme, Çukurova, Nemtaş, Habaş, Mürefte, Gelibolu, Çanakkale, Lapseki, Gökçeada, Bozcaada, Kabatepe, İskenderun Karayolları ve İskenderun Gübre ise diğer genel ve özel amaçlı limanlardır.³⁶ Türkiye'deki yat limanları ise; İstanbul (Ataköy; A.F. Korutürk), Kuşadası (Turban), Datça (Barınak), Kemer, İzmir (Altinyunus), Bodrum ve Marmaris limanlarıdır.³⁷

2.1.4.2.1. Türkiye'deki Kamu Limanları

Türkiye'de kamu idaresine bağlı limanlar, daha önce de bahsedildiği gibi, işleten kurumlar itibarıyla 2 grup halinde incelenmektedir. Bu limanlar TCDD Genel Müdürlüğü ve TDİ Genel Müdürlüğü tarafından işletilmektedir.

TDİ Genel Müdürlüğü Limanlar Daire Başkanlığı'na bağlı limanlar; Güllük, Gökçeada, Çanakkale, Lapseki, İstanbul ve Kabatepe limanlarıdır. TCDD Genel Müdürlüğü Limanlar Daire Başkanlığı'na bağlı limanlar ise; Haydarpaşa, Mersin, İzmir, Samsun, Bandırma, Derince ve İskenderun limanlarıdır.³⁸

Limanların altyapılarının sahibi, Ulaştırma Bakanlığı'nca temsil edilen Türkiye Devleti'dir. Bakanlık içinde de sorumluluk DLH'ye (Demiryollar, Limanlar ve Hava Meydanları İnşaatı Genel Müdürlüğü) aittir. Liman yatırımları ile ilgili olarak görev yapan bazı devlet daireleri bulunmaktadır. Bunlardan DLH, limanın altyapısının inşaa ve bakımından sorumludur. (Dalgakıranlar, giriş kanalları, rıhtımlar

³⁶ Deniz Ticaret Odası, **Ulusal Deniz Ticaretimizin Sektörel Bir Değerlendirilmesi**, s. 279-280.

³⁷ Yercan, **a.g.e.**, s. 142.

³⁸ Deniz Ticaret Odası, **2004 Deniz Sektör Raporu**, İstanbul ve Marmara, Ege, Akdeniz, Karadeniz Bölgeleri, İstanbul, Deniz Ticaret Odası Yayınları, 2005, s. 120.

vb.). TCDD, antrepolar, konteyner yükleme istasyonları, ekipman, yük elleçleme malzemeleri, yollar, kaldırımlar ve liman içindeki demiryolları vb. gibi üstyapının temini ve hazırlanmasından sorumludur. TCDD ayrıca, gemilere ait pilotaj, römorkaj, su verilmesi vb servisleri sağlamaktadır. Altyapı yatırımlarının planlama ve onay işlemlerinde yer alan diğer devlet daireleri ise, Devlet Planlama Teşkilatı, Bayındırlık ve İskan Bakanlığı, Başbakanlık Denizcilik Müsteşarlığı, Çevre Bakanlığı, Maliye Bakanlığı'dır. TCDD tarafından, Ankara'da genel merkez içinde bir Limanlar Dairesi kurulmuş ve TCDD kontrolündeki tüm limanlarla ilgili idari, planlama, koordinasyon ve işlevlerinin sorumluluğu bu birime verilmiştir. Her limanın idari kadrosu, Limanlar Dairesi tarafından tayin edilmektedir.³⁹

Limanların işletilmesi, TCDD Genel Müdürlüğü tarafından atanan Liman İdaresi'nce yapılmaktadır. Limanların gelirleri, TCDD Genel Müdürlüğü tarafından hazırlanan liman tarifesine göre ücretlendirilen yüke ve gemilere verilen hizmetlerden oluşmaktadır. Tüm limanların gelirleri TCDD Genel Müdürlüğü'ne gönderilmektedir. Hangi TCDD limanının operasyonlarında iyileştirilme yapılması gerektiğine (bakım,onarım/tamirat, ekipman alımı, vb), mali kaynak alacağına ve ne zaman alacağına dair kararların, TCDD Genel Müdürlüğü'nce verilmesi söz konusudur.⁴⁰

2.1.4.2.2. Türkiye'deki Özel Limanlar

Özel limanlar, mahalli endüstriyel grup veya belirli endüstriyel teşebbüslerin ihtiyaçlarını karşılamak üzere kurulmuş limanlardır. Bu limanlara ait bazı tesislerin kiraya verilmesi ya da satılması söz konusu olabilmektedir. Özel teşebbüsün sahip olduğu özel yüklerle uğraşan özel amaçlı şirket ya da şirket gruplarına ait olan bu limanların, zaman zaman sermayelerini arttırma zorlukları yaşadıkları ve milli liman politikaları ile uyumsuzluk göstermeleri söz konusu olmaktadır. Bu limanlarda kar ve zarar özel teşebbüs sahipleri tarafından karşılanmaktadır. Ülkemizde halihazırdaki

³⁹ Mersin Ticaret ve Sanayi Odası, "Mersin Limanı Değerlendirmesi", (Çevrimiçi) http://www.mtso.org.tr/raporlar/mersin_liman_dieter_wilking3.htm, 10 Aralık 2005.

⁴⁰ Mersin Ticaret ve Sanayi Odası, **a.g.y.**, (Çevrimiçi)

özel limanların yanı sıra, TDİ ve TCDD'ye ait limanların çoğunun işletmesinin özel teşebbüse verildiği görülmektedir.⁴¹

Türkiye'de özel sektör tarafından işletilen limanlardan başlıcaları; Gempport, Kumport (Ambarlı Liman Tesisleri), Armaport, Sedefport, Zeyport, Akport, Limaş, Martaş, Nemtaş, Habaş, Gübretaş vb. limanlardır.

2.1.4.2.3. Türkiye'deki Kamu Limanlarının Özelleştirilmesi

Dünyanın her yerinde ulaştırma sektöründeki hizmetlerin etkinliğini geliştirmek ve bu konuda hükümetçe sağlanan sübvansiyonları azaltabilmek amacıyla, rekabet ve özelleştirmenin giderek önem kazanmaya başladığı bilinmektedir. Rekabet ve özelleştirme konusunun sadece ulaştırma sektörüyle sınırlı kalmadığı, bir çok ülkede elektrik, haberleşme, posta hizmetleri ve bir çok kamu hizmetinin özelleştirildiği ve dolayısıyla rekabete açık bir duruma geldiği görülmektedir.⁴²

Limanların ve denizcilik sektörünün ticari ihtiyaçlara cevap verecek şekilde yönlendirilmeleri ve geliştirilmeleri için en etkin yöntem özelleştirme. Türkiye'de limanların verimliliğini arttırmak amacıyla özelleştirme üzerinde önemle durulmaya başlandığı görülmektedir.⁴³ Kamu kaynaklarının ve mevcut kapasitelerinin etkin bir şekilde kullanılması, verimliliğin artırılması, giderek genişleyen hizmet sektöründe kamunun mali ve idari yükünün azaltılması gibi çeşitli amaçlarla limanlarda özelleştirmeye gidildiği görülmektedir.⁴⁴ Bu sayede ulusal ve bölgesel rekabeti arttırarak liman hizmetlerinin etkinliğini ve verimliliğini arttırmak da söz konusu olmaktadır. Limanların sağladığı hasılat ülkeye döviz girdisi sağlamaktadır. Bu

⁴¹ Altıncubuk, **a.g.e.**, s. 25.

⁴² David A. Hensher, Ann M. Brewer, **Transport An Economics and Management Perspective**, New York, Oxford University Press, 2001, p. 12.

⁴³ Çetin, **a.g.m.**, s. 34.

⁴⁴ Yaşar Karabacak, "Limanların Mevcut Durumu", **2. Ulusal Denizcilik Şurası Kıyı Yapıları ve Limanlar**, Ankara, T.C. Başbakanlık Denizcilik Müsteşarlığı Yayınları, 2000, s. 54.

nedenle kapasite kullanım oranlarının en yüksek seviyeye çekilmesi yine özelleştirmeyle mümkün olmaktadır. Özelleştirmenin diğer bir amacı da limanlardan elde edilen gelirlerin yatırım için gerekli kaynakları yaratabilmek için kullanılmasıdır. Kamu limanlarından elde edilen hasılat devlet işletmesi olan TDİ'nin zarar eden diğer işletmelerine aktarıldığından finansal bağımsızlık sağlanamamakta, yatırım için gerekli kaynaklar yetersiz kalmaktadır.⁴⁵ Bölgesel ve ulusal ekonomiye katkıda bulunmak üzere modern işletme teknikleri ve uygulamaları kullanarak yönetimi sağlamak, piyasa ekonomisi şartlarına uygun esnek fiyat politikası uygulamak, teknolojik gelişmelere ayak uydurarak üst ve altyapı yatırım ihtiyaçlarını karşılamak, işçilik maliyetlerini azaltmak, pazarlama anlayışı yaratarak rekabet ortamında ticari esaslara göre işletmek, yüksek ücret, kariyer fırsatları, teşvik ve ödüllendirme sistemini oluşturarak daha çağdaş çalışma koşulları yaratabilmek amacıyla devlet eliyle verimli çalıştırılması mümkün olmayan limanların, özelleştirilmesi gerektiğini söylemek mümkündür.

Dünyada kamu sektörüne ait limanlar idari yapılarına göre limanların veya rıhtımların hisse satışı, işçilere hisse satışı, işletme hakkının devri, yönetim anlaşmaları, kiralama gibi yöntemlerle özelleştirilmektedir. Yapılacak incelemeler neticesinde özelleştirme için en uygun yöntemin seçilmesi gerekmektedir. Limanlarımız işletme hakkının devri dışında hizmetlerin kiralanması, yönetim sözleşmeleri, özel sektör ve kamu arasındaki ortak girişim, özel sektörün finansmana doğrudan katılımı, Yap-İşlet-Devret yöntemleri ile de özelleştirilebilmektedir. Yap-İşlet-Devret yöntemi direkt bir özelleştirme yöntemi olmamakla birlikte liman sektörüne özel sektörün katılımı açısından özelleştirme şeklinde algılanabilmektedir. Limanların özelleştirilmesinde dikkate alınması gereken diğer hususlar; istihdam kaybına ilişkin sosyal boyutunun dikkate alınması, liman işletmeciliğinin sağlık ve güvenlik kuruluşları, ülkenin dış ticaret politikası ve maliye politikası gibi unsurlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Sistemin başarıya ulaşması için, limanların özel sektöre transferinde kamuya sağlanan liman kolaylıklarının, kısıtlamaları kaldıracak veya azaltacak gerekli yasal düzenlemelerin potansiyel yatırımcılar için de yapılması

⁴⁵ Güleşen Demirbaş, "Liman Özelleştirmeleri", **2. Ulusal Denizcilik Şurası Kıyı Yapıları ve Limanlar**, Ankara, T.C. Başbakanlık Denizcilik Müsteşarlığı Yayınları, 2000, s. 151.

ve bunlara etkinlik kazandırılması gerekmektedir. Ayrıca liman özelleştirme programının amaçlarının ülkelerin ticaret ve ulaştırma amaçlarına uygun olması gerekmektedir.⁴⁶

Denizyolu taşıma sisteminde önemli bir rol oynayan limanların kapasite, makina ve teçhizat, teknik olanaklar ve işletmecilik yönünden geliştirilmeleri KİT statüsünden çıkarılıp biran önce özelleştirilmelerine bağlıdır. DLH tarafından yapıлып işletici kuruluşlara verilen limanların, büyükleri TCDD ve TDİ arasında pay edilmiştir. Yaklaşık 300 adet civarında olan kıyı tesislerinin ufak çapta olanlarının bir kısmı Belediye veya Özel İdareler şeklindeki kamu kuruluşları ve özel sektör tarafından işletilmektedir. TDİ'nin işletme hakkı devri yöntemiyle özelleştirdiği limanlarda bazı hukuki sorunlar ortaya çıkmasına karşın, özelleştirme sonrası faaliyetleri olumlu yönde gelişme göstermektedir.⁴⁷

İşletme hakkının devri yönteminde kuruluşların bir bütün olarak veya aktiflerindeki mal ve hizmet üretim birimlerinin mülkiyet hakkı saklı kalmak kaydıyla, bir bedel karşılığında belli süre ve şartlarla işletilmeleri söz konusu olmaktadır.⁴⁸ Buna göre 1997 yılında Özelleştirme İdaresi'nce; TDİ limanlarından Tekirdağ, Rize, Ordu, Sinop, Giresun ve Hopa limanları; 1998 yılında Antalya Limanı; 2000 yılında Marmaris ve Alanya limanları; 2003 yılında Çeşme, Kuşadası, Trabzon ve Dikili limanları 30 yıl süre ile işletme hakkı devri yöntemi ile özelleştirilmiştir.⁴⁹

Özelleştirme Yüksek Kurulu'nun, 6 Ocak 2005 tarihli 25692 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan 2004/128 sayılı kararında; TCDD'ye ait Bandırma, İzmir, Samsun, Derince, Mersin ve İskenderun limanlarının özelleştirme programına alınmasına, söz konusu limanların "Kiralama" ve/veya "mülkiyetin devri" dışındaki "işletme hakkının devri" gibi diğer yöntemlerle özelleştirilmelerine, özelleştirme

⁴⁶ Ece, **a.g.m.**, (Çevrimiçi)

⁴⁷ Baykal, **a.g.m.**, s. 15.

⁴⁸ TDİ, "İşletme Hakkı Devir Yöntemiyle Özelleşen Limanlar", (Çevrimiçi) http://www.tdi.com.tr/ozellesen_limanlar.htm, 26 Ocak 2006.

⁴⁹ Deniz Ticaret Odası, **2004 Deniz Sektör Raporu**, s. 120.

işlemlerinin 12 ay içerisinde gerçekleştirilmesine, yukarıda belirtilen limanların özelleştirme işlemleri tamamlanıncaya kadar TCDD'nin yönetiminde kalmasına, özelleştirme sonrası bu limanları devralacak yatırımcıların bakım-onarım ve diğer yükümlülüklerine ilişkin denetim ve kontrollerinin TCDD tarafından yerine getirilmesine, bu limanların özelleştirilmesi ile elde edilecek gelirlerin, Bakanlar Kurulu kararıyla belirlenecek usul ve esaslar çerçevesinde TCDD Genel Müdürlüğü'ne devredilmesini teminen Hazineye aktarılmasına karar verilmiştir” denilmektedir.⁵⁰ Bu karar kapsamında, 2005 Ağustos ayında TCDD limanlarından Mersin Limanı, 2005 Eylül ayında da İskenderun Limanı işletme hakkının devri yöntemiyle özelleştirilmiştir.

2.2. Liman İşletmelerinin Yeniden Yapılandırılması Sürecinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi

Liman işletmelerinin yeniden yapılandırılması sürecinde insan kaynakları yönetiminin önemi konusu; Türkiye'deki liman işletmelerinin mevcut durumu ve sorunları, liman işletmelerinde yeniden yapılanma ihtiyacını doğuran nedenler, yeniden yapılanma çalışmalarının kapsamı ile bu kapsamda liman işletmelerinde insan kaynakları departmanının organizasyonu ve işlevleri başlıkları altında ele alınmaktadır.

2.2.1. Türkiye'deki Liman İşletmelerinin Mevcut Durumu ve Sorunları

Limanlar günümüze gelene kadar büyük işlev değişimine uğramıştır. Önceleri yalnızca gemilerin barınması için düşünülen limanlar, sonraları hizmet üretim merkezleri durumuna dönüşmüşlerdir. Gemi barındırma işlevi artık bir liman için ikincil önem taşımaktadır. Artık önemli olan; yükü ucuza, seri biçimde ve güvenle ulaşım sistemleri arasında aktarabilmektir. Bu da, limanları hem ekonomik

⁵⁰ M. Cihat Lokmanoğlu, “Özelleştirme Sürecinde Mersin Limanı”, (Çevrimiçi) <http://www.mtso.org.tr/mp/contents.php?id=545>, 26 Ocak 2006.

düşünmeye, hem de ekonomik davranmaya itmektedir. Limanın ekonomik olmayan bir davranışı taşıma bütününe etkilemektedir. Bunun cezası da taşımada maliyet artışı biçiminde belirmektedir. Yüksek maliyetli taşımanın da yüke pazar kaybettirmesi söz konusudur.⁵¹

Limanlar, Türkiye ekonomisinin destek üniteleri olmanın yanı sıra Türkiye'nin kendi iç pazarları arasındaki taşımaları düzenleyerek, dış dünya ile ticari ilişkilerin sürdürülmesine yardımcı olmaktadır. Ayrıca limanlar çevre ülkelerin dış ticaretlerine transit ticareti biçimli katkı sağlamaktadır. Türkiye'nin dış ticaretine yönelik liman hizmetleri dışalım ve dışsatım yüklerinin elleçlenmesini içermektedir.⁵²

Bir limana yük getiren gemilerin büyük çoğunluğu dönüşlerini çoğunlukla başka liman ve iskelelerden sağlamak durumunda kalmaktadırlar. Bu da, ilk limanda yapılan masrafın belki bir o kadarını da ikinci yükleme limanında yapmaları sonucunu doğurmaktadır. Bu nedenle de armatörün taşıma maliyeti kabarmaktadır.⁵³

Ülkemizde liman endüstrisi sorunları giderek artan bir eğilim göstermektedir. Her yönden büyüyen ve üretimi çeşitlenen Türkiye ekonomisinin limanlar üzerindeki baskısı, yük boyutlarında büyüme ve ağırlaşma şeklinde bir artış göstermekte, bunun artan gemi trafiğiyle de bütünleşmesi sonucunda limanlar, yapısal olarak yetersizlikle karşı karşıya kalmaktadır.⁵⁴

Limanlarımızın çoğu bugün kentsel yerleşim alanları içinde kalmıştır. Özellikle yük dolaşım hızı düşük olan Türkiye limanlarında kentlerin limanlar üzerindeki baskıları bu limanlara pek genişleme olanağı tanımamaktadır. Oysa liman

⁵¹ Akten, Albayrak, **a.g.e.**, s. 101-114.

⁵² Necmettin Akten, "2000'li Yıllarda Türk Limancılık Stratejisi", **Yüksek Denizcilik Okulu Mezunları Derneği Dergisi Denizati**, İstanbul, Kasım, 1991, s.19.

⁵³ **A.e.**

⁵⁴ **A.e.**

yatırımlarında, kentsel gelişme ve arazi kullanımı arasındaki ilişkiler göz önünde bulundurulmalıdır.⁵⁵

Ülkemizin 8333 km.'yi bulan sahil şeridinde 300 civarında kıyı tesisi bulunmaktadır. Yapı şekillerine ve fonksiyonlarına göre bunlar; liman, iskele, yat limanı, marina, balıkçı barınağı ve çekek yeri şeklindedir.⁵⁶ Bu kıyı tesislerinin başlıcalarından biri olan limanların, ülkemizde, verdikleri hizmetlerle bulundukları bölgelere, hinterlanda, makro açıdan tüm ülkeye katkı sağladığını ve ulusal ekonomi açısından önemli bir yere sahip olduğunu söylemek mümkündür.⁵⁷

Limanları, ticarete konu olan malların ekonomiye giriş çıkış yaptığı üsler olarak ifade edebiliriz. Tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de uluslararası ticaretin büyük bir bölümü, en ekonomik sistem olan denizyolu ile gerçekleştirilmektedir. Taşıma zincirinin deniz aşamasını oluşturan limanların ekonomideki gelişime etkisi göz önüne alınarak, hizmetlerin en iyi şekilde gerçekleştirilmesi, AB'ye (Avrupa Birliği) uyum sürecinde kısa ve uzun vadeli tüm önlemlerin alınması gerekmektedir. Dış ticaretin (ithalat-ihracat) % 87.4'ü denizyolu ile yapılmakta olup, dünya deniz ticaret hatlarının merkezi konumunda bulunan ülkemizde, limanlarımızın teknolojik gelişimlere uyum sağlamadaki zorlukları ve altyapı eksikliği ve limanla entegrasyonu sağlayacak demiryolu bağlantılarının yetersizliği nedeniyle, transit taşımacılıktan yeterli pay alınamamaktadır.⁵⁸

Türkiye, Karadeniz'i Akdeniz'e bağlayan ve oradan okyanuslara ulaştıran sular üzerinde bulunmasına bağlı olarak konumu itibariyle stratejik öneme sahip bir ülkedir. Bazı komşu ve yakın ülkelerin denize kıyılarının bulunmaması, dış ticaret mallarını Türkiye üzerinden taşımak zorunda kalmaları da bu stratejik önemi daha da arttırmaktadır. Buna bağlı olarak, birtakım iyileştirme ve yenileşme çabalarıyla Türk

⁵⁵ Akten, "2000'li Yıllarda Türk Limancılık Stratejisi", s. 19.

⁵⁶ T.C. Başbakanlık Denizcilik Müsteşarlığı, **21. Yüzyıla Girerken Denizciliğimiz**, s. 129.

⁵⁷ Yercan, **a.g.e.**, s. 142.

⁵⁸ Deniz Ticaret Odası, **2004 Deniz Sektör Raporu**, s. 117.

limanlarının ve deniz ticaret filosunun, transit deniz taşımacılığında gerektiği gibi kar edebilmesi mümkün kılınabilir.⁵⁹

Limanların, ülkemizin ithalat ve ihracatının büyük çoğunluğunun yapıldığı denizyolu taşımacılığında, ülkemizin dışarıya açılan kapıları olmaları sebebiyle, değişikliklere ayak uydurmaları kaçınılmaz bir gerekliliktir. Gelişmelere uyum sağlanmadığı takdirde, ülkemiz dış ticaretinin bundan olumsuz yönde etkilenmesi söz konusu olabilmektedir. Bugünkü yapılarıyla limanların, atılımlar konusunda gereken çevikliği gösteremediğini söylemek mümkündür. Buna bağlı olarak, limanların kaliteli ve sürekli hizmet üretebilmeleri için özerk bir yapıya sahip olmaları gerektiğini söylemek mümkündür.⁶⁰

Limanlarda istihdamın ihtiyaç duyulan iş gücünün çok üstünde olması, yatırımların yeterince ve zamanında yapılamamasından dolayı gelişen teknolojiye ve değişen taşıma şekillerine zamanında ayak uydurulamaması, gerekli yasaların zamanın şartlarına uygun olarak değiştirilip çıkartılamaması, bürokrasinin ağır işlemesi, liman gelirlerinin doğrudan limana yatırım olarak dönüştürülmeyip, başka kanallara aktarılması gibi bazı sorunlar yaşanmakta, bu sebeplerle de limanlar ekonomik ve verimli çalışmamaktadır.

Limanlarda yaşanan bu gelişmelere bağlı olarak ortaya çıkan sorunları, teknolojik sorunlar, altyapı sorunları ve işletme sorunları olarak gruplandırmak mümkündür.⁶¹

Buna göre altyapı sorunlarının;

- Yanaşma yerleri, rıhtımlar, rıhtım boyları, derinlikler, liman gerisi bölge alanlarına hizmet veren araç gereçlerle ambarlama ve araç park yerlerinin yetersiz kalması,

⁵⁹ Sevimay, **a.g.e.**, s. 11.

⁶⁰ Deniz Ticaret Odası, **2003 Deniz Sektör Raporu**, İstanbul ve Marmara, Ege, Akdeniz, Karadeniz Bölgeleri, İstanbul, Deniz Ticaret Odası Yayınları, 2004, s. 106.

⁶¹ Deniz, **a.g.e.**, s. 207.

- Ambar alanlarını dar duruma sokan tasfiyeye tabi eşyaların ve konteynerlerin zamanında çekilmemeleri sebebiyle ambar sıkışıklıklarının meydana gelmesi,
 - Tehlikeli yükler için elverişli depolama tesisleri ile bunlara ilişkin düzenlemelerin pek çok limanda ihtiyaçlara cevap verebilecek düzeyde olmaması,
 - Liman içerisindeki yol ve meydanların yeterli olmamasının yanı sıra görüntü kirliliği taşıması,
 - Liman içerisindeki değişik birimlerin binalarının fiziksel olarak yetersiz olmaları ve çirkin görüntü taşımaları,
 - Limanda içme suyunun yetersiz olması,
 - Liman içerisindeki drenaj kanallarının istenilen fonksiyonu yerine getirememesi,
 - Limanda ısklandırmanın yetersiz olması,
 - Arıtma tesislerinin düzenli çalışmaması,
 - Limanın çevre yolu bağlantılarının yetersiz olması
- gibi sorunlar olduğu görülmektedir.

Limarlarda yaşanan teknolojik sorunlar ise;

- Limarlarda periyodik taramalar yapacak araç, gereç mevcudunun yetersiz olması,
 - Deniz kirlenmesini bertaraf edecek olanakların özellikle özel teçhizat açısından yetersiz olması,
 - Liman faaliyetlerine ilişkin düzenli ve bilgisayar bağlantılı bilgi akışı sağlanamaması,
 - Etkin bir telsiz sisteminin olmaması,
 - Makine-teçhizatın eski ve yetersiz olması,
 - Deniz itfaiyesi, koruma ve güvenlik açısından teknolojik imkanlardan yararlanılamaması,
 - Lojistik ikmal yapılamaması
- gibi sorunlar olarak kendini göstermektedir.

Limanlardaki işletme sorunları ise;

- Bürokratik işleyişin yavaş olması,
- Çok başlılığın söz konusu olması,
- Bazı durumlarda kararların merkezden alınmasının bir yandan gecikmeye

yol açarken, diğer yandan sorunun çözümüne yönelik olmaması,

- Tahmil ve tahliye işlemlerinin yeterli verimlilikte yapılmaması,
- Gece gündüz hizmet verme imkanlarının kısıtlı olması,
- İşletme personelinin eğitiminin yetersiz olması,
- Limanların tanıtım ve pazarlamasının yeterince yapılamaması,
- Limanların önemli bir kısmının tapu tescilinin olmaması,
- Gümrük mevzuatının işletmeciliğin hızını kesecek özelliklerinin, yüklerin

limandan giriş ve çıkışında gecikmelere neden olması,

- Liman Hizmet Tarifelerinin bir maliyet bazına oturtulamamış olması

gibi sorunlardır.

Limanlarda yaşanan işletme (yönetim biçimi) sorunlarının limanın bulunduğu bölgenin trafik yapısı, hizmet gereksinimi ile sosyo-ekonomik gelişme eğilimlerine, limancılık kesimi dışında gelişen ve yeni yatırım alanları arayan sermaye birikimine, işletme/yönetim biçimi ile ilgili sosyo-ekonomik kültür eğilimlerine bağlı olarak ortaya çıktığını söylemek mümkündür. Bu sorun ayrıca limanların kamu ya da özel liman olmalarına, bu alanda yetişmiş ve uzmanlaşmış insangücü ile hazır sermaye birikiminin varlığına bağlı bulunmaktadır.⁶²

2.2.2. Liman İşletmelerinde Yeniden Yapılanma İhtiyacını Doğuran Nedenler

Günümüzde dünyada en çok konuşulan konuların başında “değişim” gelmektedir. Dünyadaki gelişmeler doğrultusunda makro ve mikro düzeyde tüm organizasyonlarda değişimin kaçınılmaz olduğundan söz edilmektedir. Globalleşme ve rekabet, bilgi ve malzeme teknolojilerindeki gelişmeler, yeni teknolojik buluşlar,

⁶² Deniz, a.g.e., s. 77.

yeni pazar oluşumları, insan hakları ve demokrasi alanındaki gelişmelere bağlı olarak insana saygının önem kazanması, ekonomik kalkınmanın itici gücünün insan kaynağı olduğunun anlaşılması, müşteri bilinci ve beklentilerinin değişmesi, çalışanların yönetime katılma ve demokratik yönetilme istekleri, demografik yapının değişmesi gibi faktörler organizasyonlarda değişimin bir zorunluluk olduğunu ortaya koymaktadır.⁶³ Söz konusu değişimin bir sonucu olarak, hiyerarşinin azaldığı, bölümler arasındaki katı sınırların hafifletildiği, dış çevredeki değişim ve gelişmelere daha kolay tepki verebilecek esnek yapıların kurulması gündeme gelmiştir.⁶⁴

Ulaştırma sektörünün bir alt sistemi olan denizyolu taşımacılığında önemli bir yere sahip olan limanlarda, yeni teknolojilere uyum sağlayarak, daha ekonomik ve rasyonel çalışmayı sağlayabilme gerekliliğinden dolayı, yeniden yapılanma ihtiyacının ortaya çıktığını söylemek mümkündür.⁶⁵ Dünya ekonomisindeki yapısal değişiklikler, dünya ticaretinin genel durumu ve liman endüstrisindeki gelişmeler, limanlarda verimliliğin artırılmasını ve organizasyonel yeniden yapılanmaları gerekli kılmaktadır.⁶⁶ Bu doğrultuda ülkemizdeki limanlarda da, bugünkü ve gelecekteki ihtiyaçlara cevap verebilecek, AB limancılık stratejisi ile uyumlu bir işletme politikası izlenerek iş kapasitelerinin artırılması, mevzuat ve teknolojik gelişmelere uygun olarak rasyonel ve bölgesel limanlarla rekabete dayalı çağdaş işletmecilik esasları içerisinde çalıştırılması ve hizmeti iyileştirecek esaslardan hareketle karlılığın ve verimliliğin sağlanması amaçlanmaktadır.⁶⁷

Limanların etkinliğini sağlayabilmek için, kamu kurumlarında karşılaşılan yanlış istihdam politikaları uygulamadan kaldırılarak iş verimliliğinin artırılması gerekmektedir. Limanların iş potansiyellerinin artırılması ve buna bağlı olarak gelirlerinin artırılması sonucunda etkin olabilecekleri göz önünde

⁶³ Coşkun Can Aktan, **Değişim ve Yeni Global Yönetim**, MESS, Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası, İstanbul, Şahinkaya Matbaacılık, 1997, s. 28-29.

⁶⁴ M.J. Hatch, **Organization Theory**, England, Oxford University Press, 1997, p. 351.

⁶⁵ Paik, Bagchi, **a.g.m.**, p. 60.

⁶⁶ Constantinos I. Chlomoudis, Apostolos V. Karalis and Athanasios A. Pallis, "Port Reorganisations and the Worlds of Production Theory", **EJTIR** (European Journal of Transport and Infrastructure Research), Vol. III., No: 1, 2003, p. 91.

⁶⁷ Devlet Planlama Teşkilatı, **Uzun Vadeli Strateji ve Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı 2001-2005**, s. 102.

bulundurulduğunda, karşılaşılan sorun limanlardaki yönetim etkinsizliğidir. Bu sorunun çözümü için, liman işletmelerinin organizasyon yapılarının yeniden ele alınıp gerekli iyileştirmelerin yapılması gerekmektedir.⁶⁸ Hayes'e göre; yeniden yapılandırılmış liman modelinde küçülme, dış kaynaktan yararlanma, özelleştirme ve/veya kar edemeyen limanların kapatılması şeklinde çeşitli önlemler alınarak operasyonel etkinliğin arttırılabilmesi söz konusu olmaktadır.⁶⁹

Liman yönetiminde en uygun stratejiyi belirleyebilmek için, limanların ülke ekonomisine etkilerini dikkate alarak her bir limanın alt ve üst yapı işletme ve finansman şartlarını içerecek şekilde, tek tek tüm fonksiyonlarının incelenmesi gerekmektedir. Bu çalışmalar sonucunda, her bir liman için otonomi ve/veya özelleştirme modellerinden hangisinin uygulanacağı belirlendikten sonra, liman işletmeciliğinin uluslararası rekabete hazır hale getirilmesi için gerekli idari ve hukuki düzenleme çalışmaları gerçekleştirilmelidir.⁷⁰

Limanlarda yeniden yapılanma ihtiyacına neden olan ekonomik ve rasyonel çalışma gerekliliğinin; ekonomi, rekabet koşulları, teknoloji ve yönetsel boşluklar gibi bir takım faktörlere bağlı olarak ortaya çıktığını söylemek mümkündür.

Ekonomik çevre koşullarında yaşanan hızlı değişim tüm işletmeleri olduğu gibi liman işletmelerini de etkilemektedir. Ekonomide üretilen mal ve hizmetlerin arz talep dengesi, üretim ve tedarik gibi pazar koşullarında yaşanan dalgalanmalar, ekonomik eğilimler, ekonomik büyüme ve ülkede egemen olan ekonomik sistem liman işletmelerinde yeniden yapılanma ihtiyacını ortaya çıkaran nedenler arasında gösterilebilir. Ulusal ekonominin geniş bir alana yayılması, bölgesel dağılıma, kısmi özerklik ilkelerinin uygulanması, yaşanan ekonomik krizler ve bölgesel ekonomik gelişmeler, limanların organizasyon yapısı üzerinde de etkili olmaktadır.

⁶⁸ M. Emin Baysal, Mehmet Uygur, Bilal Toklu, "Veri Zarflama Analizi ile TCDD Limanlarında Bir Etkinlik Ölçümü Çalışması", **Gazi Üniv. Müh. Mim. Fak. Der.**, C. XIX, No: 4, 2004, s. 441.

⁶⁹ Sophia Everett, "Corporatization: A Legislative Framework For Port Inefficiencies", **Maritime Policy&Management**, July, September, 2003, Vol. XXX, No: 3, p. 216.

⁷⁰ Baysal, Uygur, Toklu, **a.g.m.**, p. 163.

Yükleri toplama ve dağıtma özellikleri nedeniyle limanlar ekonominin nabızı durumundadır. Limanlar bir ekonominin dış ticaret kapısı olarak görülmekte, ticareti geliştirmenin yanı sıra ticaret merkezlerinin büyümesine de yardımcı olmaktadır. Limanlar özetle, bir ekonominin denizlere açılmasının temel altyapısını oluşturan hizmet ünitesi olarak görülmekte, aynı zamanda da ekonomik büyümeyi hızlandırıcı, önemi anlaşılamadığında da köstekleyici bir stratejik altyapı niteliği taşımaktadır.⁷¹

Uygun kapasiteye ve verimli çağdaş yönetime sahip bir liman endüstrisi, ekonomik büyümenin gerçekleştirilmesinde önemli bir unsur olarak görülmektedir. Bu bilgiden hareketle, ekonomik büyümenin temelinde yeterli ve verimli bir limancılık sektörünün yattığını söyleyebilmekle beraber ekonomideki gelişmelere bağlı olarak limanlarda yeniden yapılanma ihtiyacının ortaya çıktığını söyleyebiliriz.

Limanların pazardaki konumlarının, sektördeki diğer limanlarla karşılaştırıldığında, rekabet koşulları açısından önemli olduğunu söylemek mümkündür. Tüm işletmelerde olduğu gibi liman işletmelerinde de rekabet büyük önem taşıdığı için, pazarın iyi tanınması ve gelişmelerin yakından takip edilmesi, rakiplerin davranışlarının önceden tahmin edilmesi, ekonomik çevreye ilişkin geniş bir bilgiye sahip olunması gerekmektedir.

Limanların aksak işleyişinin dış ticareti olumsuz etkilediğini ve günümüzde büyük bir önem taşıyan AB'nin temel felsefesinin haklı ve gelişmeye açık rekabet olduğu düşünüldüğünde, limanda yenileşme çalışmalarının rekabet avantajı sağlamak açısından da kaçınılmaz bir gereksinim olduğunu görmek mümkün olacaktır.⁷² Buna göre, limanlardaki tanıtım ve pazarlama çalışmalarının güçlendirilmesi, liman hizmet tarifelerinin belli bir standarda oturtularak sistematize edilmesi şeklindeki rekabet avantajı sağlayacak bir takım yenileşme çalışmalarının limanların iyileştirilmesinde önemli bir rol üstlendiğini söyleyebilmek mümkündür.

⁷¹ Akten, "2000'li Yıllarda Türk Limancılık Stratejisi", s.18.

⁷² Akten, Alkan, Akten, **a.g.m.**, s. 1-2.

Teknolojik çevre koşullarında yaşanan hızlı değişimin, günümüzde toplumsal hayatı etkileyen önemli faktörlerden biri olduğunu söyleyebiliriz. Gerek liman hizmet üretim fonksiyonu gerekse liman işletme yönetim birimleri açısından, teknolojik gelişmelerin takibine ihtiyaç duyulmasının, limanları yeniden yapılanmaya iten diğer bir önemli güç olduğunu söylemek mümkündür. Buna bağlı olarak limanlarda iş akışını sağlayan mevcut araç gereç yetersizliğini önlemeye çalışmak, deniz kirliliğini azaltacak özel teçhizatın tahsisini sağlamak, tehlikeli yüklerin saklanabilmesi için elverişli depolama tesisleri oluşturmak ve bilgisayar bağlantılı bilgi akışını sağlayacak teknolojilerden yararlanmak şeklinde teknolojik açıdan ilerlemeyi sağlayıcı önemli yenilik adımlarının atılması gerekmektedir.

Limanlarda yenileşme ihtiyacını ortaya çıkaran nedenler ekonomik, teknolojik koşullar ve rekabet koşullarında yaşanan değişimlerle sınırlı kalmamakta, büyüme, satış grafiğinin gösterdiği eğilim, tepe yöneticilerinin değişmesi ve yönetsel boşluklar gibi bir takım faktörlerden de etkilenmektedir. Büyüyen işletmelerde büyüme sonucu yaşanan işlevsel farklılıklar karar verme, görev ve sorumlulukların dağılımı gibi konularda değişimlerin yaşanmasına neden olmaktadır. Yönetim bilimindeki yeni gelişmeler ve başarılı yeniden yapılanma örnekleri kurumsallaşma ve stratejik yönetim bilincinin gerekliliğini açıkça ortaya koymaktadır. Limanlarda da, gece gündüz kesintisiz hizmeti sağlayabilecek, en yüksek liman verimliliğini sağlayarak kar elde edebilecek bir liman yönetim politikası izleyebilmek adına, alanında eğitimli personel ve yönetici kadrosuyla bu yeniden yapılanma çalışmalarına ihtiyaç duyulmaktadır.

2.2.3. Liman İşletmelerinde Yeniden Yapılanma Çalışmalarının Kapsamı

Organizasyonu, üretimde gerekli maddi ve maddi olmayan araçları, belli bir düzen içinde biraraya getirme faaliyetinin yapısı olarak ortaya çıkan yapı veya iskelet olarak tanımlamak mümkündür.⁷³ Organizasyon, organlaştırma, sistemin amacına

⁷³ İsmail Efil, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, 7. bs., İstanbul, Alfa Yayınları, 2002, s. 134.

ulaşmak için çeşitli görevleri yapmak üzere oluşturduğu ve diğer kısımlarla ahenkli bir şekilde işgören bölümlerinin oluşturulmasıdır.⁷⁴

Eski çağlarda insanların, grup gücüne duyulan ihtiyacı fark ederek, amaçlarına ulaşabilmek için, basit organizasyon yapıları oluşturdukları görülmektedir. Böylece güçlerini biraraya getirerek tek başlarına yapabileceklerinden daha fazla mal ve hizmet yaratabilmeleri söz konusu olmuştur. Bu bilgiler doğrultusunda, organizasyonun en genel anlamda, iki veya daha fazla bireyin ortak bir amaç için çalışmaları sırasında, aralarında gerçekleşen ilişkide yaratılan bağ olduğunu söylememiz mümkündür.⁷⁵

Örgütler sürekli olarak gelişmek zorundadırlar. Hiç gelişmeyen bir örgüt gerçekte gerileyen bir örgüttür. Değişen yeni koşullara örgütü uyarlayabilmek için örgütsel yapıyı zaman zaman gözden geçirmek, işletmenin amaçları doğrultusunda geliştirmek bir örgütsel gereksinim olarak karşımıza çıkmaktadır.⁷⁶ Günümüzde organizasyonların değişim içinde olduğu, bu değişime bağlı olarak organizasyonlarda yeni yapılanma şekillerinin ortaya çıktığı, işleyiş ve süreçlerin niteliğinin değiştiği görülmektedir. Bu da yöneticilerin rekabet avantajı yaratacak yeni yapı arayışları içine girmelerine neden olmaktadır.

Her organizasyon, örgütsel gerçekler değiştikçe, örgütler büyüyüp küçüldükçe, işletme ürün veya pazar farklılaşmasına gidip strateji değiştirdikçe, çevre koşulları, özellikle teknoloji, rakipler, ekonomik şartlar değiştikçe değiştirilmelidir.⁷⁷

Reorganizasyon (yeniden yapılandırma), kurum içinde emir-komuta, bölümlere ayırma, yönetim alanları, otorite ve yetki belirlemeleri, merkezileşme ve

⁷⁴ Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)**, 6. bs., İstanbul, Beta Yayınları, 2003, s. 203.

⁷⁵ Hayri Ülgen, **İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması**, İstanbul, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, Yayın No: 241, 1990, s. 5.

⁷⁶ Zeyyat Sabuncuoğlu, Tuncer Tokol, **İşletme I-II**, Bursa, Uludağ Üniversitesi Yayınları, 1997, s. 178.

⁷⁷ Eren, **a.g.e.**, s. 215.

formalizasyon dereceleri ile ilgili çalışmalar sonucunda kurum içinde yeni mevkiler ve/veya yapıların oluşturulması şeklinde tanımlanabilmektedir.⁷⁸

Değişime ayak uyduramayan işletmelerde, örgütlenmenin yeniden gözden geçirilmesi, tamamen veya kısmen değiştirilmesi gerekmektedir. Yapılacak bu değişikliğe de reorganizasyon, yeniden yapılanma denilmektedir. Reorganizasyon, irili ufaklı her çeşit kuruluşların, değişen koşullara uyum sağlayamamasının ve bu nedenle yaşama ve gelişme güçlerini yitirmelerinin meydana çıkardığı bir zorunluluğun eseridir.⁷⁹

Reorganizasyon, reengineering (süreç yenileme) kavramı ile karıştırılmamalıdır. Süreç yenilemede esas olan, organizasyon yapısının değil mal ve hizmet üretimindeki süreçlerin yeniden yapılandırılmasıdır. Reorganizasyon kavramı, organizasyon içinde yeni mevkiler oluşturulması, kaldırılması, birleştirilmesi, ilişkilerin ve yerlerinin değiştirilmesi konularını kapsarken, süreç yenileme kavramı ise işlerin yapılma tarzı, işlerin birleştirilerek süreçlerin oluşturulması konularını kapsamaktadır.⁸⁰

Reengineering (süreç yenileme), sürekli ve küçük gelişmeler sağlamak değil, köklü ve büyük değişiklikler yapmak ile ilgili bir kavramdır. Buna göre süreç yenileme, işletmelerin rekabet koşullarına uyabilmeleri ve müşterilerine daha iyi, daha kaliteli, daha çabuk ve daha ucuz hizmet sunabilmeleri için, işletme bünyesindeki tüm iş yapma usul ve süreçlerinin köklü bir şekilde gözden geçirilmesini ve yeniden yapılandırılmasını ifade etmektedir.⁸¹ Reengineering, çağdaş performans ölçümlerinde çarpıcı ilerlemeler kaydedebilmek adına, iş

⁷⁸ Hayri Ülgen, Kadri Mirze, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, İstanbul, Literatür Yayınları, 2004, s. 390.

⁷⁹ Kemal Tosun, **Yönetim ve İşletme Politikası**, 1. bs., İstanbul, Yön Ajans, İşletme Fakültesi Yayın No: 232, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No: 125, 1990, s. 645.

⁸⁰ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar**, 10. bs., İstanbul, Arıkan Matbaacılık, 2005, s. 404-405.

⁸¹ Koçel, a.g.e., s. 403.

süreçlerinin yeniden tasarlanması yoluyla bu süreçlerde köklü değişimler yapılmasını içermektedir.⁸²

Artan rekabet, müşteri talepleri ve sürekli değişen iş dünyası, tüm yönetimleri olduğu gibi liman yönetimlerini de, pazarda sağlanan başarıyı ve konumlarını koruyabilmeleri için, köklü değişim sağlayacak yollar aramaya zorlamaktadır. Bu anlamda süreç yenileme, işletmelerdeki operasyonları rasyonelleştirmek üzere tasarlanmış yönetim kavramlarından biri olarak karşımıza çıkmaktadır.⁸³

Süreç yenileme ve reorganizasyon kavramları aynı anlamı içermemekle beraber, süreçlerin yenilenmesi sonunda işletme yönetiminde bir reorganizasyona (yeniden yapılanma) gidilmesi söz konusu olabilmektedir. Bu bağlamda, süreç yenilemenin kapsamı genişletilerek, yeniden yapılandırmalar işin içine katılabilmekte, reorganizasyonun da süreç yenileme kapsamı içinde düşünülebileceği söylenebilmektedir.

Bu çalışmada, yeniden yapılanma kavramıyla vurgulanmak istenen, süreç yenileme gibi kapsamlı bir değişim sürecinin anlatılmasından ziyade, günümüzün değişen koşullarına uyum sağlayabilecek ve işletmenin stratejik başarısı açısından büyük önem taşıyan organizasyon yapılarının süreçlere uygun şekilde oluşturulması konusuna ilişkin olarak limanlarda yaşanan değişim sürecinin anlatılmasıdır.

Bir işletmede reorganizasyon faaliyetine geçilmeden önce o örgütün gerçekten reorganizasyona gereksinimi olup olmadığı dikkatle araştırılmalıdır. Reorganizasyonu (yeniden örgütlenme) gerektiren nedenleri şöyle özetleyebilmek mümkündür;⁸⁴

⁸² Paik, Bagchi, **a.g.m.**, p. 67.

⁸³ **A.e.**, p. 62.

⁸⁴ Sabuncuoğlu, **a.g.e.**, s. 178.

- Örgütte iyi bir iletişim sistemi yoksa, iletişim yetersizliklerini giderici ve özellikle aşağıdan yukarıya iletişimi hızlandırıcı önlemler alınabilir. Bu arada koordinasyonu daha etkili kılmak için yatay iletişime daha çok yer verilebilir.
- Yetki ve sorumluluklarda sık sık çatışma ve sürtüşmelerin doğması halinde bunların yeniden gözden geçirilmesi ve sınırların kesin çizgilerle belirlenmesi gerekir.
- İşletme yeni yatırımlara girişme kararı almışsa yeni kurulacak üniteler ile eski üniteler arasında bağıntıların yeniden düzenlenmesi bir zorunluluk olacaktır.
- İşletmeye yeni atanmış üst düzey yöneticileri kendi anlayış ve yönetim felsefelerine göre örgütü yeniden düzenleme yoluna gidebilirler.

Organizasyonel sorunlar genellikle yapısal ya da kişisel sebeplerle ortaya çıkmaktadır. Diğer bir ifade ile bu tür sorunlar, işletmedekilerin çatışması ve organizasyon şemasının düzenlenmesindeki hatalardan ya da onu işleten insanların kişisel davranışlarındaki yanlışlardan kaynaklanmaktadır. İhtiyaçların analizinde iki yönü de ihmal etmemek gerekir. Çünkü pratik hayatta yönetim biçimi ve bundan doğan işletmecilik uygulamasıyla organizasyon yapısı iç içe girmiş bulunmaktadır.

Organizasyonel değişimde üst yönetimin konuya ne şekilde yaklaştığı projenin başarısı üzerinde oldukça etkili bir faktördür. Öncelikle bu değişimin gerekliliğinin bilincinde olunmalıdır. Bunun yanında değişim uygulamasına yönelik, uygulamanın olası sonuçlarını ve bu sonuçların etkilerini değerlendiren ön çalışmalar yapılmalıdır.⁸⁵

Reorganizasyon görevi; işletme içinden bir fert veya gruba, işletme dışından bir müşavirlik firmasına ya da işletme içinden bir grupla beraber çalışmak üzere işletme dışından bir gruba verilebilir.

Bir işletmedeki mevcut yapı incelenirken öncelikle, işletmenin organizasyon şeması ile organizasyon el kitabı üzerinde çalışılmalıdır. Yapının idareciler

⁸⁵ J.H. Jackson, C.P. Morgan, **Organization Theory: A Macro Perspective for Management**, New Jersey, Prentice-Hall Inc., 1978, p. 360.

tarafından anlaşılıp anlaşılmadığının tespiti yapılmalıdır. Mevcut yönetici personelin bilgi, yaş ve tecrübe dağılımı, planların ve bütçelerin nasıl yapılmakta olduğu, kararların nasıl verildiği, kontrolün nasıl yapıldığı ve başarıların nasıl değerlendirildiği incelenmelidir. İşletmenin haberleşme sistemi gözden geçirilmelidir.

Mevcut yapının tespiti çalışmaları sırasında organizasyon şemaları ve el kitaplarına ilave olarak çeşitli yönetmelikler, kuruluş yasaları veya ana sözleşmeler, yıllık çalışma raporları, personele dağıtılan genelgeler, kurul tutanakları gibi yazılı belgeler de dikkate alınmalıdır.

Diğer taraftan, işletmenin güçlü ve güçsüz yönleri saptanmalıdır. Bu safhada piyasa ve pazarlama şartları, teknolojinin rolü, çevre faktörleri ve sermaye yapısı iyi değerlendirilmelidir.

İdeal yapının hazırlanması; reorganizasyon çalışmasının amaçlarını, yakın gelecekteki büyüme değişimlerin bölümlere etkisini, mevcut yapının değerlendirilmesi ve eksikliklerini, temel görev tanımlarını ve alınması gereken önlemleri içerecek şekilde bir raporun hazırlanmasıyla son bulur.⁸⁶

Reorganizasyon sürecinin amacına ulaşabilmesi için, organizasyon içindeki bireylerin yeni yapıyı ve felsefeyi tasavvur ederek, reorganizasyonun amaçlarını anlayarak, değişimin bireylere ve organizasyona sağlayacağı yararları görmeleriyle mümkün olacaktır.⁸⁷

⁸⁶ Ülgen, **a.g.e.**, s. 190.

⁸⁷ Gary E. Brush, "Organizational Restructring in a Port Setting: A Case Study of The Fraser River Harbour", **Commission Report**, September 22, 1996, p. 12.

2.2.4. Yeniden Yapılanma Sürecinde Liman İşletmelerinde İnsan Kaynakları Departmanının Organizasyonu ve İşlevleri

İşletmelerin, çevre koşullarındaki değişikliklere uyum sağlayarak şirket stratejileri doğrultusunda ürün ve hizmetlerin kalitesini arttırmak, maliyetleri azaltmak, müşteriye daha yakın olmak, teknolojiye gelişmelerden daha fazla yararlanmak gibi gerekçelerle yeniden yapılanma çalışmalarına yöneldiklerini söylemek mümkündür. Ulaştırma sektörü içerisinde önemli bir konuma sahip olan limanlarda da, daha ekonomik ve rasyonel çalışmaya bağlı olarak en yüksek liman verimliliğini sağlayabilmek, değişen rekabet koşulları, ekonomik ve teknolojik koşulların gerektirdiği nitelikte çağdaş bir liman yönetimi oluşturabilmek için yeniden yapılanmaya gidildiği görülmektedir. Bu doğrultuda yeni organizasyon yapısı oluşturulurken liman işletmelerindeki tüm işletme fonksiyonlarının tek tek ele alınarak incelenmesi gerekmektedir. Mevcut fonksiyonların hizmet çeşitliliğini, müşteri memnuniyetini, kaliteyi, karlılığı ve verimliliği arttıracak şekilde iyileştirilmesiyle çağdaş liman düzeyine gelinmesi amaçlanmaktadır. Liman endüstrisinde yaşanan bu gelişmeler, özelleştirme eğilimindeki artış ve liman işletmelerinin giderek daha çağdaş bir yapı haline dönüştürülmesi çabaları, yeniden yapılanma kapsamında limanlardaki insan kaynakları yönetimini de etkilemektedir. Yeniden yapılanma yoluyla liman organizasyon yapılarında yaşanan değişime bağlı olarak, liman yöneticilerinin teknik yönlerde kendilerini geliştirmelerinin yanı sıra insan kaynakları yönetimi konusunda da aynı duyarlılığı göstermeleri gerekmektedir. Buna bağlı olarak da insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarını dikkate alarak gerekli görülen fonksiyonlara ilişkin düzenleme ve iyileştirme çabası içine girmeleri gerekmektedir.

2.2.4.1. Limanlarda Yeniden Yapılanma ve İnsan Kaynakları Departmanının Oluşumu

Herhangi bir örgütsel ve çevresel ortamda insan kaynaklarının örgüte, bireye ve çevreye yararlı olacak şekilde, yasalara da uyularak, etkin yönetilmesini sağlayan

işlev ve çalışmalar şeklinde tanımlanabilen insan kaynakları yönetiminin günümüzde, işgücüyle ilgili maliyetler, verimlilik, değişimler ve işgücündeki olumsuzluk belirtileri nedeniyle daha çok önem kazandığı görülmektedir.⁸⁸ Küreselleşme ve buna bağlı organizasyonel değişimler sonucunda insan kaynakları işlevinin işletmelerdeki rolü değişmiştir. Günümüzde insan kaynakları departmanının, organizasyonel kuralların ve yönetmeliklerin uygulanması, personele ilişkin kayıtların tutulması gibi işlerle ilgilenen bir departman olmaktan ziyade, tepe yönetimle işbirliği içerisinde organizasyonel değişime öncülük eden stratejik bir iş ortağı konumuna geldiğini söylemek mümkündür.⁸⁹ Bütün bunlara karşılık, yine de işletmelerde gerçekleştirilen yeniden yapılanma çalışmalarının merkezini, işletmelere büyük ölçüde katma değer sağladığı düşünülen üretim, satış, pazarlama gibi işletme fonksiyonları oluşturmaktadır. Finans, insan kaynakları gibi fonksiyonların ise yeniden yapılanma kapsamında daha sınırlı ölçüde ele alındığı görülmektedir. Bu sebeple, değişen süreçler ve stratejilerin insan kaynakları bölümü üzerindeki etkisinin zaman zaman ihmal edilmesi söz konusu olmaktadır. Tüm bu olumsuzlukların yaşanmaması için yeniden yapılanma kapsamında belirlenen şirket stratejileriyle insan kaynakları stratejilerini uyumlaştırmak, yeniden yapılanma sürecinde temel işletme fonksiyonlarına verilen önemin destek bir işletme fonksiyonu olan insan kaynaklarına da verilmesi gerekmektedir.

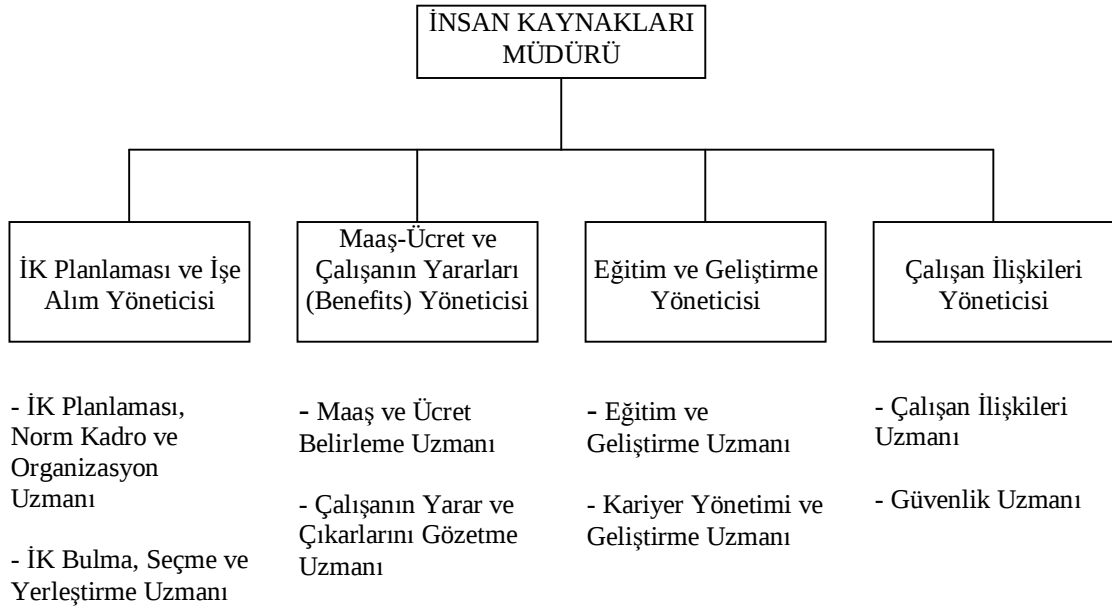
Organizasyonel yapının, pozisyonların, yetki ve sorumlulukların, dahili prosedürlerin tüm çalışanlar tarafından bilinmesini sağlamak, sürekli değişime uyum gösterebilmek adına, limanlarda da insan kaynakları yönetimine daha fazla önem verilmeye başlandığı ve tüm insan kaynakları yönetimi işlevlerinin daha kapsamlı, sistematik ve profesyonel bir şekilde ele alındığı bilinmektedir. Buna bağlı olarak limanda organize olan insan kaynakları departmanının, liman işletmesindeki insan kaynağını doğrudan ilgilendiren tüm politika ve prosedürlerin oluşturulmasına öncülük etmesi, tüm şirket yönetiminin katılımı ile oluşturulan bu sistemin uygulamasını yöneten stratejik bir departman olarak çalışması gerekmektedir.

⁸⁸ İ.Ü. İşletme Fakültesi İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, Dönence, 2000, s. 16.

⁸⁹ Marc Effron, Robert Gandossy, Marshall Goldsmith, **Human Resources In The 21st Century**, New Jersey, John Wiley and Sons, 2003, pp. 97-98.

Limanlarda, misyon ve vizyon doğrultusunda ihtiyaç duyulan işgücünün sayı ve nitelik olarak doğru şekilde belirlenmesi, hedeflere ulaşabilmek için gerekli olan işlevleri gerçekleştirecek yeterli sayıda vasıflı elemanın işe alınması, eğitilmesi, geliştirilmesi, motive edilmesi gerekmektedir. Ayrıca performanslarının limancılığın gerektirdiği kriterlere göre değerlendirilmesi, ücret yapılarının sektördeki değişimlerle uyumlu şekilde belirlenmesi, ilgili kanunlara göre işçi işveren ilişkilerinin düzenlenmesi ile iş güvenliği ve işgören sağlığı konusunda gerekli yasal düzenlemelerin işleyişinin sağlanması gerekmektedir. Bu bilgiler ışığında büyük bir işletmedeki insan kaynakları departmanının organizasyonunu Şekil 2'deki gibi göstermek mümkündür;⁹⁰

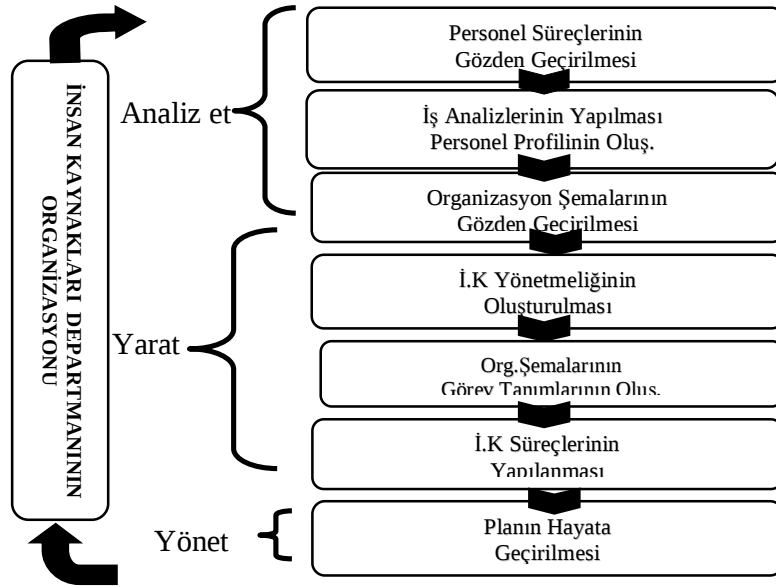
⁹⁰ D.A. DeCenzo ve S.P.Robbins, **Human Resource Management**, 6. bs., y.y., John Wiley, 2001, s.17. (Aktaran: Prof. Dr. Erol Eren, Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar), 6. bs., İstanbul, Beta Yayınları, 2003, s.381).



Şekil 2. İnsan Kaynakları Departmanının Organizasyonu

Kaynak. DeCenzo D.A. ve S.P.Robbins, Human Resource Management, 6th Edition, John Wiley, 2001, s.17. (Aktaran: Prof. Dr. Erol Eren, Yönetim ve Organizasyon Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar, İstanbul, Beta Yayınları, 2003, 6. bs., s.381)

Bir liman işletmesinde, yeniden yapılanma kapsamında insan kaynakları departmanının oluşum aşamalarının ise Şekil 3'deki gibi olduğu görülmektedir.



Şekil 3. İnsan Kaynakları Departmanının Oluşum Aşamaları

Buna göre; mevcut durumun analiz edilmesi sürecinde ilk olarak, personel süreçlerinin gözden geçirilmesi gerekmektedir. Mevcut personele ilişkin personel profilinin oluşturulması ve iş analizlerinin yapılmasını takiben organizasyon şemalarının gözden geçirilmesi gerekmektedir. İş analizi; bir işin gerektirdiği görev ve yetenekler ile o işte çalıştırılması gereken kişinin belirlenmesine yönelik bir süreçtir.⁹¹ İnsan kaynakları departmanının yapılanması sürecinde tüm insan kaynakları fonksiyonlarına ilişkin bir yönetmeliğin oluşturulması, yeni duruma uygun organizasyon şemalarının belirlenmesi ve görev tanımlarının oluşturulması gerekmektedir. İş tanımlarında iş analizlerinden elde edilen bilgilere dayanarak işin gerektirdiği görev, sorumluluk, ilişki ve çalışma koşulları gibi ayrıntılar listelenmektedir.⁹² Bu oluşum sürecinden geçen ve çağdaş bir liman işletmesinde faaliyet göstermeye başlayan bir insan kaynakları departmanında; insan kaynakları yönetimi işlevlerinin her birinin tek tek yapılanma sürecinden geçmesi ve insan kaynakları departmanının organizasyon şemasının da bu doğrultuda oluşturulması gerekmektedir.

2.2.4.2. Limanlarda İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevleri

Çağın gereklerine uygun şekilde yapılanmış bir liman işletmesinde hizmet üretimini gerçekleştiren en önemli üretim girdilerinden birini işgücü oluşturmaktadır. Yönetimi ve kullanımı en zor üretim girdisi olan işgücünün limanlardaki yönetimi, limanların kendine özgü özellikleri nedeniyle zaman zaman farklılık gösterebilmektedir.⁹³ Bununla beraber tüm işletmelerde olduğu gibi liman işletmelerinde de, örgüt yapısı büyüdükçe insan kaynakları yönetimi işlevlerinin her birinin uzmanlık gerektiren bir nitelik kazandığı görülmektedir. Buna bağlı olarak çağdaş bir liman işletmesinde işgücüne ilişkin planlama, kadrolama, değerlendirme, ödüllendirme, yetiştirme, geliştirme, endüstri ilişkileri, güvenlik ve koruma

⁹¹ Gary Dessler, **Human Resource Management**, 8. bs., New Jersey, Prentice-Hall, 2000, p. 84.

⁹² **A.e.**

⁹³ UNCTAD (United Nations Conference on Trade and Development) Secretariat, **Development and Improvement of Ports**, United Nations Conference on Trade and Development Publications, TD/B/C.4/AC.7/13, 1992, P. 63.

işlevlerinin, birkaç işlevin bir araya getirildiği birimlerin yönetimi altında ya da tek tek fonksiyonlar halinde faaliyet gösterebildiğini söylemek mümkündür.

2.2.4.2.1. İnsan Kaynakları Planlaması

İşletmelerde üretim süreci planlanırken işgücünün, ya da gereksinme duyulacak personel sayısının da planlanması kaçınılmazdır. İşgücünün fizyolojik ve psikososyal özellikleri nedeniyle ölçüye vurulması zor olan ve homojen özellikler göstermeyen bir üretim girdisi olması sebebiyle planlamada güçlükler yaşanması söz konusudur.⁹⁴ İnsan kaynakları planlamasında konunun teknik yönü (sayısal / matematiksel boyut) ve davranışsal yönü (psikolojik / sosyal boyut) olmak üzere iki ana boyuttan söz etmek mümkündür. Bu işlevin asıl amacı işletmelerin gereksinme duyacakları nitelik ve nicelikteki personeli doğru olarak belirleyip personelin istenilen yer ve zamanda istihdam edilmesini sağlamaktır. Planlama bir bütün olarak ele alındığında; personel gereksinmesinin, sağlanmasının, geliştirilmesinin, yetiştirilmesinin, yerleştirilmesinin ve çıkarılmasının planlanması gibi alt başlıklardan oluştuğu görülmektedir.⁹⁵

Limanlar; yükleme, boşaltma, depolama, aktarma, doğrudan teslim (supalan) gibi özde yükle ilgili üretimde bulunan hizmet üniteleridir. Burada işin yolunca yürütülebilmesi, eğitilmiş ve koordineli çalışan insangücü ile sağlanmaktadır.⁹⁶ İşletmenin ihtiyaç duyacağı sayı ve nitelikteki personelin planlanması, aynı zamanda insan kaynakları yönetimine ilişkin temin, seçim, eğitim, kariyer planlama gibi fonksiyonların da daha doğru şekilde planlanmasına yardımcı olabilmektedir.⁹⁷ Limanlarda yüksek seviyede verimlilik elde ederek buna bağlı rekabet avantajı sağlayabilmek açısından, insan kaynakları planlamasının çok önemli bir yer

⁹⁴ Tuğray Kaynak, **İnsan Kaynakları Planlaması**, 2. bs., İstanbul, Alfa Yayınevi, 1996, s. 3.

⁹⁵ İ.Ü. İşletme Fakültesi İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı, **a.g.e.**, s. 83-110.

⁹⁶ Akten, "Liman Planlaması: Liman Üniteleriyle Kapasitesi Arasındaki İlişki ve Elleçleme Maliyetinin Hesaplanması", s. 62.

⁹⁷ William B. Werther, Keith Davis, **Human Resources and Personnel Management**, 4. bs., y.y., McGraw Hill, 1993, p. 165.

tuttuğunu söylemek mümkündür.⁹⁸ Bu sebeple limanlarda kesintisiz hizmet sağlayabilmek için, ihtiyaca her an cevap verebilecek sayı ve nitelikte operasyonel ve teknik işlerle ilgilenen personel bulunması gerekmektedir. Bu ihtiyacı belirlerken, limanın faaliyet alanının gelecek yıllar içinde gelişme ya da daralma yönünden alabileceği yeni şekil, limandaki mevcut işgücünün ortaya çıkacak yeni ihtiyaçları karşılayıp karşılayamayacağı gibi hususlar da göz önünde bulundurulmalıdır. Planlama yapılırken; teknik ve sosyal gelişmelerin limanların teknik, mesleki ve idari personel ihtiyacında gelecek yıllarda meydana getirebileceği değişiklikler, emeklilik, işten ayrılma gibi çeşitli nedenlerle boşalacak kadrolar da dikkate alınmalıdır.

Limana sahasında bulunan istifleme ve aktarma makinelerini kullanmak, konteyner gemilerinin tahliye ve yükleme yapma, sahadaki istifleme ve yükleme işlerini gerçekleştirmek, liman sahası dışına çıkarılacak konteynerleri kamyonlara yüklemek gibi operasyonel ve limandaki işleyişin sürekliliğini sağlayan kritik hizmetleri gerçekleştiren bir operatörün; devamlılığının sağlanması, devamsızlık ve sağlık sorunlarına bağlı olarak yedek personel bulundurulması, ani işten ayrılma durumunda ek personel bulundurulması, limandaki norm kadroların görevlerin niteliklerine uygun şekilde belirlenmesi ancak insan kaynakları departmanında planlama faaliyetlerinin etkin bir biçimde gerçekleştirilmesiyle mümkün olacaktır. İnsan kaynakları departmanının planlama faaliyetlerine ilişkin olarak, liman işletmesindeki tüm kademe ve pozisyonlara ilişkin genel bir insan kaynakları yönetimi politikası paralelinde, kısa ve uzun vadeli insan kaynakları planlama politikalarını tespit etmesi, belirlenen norm kadrolar çerçevesinde yıllık kadro tekliflerini hazırlaması, üst makamın onayı alındıktan sonra da uygulamaya koyması gerekmektedir.

⁹⁸ Pasquale Legato, M. Flavia Monaco, "Human Resources Management At A Marine Container Terminal", **European Journal of Operational Research**, Vol. 156, No: 3, 1 August 2004, p. 770.

2.2.4.2.2. İnsan Kaynakları Temin ve Seçim Süreci

İşletmelerde maddi kaynakların kullanımının da insan unsuruna bağlı olması nedeniyle ihtiyaç duyulan sayı ve nitelikteki işgörenlerin temin ve seçimi, insan kaynakları yönetiminin diğer faaliyetlerini de etkileyen önemli bir işlev olarak ortaya çıkmaktadır. Çeşitli evrelerden oluşan bir süreç olarak ele alındığında, temin ve seçim sürecinin; işgören ihtiyacının sayı ve nitelik olarak belirlenmesi, bu ihtiyacı karşılamak amacıyla iç ve dış kaynaklardan çeşitli yöntemlerle adayların araştırılıp bulunması, uygun işgörenlerin seçilmesi ve yerleştirilmesi aşamalarından oluştuğu görülmektedir.⁹⁹ İşgören temin süreci; işe alınmak üzere yetenekli adayların bulunmasına ve işletmeye çekilmesine ilişkin bir süreçtir.¹⁰⁰ Uygun adayları içeren bir aday havuzu oluşturulduktan sonra işgören seçim sürecinin başlaması söz konusu olmaktadır.¹⁰¹

Limanlardaki personel ihtiyacını karşılamak amacıyla, öncelikle belirlenmiş ihtiyacın iç ve dış kaynaklardan hangileriyle karşılanacağına bakılmalıdır. Bir prosedür benimsenmeden önce bu iki olasılık yakından incelenmelidir. Limana dış kaynaklardan aday temin ve seçimi, profesyonel terfi imkanlarından mevcut personeli yoksun bırakmak anlamına gelebilmektedir.¹⁰² Bu da personelin morali üzerinde olumsuz bir etki yaratarak işgücü verimliliğinin düşmesine sebep olabilmektedir.¹⁰³ Diğer taraftan, limanda çalışmakta olan personelle boşlukları doldurmak da yeni beceri ve taze fikirlere açık olmayı engelleyebilmektedir.¹⁰⁴

İhtiyaçtan fazla personelin kalıcı ve sürekli bir biçimde istihdam edilmesi, yeni işe alınmış personelin niteliklerinin kendi departmanının gereksinimlerine cevap

⁹⁹ İ.Ü. İşletme Fakültesi İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı, **a.g.e.**, s. 113.

¹⁰⁰ Werther, Davis, **a.g.e.**, p. 195.

¹⁰¹ **A.e.**, s. 229.

¹⁰² UNCTAD Secretariat, **The Management and Development of Human Resources in Ports**, United Nations Conference on Trade and Development Publications, UNCTAD/SHIP/644, 1992, p. 42.

¹⁰³ Dara Khambata, Riad Ajami, **International Business**, Newyork, Macmillan, 1992, p. 475.

¹⁰⁴ UNCTAD Secretariat, **The Management and Development of Human Resources in Ports**, p. 42.

verememesi, belli pozisyonlara dışarıdan eleman alınmasının mevcut personelin potansiyel yeteneklerini ortaya koymasına engel olması, performans ve yetenekleri geliştirici eğitimlerin yıllık bütçe içerisinde büyük paya sahip olması gibi temelde temin ve seçim sürecinin etkin olmamasına dayalı sorunlara limanlarda sıkça rastlandığı görülmektedir.¹⁰⁵ İşgören seçim aşamasında örgütsel ve çevresel faktörleri göz önünde bulundurarak bilinçli ve sistematik bir süreç izlemek, doğru işgörenin seçimini kolaylaştırarak söz konusu problemlerin yaşanma olasılığını en aza indirecektir. Büyük limanlarda işgören ihtiyacının belirlenmesi ve buna bağlı aday temin ve seçim süreci, insan kaynakları birimlerince planlı bir faaliyet olarak gerçekleştirilmektedir. Küçük ölçekli liman işletmelerinde * ise bölüm yöneticilerinin talebi doğrultusunda hareket edilmesi söz konusudur. Teknik ve fonksiyonel bilgi birikimi olan, hizmet akışının sağlanmasında kilit pozisyonlarda bulunan işgörenlere sahip olan limanlarda, ihtiyacın belirlenmesi ve uygun kaynaklardan temin ve seçimi, insan kaynakları birimi ve ilgili bölüm yöneticisiyle koordineli bir şekilde yürütülmelidir. Gemi operasyon bölümünün iş organizasyonunu yapmak, liman işletme sorumlularının verdiği talimatları astlarına uygulatarak operasyonun düzenli ve seri bir biçimde akışını sağlamakla görevli olan bir gemi operasyon şefinin seçiminde, insan kaynakları birimiyle beraber gemi operasyon müdürünün de söz sahibi olması gerekir.

Etkin bir temin ve seçim süreci, sadece limanda görev yapacak personeli sağlamaya değil, orta ve kısa vadede insan kaynaklarının verimliliğini ve gelişimini arttırmaya da yardımcı olmaktadır.¹⁰⁶

¹⁰⁵ UNCTAD Secretariat, **The Management and Development of Human Resources in Ports**, p. 42.

* Küçük Ölçekli Liman İşletmesi: Prof. Dr. Necmettin Akten'in tanımına göre; iskele, rıhtım gibi az sayıda geminin yanaşmasına ve hizmet almasına uygun küçük kapasiteli limanlardır.

¹⁰⁶ UNCTAD Secretariat, **The Management and Development of Human Resources in Ports**, p. 44.

2.2.4.2.3. Performans Yönetim Sistemi

Limanlarda etkinlik ve verimliliği sağlamak için düşük maliyet ve yüksek hizmet performansını hedefleyen politikalar izlenmelidir. Yüksek hizmet performansı elde edebilmek için, üretim sürecinde önemli bir yere sahip olan işgücü faktörünün bireysel performansını da göz önünde bulundurmak gerekir. Performansın planlanması, değerlendirilmesi ve geliştirilmesi aşamalarından oluşan performans yönetimi sisteminden liman işletmelerinde de; stratejik planlama, ücret maaş yönetimi, kariyer yönetimi, eğitim ihtiyacının belirlenmesi ve işten ayırma kararlarının alınması gibi konularda yararlanıldığı görülmektedir.

Liman işletmelerinde teknik işlerin yürütüldüğü pilotaj ve römorkaj departmanına bağlı çalışan kaptan, çarkçıbaşı, gemici, yağcı gibi gemiadamlarının performansı, hem geminin seyri hem de limandaki operasyonel işlerin belli bir düzen içerisinde akışını sağlamak açısından önemlidir. Gemi içi organizasyon yapısında önemli bir konuma sahip olan kaptanların, geminin daha verimli çalışmasını sağlamak adına işletme standartlarını yükseltmek amacıyla performans yönetim sistemi kapsamında, mürettebatın performansının planlanması, değerlendirilmesi ve geliştirilmesi gerekmektedir. Performans değerlendirmeyi gerçekleştirirken kullanılacak performans değerlendirme yöntemi, liman işletmesinin izlediği insan kaynakları politikasına bağlı olarak değişiklik gösterebilmektedir.

Performans değerlendirme, işgörenlerin örgütün ortak stratejik hedeflerine katkıları hakkında, yönetime fikir vermesi açısından önemli bir çalışma niteliğindedir.¹⁰⁷ Performans değerlendirmede hangi yöntem seçilirse seçilsin, belirlenmiş performans kriterleri işin yapılışı için gerekli ve önemli olmalıdır. Bu kriterler; kişilik özellikleri, performans özellikleri ve sonuçlarla-hedeflere ulaşma ile ilgili kriterlerdir.¹⁰⁸ Liman işçilerinin performansı; önceden belirlenmiş hedeflere ulaşma derecesi, yenilik ve değişim kapasitesi, iş arkadaşlarına, müşterilere ve

¹⁰⁷ S. Kadri Mirze, **Introduction To Business**, 1. bs., İstanbul, Literatür Publishing, 2002, p. 184.

¹⁰⁸ Cavide Uyargil, **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi: Performansın Planlanması, Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi**, İstanbul, Şahinkaya Matbaacılık, 1994, s. 26.

organizasyona karşı tutumları gibi çeşitli kriterlere bağlı olarak değerlendirilmektedir.¹⁰⁹ Böylesi bir performans değerlendirme sisteminde ırk, yaş ve cinsiyet gibi özelliklerden ziyade, organizasyonel başarı üzerinde etkili olabilecek performans kriterleri üzerine odaklanılmalıdır.¹¹⁰ Bu şekilde bir değerlendirme bazı limanlarda alışlagelmiş bir uygulama niteliğinde olmasa bile, yine de bu uygulamanın giderek kural haline geleceği ve liman yönetimine ilişkin faaliyetlerin anlamlı bir parçasını oluşturacağı düşünülmektedir.¹¹¹

Limanlarda idari işlerden ziyade teknik ve operasyonel anlamdaki işlerde performans değerlendirme uygulamalarının, hedeflere ne derece ulaşıldığını tespit ederek gerekli önlemlerin zamanında alınabilmesi adına, kısa ve sık aralıklarda yapıldığı görülmektedir. Performansın, toplam konteyner ve genel yük elleçleme kapasitesi gibi niceliksel iş çıktılarına bağlı olarak ölçülebildiği göz önünde bulundurulduğunda, uygulamaların sıklıkla yapılmasının gerekliliği daha iyi anlaşılmaktadır. Burada performans kriterlerinin, daha çok niceliksel iş çıktılarına göre belirlenmiş olması nedeniyle, değerlendiricilerin kararlarında subjektif davranma eğilimi gösterme olasılığına bağlı olarak yanlış değerlendirme yoluna gitme ihtimali çok yüksek değildir.

2.2.4.2.4. Eğitim – Geliştirme ve Kariyer Yönetimi

Limanlardaki insan kaynakları departmanlarının, genelde iki temel faaliyet üstünde durduğu görülmektedir. Başta kıdemli rütbelere olmak üzere tüm liman çalışanları için, işletme içi danışmanlık ve kariyer yönetimi uygulamaları ile eğitim programlarının planlanması ve organizasyonu konularına ağırlıklı olarak önem verilmektedir. İşletmelerde kariyer yönetim sürecinin amacı; çalışanların kariyerlerini hem organizasyon ihtiyaçlarını, hem de kendi yetkinliklerini optimize

¹⁰⁹ UNCTAD Secretariat, **Development and Improvement of Ports**, p.64.

¹¹⁰ Luis R. Gomez-Mejia, David B. Balkin, Robert L. Cardy, **Managing Human Resources**, 2. bs., New Jersey, Prentice Hall, 1998, p. 203.

¹¹¹ UNCTAD Secretariat, **Development and Improvement of Ports**, p. 64.

edecek şekilde planlanmasını ve yönetilebilmesini sağlayan sistematığı oluşturmak ve uygulamaktır. Organizasyonlardaki gelişmelere paralel olarak, potansiyeli olan çalışanların belirlenmesi ve kişilere gerekli olan mesleki bilgi, beceri ve gelişim imkanı vererek daha fazla sorumluluk isteyen görevlere hazırlanmalarını sağlamak etkin bir kariyer yönetimi sistemi ile mümkün olabilmektedir. İşletme içi danışmanlık ve kariyer yönetimi, bir çok limanda ihmal edilmeye yatkın olan insan kaynaklarının gelişimi açısından önemli bir araçtır. Burada amaçlanan, mevkiler ve bu mevkileri dolduracak kişiler arasında, limanlardaki fonksiyonlar ve gelişim açısından en uygun eşleştirmeyi yapabilmektir.¹¹²

Bireysel kariyer hedefleri ile organizasyonun ileriye dönük personel gereksinimlerinin bütünleştirildiği kariyer planlama uygulamalarında, personelin geliştirilerek organizasyon içindeki yükselişinin planlanması gerçekleştirilmektedir.¹¹³ Yoğun rekabet ortamında faaliyet gösteren liman işletmelerinde de, ihtiyaç duyulan niteliklere sahip personeli sağlamada karşılaşılan güçlükleri ve maliyetleri en aza indirebilmek amacıyla, kariyer planlama çalışmalarına önem verildiği görülmektedir.

Sektörde yetişmiş eleman bulma güçlüğü nedeniyle liman işletmelerinde şirket içi terfi sisteminden daha fazla yararlanılması söz konusudur. İçeriden terfi sistemleriyle, çalışanlardan maksimum fayda sağlayarak liman etkinliğini arttırabilmek için, liman çalışanlarının bu konuda eğitilmeleri gereklidir. Bu sayede çalışanların, kendi yetenek ve becerilerinin farkına vararak, profesyonel hedefler belirleyebilmeleri kolaylaşacaktır. Aynı zamanda, liman faaliyetleriyle ilgili yeni trendlerin yakından izlenmesi, bu trendlere bağlı olarak değişimi gerektiren durumlara karşı hazırlıklı olunması gerekmektedir.¹¹⁴

¹¹² UNCTAD Secretariat, **The Management and Development of Human Resources in Ports**, p. 69.

¹¹³ İ.Ü. İşletme Fakültesi İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı, **a.g.e.**, s. 249.

¹¹⁴ UNCTAD Secretariat, **The Management and Development of Human Resources in Ports**, p. 70.

İşletmelerde personel eğitimi ve geliştirilmesi ile amaçlanan; çalışanların görevlerini en iyi şekilde gerçekleştirebilmeleri için gereken bilgi ve beceri gereksinimlerini sağlamaktır. Teknolojideki hızlı gelişmelere bağlı olarak limanlarda uzmanlaşmış işgücüne duyulan ihtiyacın giderek artması, bu sektörde eğitime duyulan ihtiyacı da çarpıcı bir şekilde ortaya koymaktadır.¹¹⁵ Limanlardaki verimlilik ve hizmet kalitesini arttırabilmek için, yönetim kadrosunda yer alan eğitilmiş personel sayısının arttırılması, alt kademedeki kadroların ise iş öncesi ve işbaşı eğitimine daha fazla önem verilmesi gerekmektedir.¹¹⁶ Bu gelişmeler doğrultusunda periyodik eğitim programlarıyla gerekli görülen durumlarda işgörenlerin becerilerini geliştirmek mümkündür.¹¹⁷

Yeni liman yönetimi anlayışına göre, teknik alanda gelişimi ve organizasyonel değişimi sağlamak amacıyla, yönetimce kişisel becerilerin geliştirilmesi konularına daha çok ağırlık verildiği görülmektedir. Buna göre, sadece belli kademedeki personele teknik eğitimlerin verilmesi gerektiği düşüncesinden ziyade, teknik, sosyal ve kavramsal becerileri geliştirecek eğitimlerin her düzeyde personele verilmesi gerektiği kanısına varılmıştır.¹¹⁸ Limanlarda etkinlik ve verimliliği sağlayabilmek adına sadece işbaşı teknik eğitimlere ağırlık vermenin yanı sıra, bireyi geliştirecek diğer eğitimlere de ihtiyaç duyulduğu görülmektedir.¹¹⁹

İnsan kaynaklarının tüm kurum ve işletmelerde rekabet avantajı olarak öne çıktığı günümüzde kurumların misyon ve hedefini benimsemiş, iyi eğitim almış ve konusunda uzman çalışanlar, verimli insan gücünün temelini oluşturmaktadır. Her pozisyonun gerek duyduğu kritik bilgi ve becerilerin o pozisyon tarafından yürütülen işlerde maksimum fayda sağlamasını, zaman içinde verilen yeni görevler için ihtiyaç duyulan eğitimlerin belirlenmesini ve eğitim fırsatlarının her çalışana tanınmasını

¹¹⁵ "Focus On The Essence Of The Human Factor", **Journal Of Commerce**, New York, Nov 15, 1999, p. 9.

¹¹⁶ Deniz Ticaret Odası, **Ulusal Deniz Ticaretimizin Sektörel Bir Değerlendirilmesi**, s. 311.

¹¹⁷ Gomez-Mejia, Balkin, Cardy, **a.g.e.**, p. 446.

¹¹⁸ R.B. Oram, C.C.R. Baker, **The Efficient Port**, 1. bs., Oxford, New York, Toronto, Sydney, Brounschweig, Pergamon Press, 1971, p. 182.

¹¹⁹ UNCTAD Secretariat, **Development and Improvement of Ports**, p.64.

sağlayarak motivasyonu arttırmak, eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile sağlanacak yararların başında gelmektedir.

Eğitim ve geliştirme sürecinin; hem personele, hem de işletmeye bazı sorumluluklar yüklediği kabul edilmektedir. Buna göre; işletmeler eğitim ve değişimi teşvik eden bir atmosfer oluşturmakla, kişiler de öğrenme imkanlarından en üst düzeyde faydalanmaya çalışmakla sorumludurlar.¹²⁰

Eğitim olmadan insan kaynaklarının gelişiminin mümkün olmadığı göz önünde bulundurulduğunda, bu iki terimin birbiriyle yakın ilişkisini anlamak da kolaylaşmaktadır. Hemen hemen bütün limanlarda, eğitim faaliyetleri için gerekli yatırım ihtiyacı açıkça kendini göstermektedir. Bazı ülkelerde, otoriteler tarafından belirlenmiş, limanların eğitim için ayrılmaları gereken ve yasalara göre belirlenmiş minimum bütçe, liman yönetimlerinin karşılayamayacağı kadar yüksek olabilmektedir. Buna karşılık diğer ülkelerde ise, tatminkar ve cazip sübvansiyonlar mevcuttur. Bu konuda limanların yaşadığı esas sorun, bu fonların liman için karlılık, çalışanları için de fayda yaratacak şekilde nasıl kullanılacağıdır.¹²¹

20. yüzyılın özellikle son 10 yılı, denizde can, mal ve çevre güvenliği ile ilgili uluslararası sözleşmelerin gerekleri ve liman devleti denetimleri giderek daha katı olarak uygulanmaya başlanmıştır. Uygulamalar ayrıntılı biçimde irdelendiğinde, olumsuzlukların sadece gemi kaynaklı olmadığı, liman işletmelerini de kapsadığı görülmektedir.¹²²

Liman işletmeleri iki amaca yönelik eğitim hizmetinden yararlanmaktadır. Bunlardan ilki limanda verilen hizmet üretiminin artışı, yani verimliliğin

¹²⁰ Hüner Şencan, Nihat Erdoğan, **İşletmelerde Eğitim İhtiyacı Analizi**, 1. bs., İstanbul, Beta Yayınları, 2001, s.18.

¹²¹ UNCTAD Secretariat, **The Management and Development of Human Resources in Ports**, p. 70.

¹²² T.C. Başbakanlık Denizcilik Müsteşarlığı, "Kıyı ve Deniz Güvenliği Çalışma Grubu Raporu", **2. Ulusal Denizcilik Şurası Çalışma Grubu Raporları**, Ankara, T.C. Başbakanlık Denizcilik Müsteşarlığı Yayınları, 2000, s. 151.

iyileştirilmesine ilişkindir. Diğer de liman hizmetlerini fiilen sunan işgörenlerin sağlığı, çalışma koşullarının iyileştirilmesi ile iş kazalarının önlenmesine yöneliktir.

İş kazalarının önlenmesine yönelik olarak, işgörelere verilen güvenlik eğitiminde, çalışan kişiye iş güvenliğinin gereklerine uygun mesleki bilgi ve beceriyi kazandırmak gerekmektedir. Bu eğitimde, kaza riskini en az düzeyde tutacak hareketlerin öğrenilmesine ilişkin eğitim faaliyetlerinin çalışanlara uygulanması söz konusudur. Buna göre güvenlikle ilgili eğitim dönemi mesleki eğitimle birlikte düşünülmekte, bu eğitimin mesleki eğitimin temel ve bütünleyici bir bölümü olduğu kabul edilmektedir.¹²³

2.2.4.2.5. Ücret Yönetimi

İşgücünü işe alırken ve aldıktan sonra onun işletme içinde kalmasını sağlamak çok önemlidir. Çalışanları işletme içinde tatmin etmenin ve mutlu kılmanın en önemli yollarından biri etkin bir maaş ve ücret yönetimi sistemi kurmaktır. Bunun yanında çalışanların yararlanacağı olanaklar yaratmak da önemlidir.¹²⁴ Bu bağlamda, insan kaynakları yönetiminin önemli bir fonksiyonunu da ücret ve ödüllendirme sistemlerinin oluşturduğunu söylemek mümkündür. Maddi ve manevi çeşitli gereksinimlerle çalışma ortamına gelen insanların, adil ve yeterli bir biçimde ücretlendirilme ihtiyacına bağlı olarak, işletmelerde gerek iş değerlendirme gerekse piyasa ücret araştırmalarına dayanarak ücretler belirlenmektedir.¹²⁵ İş değerlendirme; işlerin nispi değerini belirlemek amacıyla faydalanılan sistematik bir süreçtir.¹²⁶ Çalışanları örgütsel hedefler doğrultusunda motive etmek amacıyla, işletmelerde özendirici nitelikteki ücret sistemlerinden çoğunlukla yararlanıldığı görülmektedir.¹²⁷ Bir işletmedeki ücret politikası, tüm işgörelere tarafından adil olarak algılanmalı ve

¹²³ Efil, **a.g.e.**, s. 225.

¹²⁴ **A.e.**, s. 384.

¹²⁵ İ.Ü. İşletme Fakültesi İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı, **a.g.e.**, s. 333.

¹²⁶ Werther, Davis, **a.g.e.**, p. 416.

¹²⁷ İ.Ü. İşletme Fakültesi İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı, **a.g.e.**, s. 333.

işgörenlerin ödüllendirilmeleri organizasyona sağladıkları katkıya göre belirlenmelidir.¹²⁸

Liman işletmelerinde de, saat ve aylık ücretli personel için, şirket içi adil ve dengeli, performansı artırıcı, sektörde şirketin rekabet avantajını korumasını sağlayacak bir ücret sistemine ilişkin ilke, politika ve yöntemlerin belirlenmesi gerekmektedir. Burada ücret yapısı ve ücrete ilişkin stratejiler; liman işletme stratejileri, iş değerlendirme, performans değerlendirme, enflasyon endeksleri, liman karlılığı ve pazar şartları gibi faktörlere bağlı olarak değişiklik gösterebilmektedir.

Sektöre ilişkin eğitim almış mezunlara olan talebin bu konuda eğitim almış kişilerin arzına oranla büyük ölçüde fazla olduğu görülmektedir. Bundan dolayı, başlangıç ücretlerinin diğer sektörlerle kıyasla bu sektörde daha yüksek olduğu bilinmektedir.¹²⁹ Aynı zamanda diğer endüstriyel sektörlerle kıyasla, liman işletmelerinde çalışanlar açısından yan ödemelerin de daha tatminkar olduğunu, ücret artışlarının daha hızlı bir oranda gerçekleştiğini söylemek mümkündür.¹³⁰

Liman işletmelerinde çalışan personelle ilgili olarak; bu personelin eğitim, teknik yeterlilik ve değişime uyum sağlayabilme gibi özelliklere sahip olmalarının yanında, sorumluluk ve motivasyon duygusuna da sahip olmaları yönünde bir beklenti giderek önem kazanmaktadır. Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde etkin ve verimli çalışan limanlarda çalışan personelin, işletmenin genel başarısı içerisinde gösterdiği performansa bağlı olarak ödüllendirildikleri görülmektedir.¹³¹

¹²⁸ Gomez-Mejia, Balkin, Cardy, **a.g.e.**, p. 447.

¹²⁹ Donald F. Wood, James C. Johnson, **Contemporary Transportation**, 4. bs., New York, Macmillan, 1993, p. 54.

¹³⁰ A.D. Couper, **New Cargo Handling Techniques: Implications For Port Employment And Skills**, 1. bs., Geneva, International Labour Organization, 1986, p. 65.

¹³¹ UNCTAD Secretariat, **Development and Improvement of Ports**, p. 64.

2.2.4.2.6. İşçi – İşveren İlişkileri

İnsan kaynakları yönetiminin ana amaçlarından bir diğeri, işletmedeki işçi-işveren ilişkilerini düzenlemektir. İşletmelerde huzurlu bir çalışma ortamı yaratabilmek, örgütsel hedefler doğrultusunda, çalışanların bedensel ve zihinsel çabalarını etkin şekilde yönlendirebilmek ve buna bağlı olarak performansı arttırabilmek için işçi-işveren ilişkilerinin olumlu bir yapıya kavuşturulması gerekmektedir.

Liman işletmelerine işçi-işveren ilişkileri açısından bakıldığında, özel limanlarda işçi-işveren ilişkilerinin; denizlerde, göllerde ve akarsularda Türk Bayrağını taşıyan, yüz ve daha yukarı Gros Tonilatoluk* gemilerde bir hizmet akti ile çalışan gemiadamları ve bunların işverenleri hakkında uygulanan 854 sayılı Deniz İş Kanunu ile bu kanun kapsamı dışında kalan diğeri personel için 4857 sayılı İş Kanunu hükümlerine bağlı olarak düzenlendiği görülmektedir.¹³² Kamu limanlarında ise; Deniz İş Kanunu ile bu kanun kapsamı dışındaki kadrolu personel için 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu hükümleri uygulanmaktadır.

Genel olarak dünyadaki ülkelere bakıldığında limanlarda işgücü devrinin düşük olması ve istihdamın uzun süreli olması sebebiyle işçi işveren ilişkilerinde güvene dayalı bir ortam hakim olduğu görülmektedir. Bunu korumak için de özellikle güçlü işgören sendikaları sektörde faaliyet göstermektedirler.¹³³

2.2.4.2.7. İş Güvenliği ve İşgören Sağlığı

Organizasyonlarda, çalışanların iş ortamında bedensel ve ruhsal sağlıklarının korunması amacıyla, insan kaynakları yönetimi kapsamında iş güvenliği ve işgören

* Gros Tonilato: Kaptan Refik Akdoğan'ın Deniz Ticareti isimli kitabında yer alan tanıma göre; kabaca geminin tüm kapalı yerlerinin, küp olarak hacminin yüze bölünmesiyle elde edilen hacim ölçüsüdür. Ülkemizde de yasa ile kabul edilmiştir.

¹³² 854 Sayılı Deniz İş Kanunu, m. 1.

¹³³ Richard Saundry, Peter Turnbull, "Contractual In Security and Competitive Performance In The Transport Industry", **Management Research News**, 1998, 21, 2/3; ABI/INFORM Global, p. 41.

sağlığı ile ilgili çalışmalara da yer verilmektedir. Koruma işlevi ile amaçlanan; güvenli bir çalışma ortamı yaratabilmek için gerekli insan davranışını sağlamak, iş kazaları ve meslek hastalıklarını yaratan nedenleri saptayarak ortadan kaldırmak, bunların neden olduğu kayıp işgünlerini azaltarak verimliliği yükseltmektir.¹³⁴

Liman yöneticisinin en önde gelen sorumluluğu limanın güvenliğidir. Bu sorumluluk kapsamında dikkat edilmesi gereken bazı hususlar bulunmaktadır. Buna göre; liman sahası içindeki tüm güvenlikten sorumlu olacak, yetkili ve tecrübeli personelin atanması, o liman için geçerli güvenlik risklerinin değerlendirilmesi ve olayların sonuçlarını en aza indirecek önlemlerin planlanması, yetkili ve sorumlu makamlarla ortak çalışılması ve onların bilgi, istek ve tavsiyelerinin göz önüne alınması, tüm liman çalışanları içinde güvenlik bilincinin yaygınlaştırılması, olaylar için bir kayıt ve rapor sistemi oluşturulması gerekmektedir.¹³⁵ Bu konuda sadece liman yöneticisinin değil, işgörenlerin de birtakım sorumlulukları bulunmaktadır. Örneğin bir limanda işgörenlerin dikkatsizliğinden, gerekli makine ve teçhizatı yanlış kullanmalarından kaynaklanan iş kazaları söz konusu olabilmektedir.¹³⁶

Ülkemiz tarafından da onaylanmış olan, liman işlerinde sağlık ve güvenliğe ilişkin 152 sayılı sözleşmeye göre;¹³⁷

- Güvenilir ve sağlığa tehlike arzetmeyen işyeri, teçhizat ve çalışma metotlarını sağlamak ve idame ettirmek,
- İşyerlerine güvenli giriş-çıkış sağlamak ve idame ettirmek,
- İşçilerin, işlerinden veya işlerin icrasından doğan kaza ve yaralanma risklerine karşı korunmasını garanti etmek için gerekli gözetim ve denetimi sağlamak,

¹³⁴ İ.Ü. İşletme Fakültesi İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı, **a.g.e.**, s. 395.

¹³⁵ Cahit Yalçın, "Limanlarda Güvenlik Önlemleri", (Çevrimiçi) http://www.turkishpilots.org.tr/DOCUMENTS/C_YALCIN_LIMAN_GUVENLIGI.htm, 20 Şubat 2006.

¹³⁶ John D. Daniels, Lee H. Radebaugh, **International Business: Enviroments and Operations**, 7. bs., New York, Addison-Wesley Publishing Company, 1995, p. 769.

¹³⁷ Liman İşlerinde Sağlık ve Güvenliğe İlişkin 152 Sayılı Sözleşme, m. 4.

- Kaza ve yaralanma risklerine karşı korunma başka şekilde sağlanamadığından makul olarak ihtiyaç duyulan her türlü şahsi koruyucu teçhizat ve koruyucu elbise ve her türlü can kurtarma aletlerini işçilere vermek;
- Uygun ve yeterli ilk yardım ve kurtarma imkanlarını sağlamak ve idame ettirmek,
- Ortaya çıkabilecek herhangi bir fevkalade hal ile başa çıkmak için uygun usuller geliştirmek ve tesis etmek amaçlarıyla, liman işleriyle ilgili olarak uygun önlemler alınması öngörülmektedir.

Liman yapıları ve liman işlerinin yürütüldüğü diğer yerlerin inşaatı, donanımı ve bakımı ile ilgili genel ihtiyaçların karşılanarak, yangın ve infilakın önlenmesi ve bunlardan korunması amacıyla gerekli önlemlerin alınması gerekmektedir. Gemilere, ambarlara, iskelelere, teçhizat ve kaldırma aygıtlarına emniyetli giriş-çıkışları sağlamak, ambar kapaklarının açılıp kapanması, ambar ağızlarının korunması, ambarlarda çalışma, işçilerin nakliyesi gibi konularda da tedbirli olunması gerekmektedir. Ayrıca bu sözleşme kapsamında, tıbbi gözetim ve denetim, ilk yardım ve kurtarma tesisleri, güvenlik ve sağlık organizasyonu, işçilerin eğitimi, meslek hastalığı ve kazalarının bildirim ve tahkiki gibi konular üzerinde durulduğu da görülmektedir.¹³⁸

Dünyada ve Türkiye’de yaşanan değişme ve buna bağlı yaşanan gelişmelere bakıldığında, limanlarda genel olarak bir yeniden yapılanma ihtiyacının ortaya çıktığını ve organizasyon yapılarının bu yönde değişime gittiklerini söylemek mümkündür. Yeniden yapılanmayla beraber değişen organizasyonlarda, işletme fonksiyonlarından birisi olan insan kaynakları yönetiminin öneminin giderek arttığı, insan yönetimine ilişkin faaliyetlerin bu süreçte daha sistematik bir düzende gerçekleştirilmeye başlandığı görülmektedir. Çalışmanın bundan sonraki bölümünde, yapılan bu tespiti ilişkin bir uygulama ile özel bir liman işletmesinde yaşanan yeniden yapılanma sürecinde insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının değişim

¹³⁸ Liman İşlerinde Sağlık ve Güvenliğe İlişkin 152 Sayılı Sözleşme, m. 4.

öncesindeki ve sonrasındaki durumlarından bahsedilecek, eksik olduğu düşünülen konularla ilgili çeşitli öneriler geliştirilecektir.

3. ÖRNEK OLAY: XPORT LİMAN İŞLETMELERİ A.Ş.’DEKİ YENİDEN YAPILANMA SÜRECİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İŞLEVİNİN ORGANİZASYONU

Bu bölümde; örnek olay, çalışmanın konusu, amacı, yöntemi, varsayımları ve sınırlılıkları ile Xport Liman İşletmeleri A.Ş.’deki yeniden yapılanma süreci başlıkları altında ele alınmakta, uygulamanın bütününe ilişkin olarak genel bir değerlendirme yapılarak çeşitli önerilerde bulunmaktadır.

3.1. Çalışmanın Konusu

Çalışmanın konusu, Türkiye’nin en varlıklı ve nüfus yoğunluğuna sahip kuzey batı coğrafi bölgesinde doğal bir geçiş kapısı olan ve ulusal karayolu ağına stratejik bir biçimde bağlı bulunan, Türkiye’nin ilk özel limanı Xport Liman İşletmeleri A.Ş.’nin yeniden yapılanma sürecinde insan kaynakları yönetimi işlevinin organizasyonunun incelenmesidir.

Bu çalışmada denizyolu taşımacılığı ve liman işletmeciliğinin başlıca özellik ve fonksiyonları ile limanların yeniden yapılanması sürecinde insan kaynakları yönetimi işlevinin organizasyonu ele alınmaktadır. Bu amaç doğrultusunda, söz konusu işletmede yeniden yapılanma safhasında yapılan çalışmalardan bahsedilerek; işletmedeki klasik personel yönetimi yapısından insan kaynakları yönetimi yaklaşımına geçiş sürecine odaklanılmaktadır.

Kurumla ilgili bilgiler, Xport Liman İşletmeleri A.Ş. Genel Müdürü, İnsan Kaynakları Müdürü ve ilgili pozisyonlarda çalışan kişiler ile yapılan görüşmeler sonunda sağlanmıştır. Sonuç olarak da, yeniden yapılanma sürecinde insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının ne şekilde oluşturulduğu ortaya konmaya çalışılmıştır.

3.2. Çalışmanın Amacı

Çalışmanın amacı, bir liman işletmesinde, yeniden yapılanma sürecinde insan kaynakları yönetimi işlevi ve alt işlevlerinin nasıl organize edildiğini, buna ilişkin ne gibi düzenlemeler yapıldığını ortaya koymak, tespit edilen ihtiyaçlar doğrultusunda en uygun insan kaynakları yönetimi sisteminin oluşturulabilmesi için yapılması gerekenlerle ilgili öneriler sunmaktır.

3.3. Yöntem

Bu çalışma, belirtilen amaçlar doğrultusunda, içinde bulunduğu sektörün önde gelen işletmelerinden birinde gerçekleştirilmiştir. Uygulamanın yapıldığı işletmenin yöneticilerinin isteği üzerine liman işletmesinin adı gizli tutulmuştur. Elde edilen bilgilere, Xport Liman İşletmeleri A.Ş. Genel Müdürü, İnsan Kaynakları Müdürü ve ilgili pozisyonlarda çalışan kişiler ile yapılan mülakatlar sonucunda ulaşılmıştır. Aynı zamanda gözlem yoluyla, işletmeye ait bir takım yazılı kaynaklardan yararlanılarak bilgi sağlanması da söz konusu olmuştur.

Çalışmada, nitel araştırma yöntemlerinden biri olan örnek olay yönteminden yararlanılmıştır. Araştırma yöntemi olarak bu yöntemi kullanmak, araştırmalarda tek bir olayı veya birkaç olayı derinlemesine inceleme imkanı vermektedir.¹ Bu sayede de daha ayrıntılı ve gerçeğe yakın bilgiler sağlanması mümkün olmaktadır. Diğer araştırma türlerinden ayrılan yönlerinden yola çıkarak, örnek olay yönteminin ‘nasıl’ ve ‘niçin’ sorularını temel alan, araştırmacının kontrol edemediği bir olgu ya da olayı derinlemesine incelemeye olanak veren bir araştırma yöntemi olduğunu söylemek mümkündür.² Burada incelenen olayı anlamak ve açıklamak amacı güdülmektedir.³

¹ Halil Seyidoğlu, **Bilimsel Araştırma ve Yazma El Kitabı**, geliştirilmiş 3. bs., Ankara, Gizem Yayınları, 1987, s. 59.

² Ali Yıldırım, Hasan Şimşek, **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**, 1. bs., Ankara, Seçkin Yayınevi, 1999, s. 190-191.

³ Rauf Arıkan, **Araştırma Teknikleri ve Rapor Yazma**, geliştirilmiş 3. bs., Ankara, Gazi Kitabevi, 2000, s. 76.

Bu tür araştırmalardan elde edilen bilgiler, yalnızca inceleme konusu olan kısım için geçerli olup, bunun ötesinde bir genelleme amacı taşımamaktadır.⁴

3.4. Varsayımlar ve Sınırlılıklar

Çalışmadan elde edilen bulgular, yalnızca incelenen işletmenin insan kaynakları yönetimi işlevinin organizasyonu ile ilgili bilgi sağlamakta, sektöre ilişkin bir genelleme amacı taşımamaktadır. Bunun yanı sıra yapılan mülakatlarda, görüşme yapılan kişilerin gerçeği yansıtacak nitelikte bilgiler verdikleri varsayılmıştır. Personelin yaptığı işe yönelik en sağlıklı bilginin personele ait görev tanımlarında mevcut olduğu, ortak yönetsel yetki düzeylerinin bütün departmanlarda fonksiyonel ayırım göstermeksizin aynı olacağı varsayılmıştır.

Araştırmada, zaman ve maliyet kısıtları nedeniyle çalışma tek bir işletme ile sınırlandırılmıştır.

3.5. Xport Liman İşletmeleri A.Ş.’deki Yeniden Yapılanma Süreci

Xport Liman İşletmeleri A.Ş.’deki yeniden yapılanma sürecinde; ilk olarak şirkete ait genel bilgilerden bahsedilmiş, sonrasında ise şirketin yeniden yapılanma öncesindeki ve sonrasındaki organizasyon yapıları ortaya konmuş, bu süreçte oluşturulan ve oluşturulması amaçlanan insan kaynakları yönetimi işlevlerinden bahsedilmiştir.

3.5.1. Xport Liman İşletmeleri A.Ş. İle İlgili Genel Bilgiler

Xport Liman İşletmeleri A.Ş. Kuzeybatı Anadolu bölgesinin denizyolu taşımacılığına olan ihtiyacı ve özellikle Güney Marmara Bölgesi’ndeki hızlı sanayileşme ve ticaret hacmi dikkate alınarak, yörede sanayi ve ticaretle uğraşan bir grup girişimci tarafından 1987 yılında kurulmuştur. 90’lı yılların başında deniz

⁴ Niyazi Karasar, **Bilimsel Araştırma Yöntemi: Kavramlar, İlkeler, Teknikler**, 8. bs., Ankara, Nobel Yayıncılık, 1998, s. 86.

taşımacılığına duyulan ilginin artmasıyla bu bölgede hissedilen liman ihtiyacına, kurulan bu limanla bir ölçüde cevap verilmeye çalışılmıştır.

Marmara Bölgesi'nde bulunan ve ülkemizin ilk özel limanı olarak kurulan Xport Liman İşletmeleri A.Ş., yatırımlarını hızla tamamlayarak 1992 yılında limancılık hizmeti vermeye başlamıştır. Bir İş Bankası iştiraki olan söz konusu liman işletmesi, faaliyete başladığından beri, yöredeki ithalat, ihracat ve sanayi şirketlerinin rekabet gücünü arttırmakta ve yöre ekonomisine ciddi katkılar sağlamaktadır. 1996 yılından itibaren sahip olduğu modern deniz araçları ve deneyimli kılavuz kaptanları ile, Gemlik Körfezi'nde Pilotaj ve Römorkaj hizmeti de vermeye başlayan şirket, halen 7 gün 24 saat kesintisiz hizmet sunmaktadır. Aynı zamanda gemilere tatlı su temini ve katı-sıvı atık alımı hizmeti veren liman işletmesi, çok uygun bir araziye sahip olması bakımından depoculuk ve antrepoculuk konusunda, yoğun hizmet talebiyle karşı karşıya kalmaktadır. Buna ilişkin olarak liman yönetimi, genel antrepo hizmetlerine ait yatırımları dört senelik bir projeksiyonla gerçekleştirmeyi hedeflemektedir.

Bursa, Balıkesir, Bilecik, Eskişehir, Afyon ve Kütahya'dan Ankara'ya kadar uzanan geniş bir bölgede kurulmuş olan sınai ve ticari tesisler ile sanayi bölgelerine, gerek yakınlığı, gerekse standardı yüksek karayolu bağlantısının avantajlarını kullanarak hizmet veren Xport Liman İşletmeleri A.Ş., aynı zamanda, çağdaş yönetim anlayışı ile her geçen gün bölgedeki önemini daha da artırmaktadır.

Son yıllarda ülkemizde de önemli bir ivme kazanan konteyner taşımacılığına dönük operasyonları başarıyla gerçekleştiren şirket, 2000 yılının başında İş Bankası Grubu'nun yönetim hakimiyetine geçmesi ile birlikte, gerek yatırımlar, gerekse gerçek anlamda bir kurumsal şirket olma yolunda önemli aşamalar kaydetmiş ve en son teknolojiye sahip makine ve ekipmanlarla donatılmıştır.

Ana ticari faaliyetleri içerisinde konteyner yükleme ve boşaltma hizmetleri öncelikli ve önemli bir yer tutmakla birlikte söz konusu liman, Marmara Bölgesi'nde üretim yapmakta olan otomobil üreticilerinin önemli bir ihracat limanı olma

özelliğini de sürdürmektedir. Xport Liman İşletmeleri A.Ş.; her türlü araç ithalatı ile çelik rulo, demir ürünleri, oto parçaları, kağıt, selüloz, tekstil hammadde ve ürünleri, makine parçaları, soğutulmuş veya dondurulmuş gıda ürünleri, tomruk, kereste, dökme yük, maden ve mineraller gibi ithalat ve ihracat yüklerine de hizmet vermektedir.

Toplam 845 metrelik, 8 ile 36 metre arasında değişen derinliklerde 8 adet rıhtıma sahip olan liman, 2400 araç kapasiteli dört katlı otoparkı, 141 000 m²'lik gümrüklü liman sahası ve 2400 m²'lik kapalı sundurma alanına (depo) sahip olup, toplam 460 ton kaldırma kapasiteli 6 adet konteyner vinci, 3 adet RTG vinç ve 10 adet reach stackera sahip bulunmaktadır. Ayrıca tomruk, hurda, pik ve dökme yükleri elleçleyebilen, özel araç gereçli 15 ton kaldırma kapasiteli 1 adet vinç ile mermer yüklerinde kullanılan 33 ton kaldırma kapasiteli 2 adet, 10 ton ve altında muhtelif kapasitelerde 19 adet forklifte sahip olan işletme, makine parkını sürekli olarak yenileme ve arttırma gayreti içerisinde olmuştur.

2004 yılında 204,893 TEU (twenty foot equivalent unit) konteyner ve muhtelif ürünlerde 631.000 ton genel yük elleçleyen liman işletmesi, bu miktar ile Türkiye'nin dış ticaret hacmi içerisinde % 7,3 oranında bir paya sahiptir. Binek ve ticari araç ihracatındaki payı ise Tofaş ve Renault marka otomobiller ağırlıklı olmak üzere % 60 civarındadır.

Güney Marmara Bölgesi'nde teknik altyapı ve ekipman kapasitesi anlamında güçlü bir liman olan Xport Liman İşletmeleri A.Ş., ayrıca Bursa Serbest Bölgesi'nin ana limanı olarak çok yüksek bir deniz taşımacılığı imkanı sağlamaktadır.

Gemlik ve Mudanya liman yönetmeliklerine göre gemilere verilmesi zorunlu olan tüm "kılavuzluk ve römorkaj hizmetleri" yüksek eğitilmiş, ehliyetli kılavuz kaptanlar ve güçlü römorkörlerle, Xport Liman İşletmeleri A.Ş. tarafından yapılmaktadır. Halen 4 adet römorkör ve 2 adet pilot botu ile bu hizmeti vermekte olan liman işletmesi, 2004 yılında yaklaşık 20 milyon grostonluk 2338 adet gemiye kılavuzluk hizmeti vermiştir.

Bir adet kuru yük gemisi ve bir adet tankerle deniz taşımacılığı alanında da faaliyeti bulunan Xport Liman İşletmeleri A.Ş., üçüncü kuru yük gemisini 2005 yılı Ağustos ayı içinde filosuna dahil etmiştir.

Kıdem ortalaması 6 yıl, yaş ortalaması ise 34 olan ve 279 kişinin çalıştığı söz konusu işletme, bu dinamik kadrosu ile Marmara Bölgesi'nin en deneyimli limanlarından birisidir.

2005 yılı başında alınan yatırım kararı ile 4 yıllık periyotta gümrüklü sahasını iki katına çıkarmayı hedefleyen Xport Liman İşletmeleri A.Ş., halen yıllık yaklaşık 200 000 TEU olan konteyner kapasitesini 600 000 adete, 100 000 olan araç kapasitesini ise 200 000 adet seviyesine çıkarmayı planlamıştır. 80 milyon ABD Doları olarak planlanan bu yatırımlar paralelinde mevcut liman sahasının iyileştirilmesi, tüm birimlerde tam otomasyona geçilmesi ve rıhtım boyunun uzatılması da hedeflenmiştir.

Gemlik Körfezi'nde pilotaj ve römorkaj hizmetlerini, Denizcilik Müsteşarlığı'ndan alınan izin doğrultusunda 20 seneliğine (2016 yılına kadar) yetkisi altına alan Xport Liman İşletmeleri A.Ş., Bursa ve çevresindeki sanayileşme sürecini ve hızını yakından takip ederek, gerek kapasite kullanım oranını arttırmak gerekse yeni kapasiteler yaratmak için sürekli projeler geliştirmektedir.

Çağdaş limancılıkta yönetim, organizasyon ve işletme politikalarının tamamen müşteri odaklı olarak tasarlanmasının ve müşteriyi memnun edecek yüksek hizmet kalitesi sağlanmasının gerekliliğine inanan Xport Liman İşletmeleri A.Ş., limana ait tüm alanları yeniden planlayarak daha organize çalışmayı ve 2009 yılında yıllık kapasitesini 500 000 TEU'nun üzerine çıkarmayı hedeflemektedir.

3.5.2. Xport Liman İşletmeleri A.Ş.’nin Organizasyon Yapısı ve İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevi

Kurumun yukarıda verilen tarihçesinin ardından, yeniden yapılanma süreci izlenerek, bir liman işletmesi olan Xport’ta yaşanan yeniden yapılanma sürecinde, insan kaynakları yönetimi işlevlerinin nasıl organize olduğundan, insan kaynakları departmanının oluşum sürecinden ve tüm insan kaynakları fonksiyonlarında, yenileşme çalışmalarıyla beraber yaşanan değişimlerden bahsedilecektir. Burada ilk olarak yeniden yapılanma sürecinde yapılan çalışmalar ve yeni organizasyon yapısı anlatılacaktır. Bu safhada iş analizleri ve iş tanımları ele alınarak, yeni organizasyon yapısının oluşturulması ve oluşturulan bu yeni yapının gerektirdiği insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarından yararlanma boyutu gündeme getirilecektir.

3.5.2.1. Yeniden Yapılanma Süreci Öncesindeki Organizasyon Yapısı

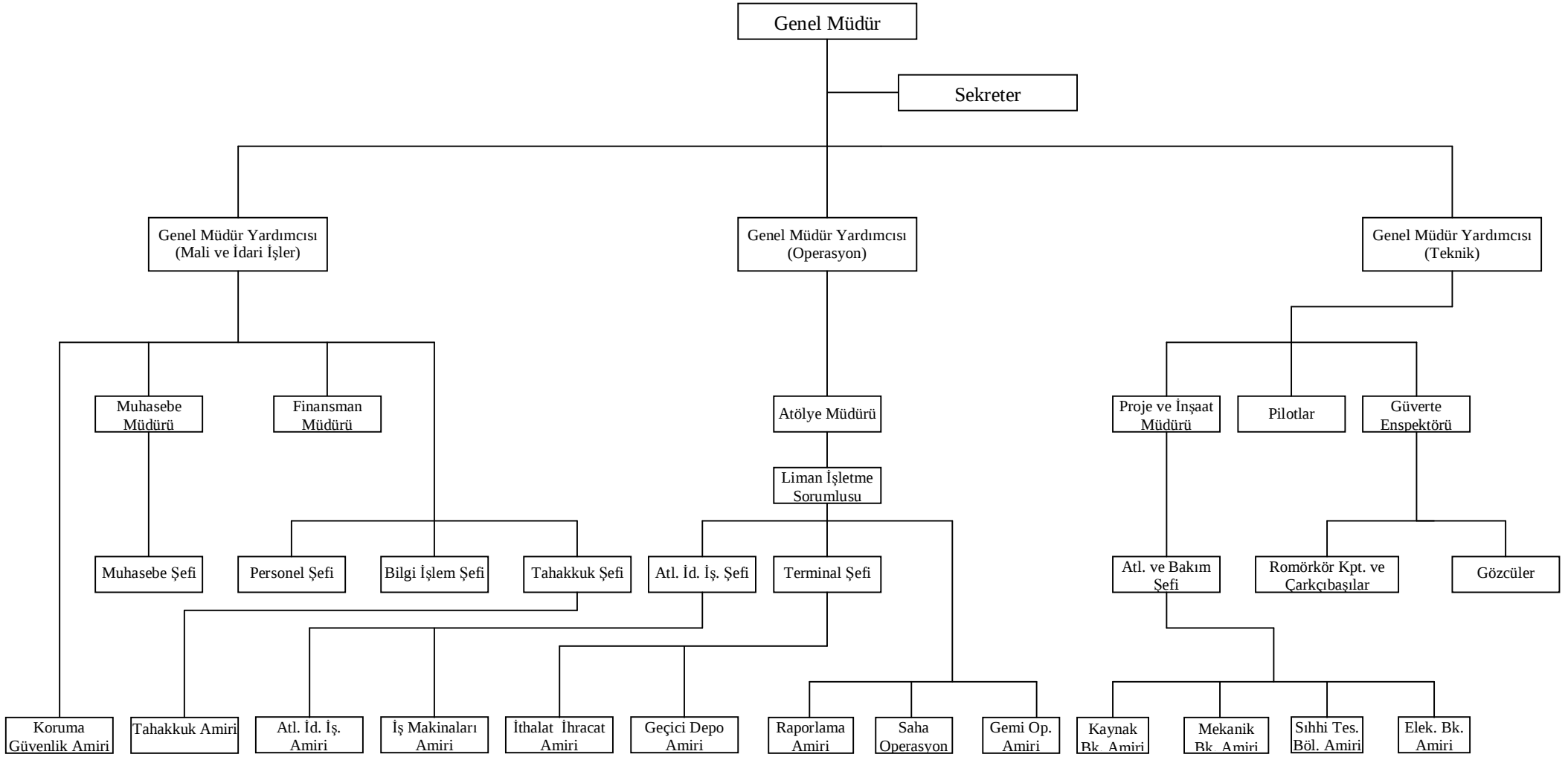
Xport Liman İşletmeleri A.Ş.’nin 2000 yılındaki organizasyon yapısına bakıldığında yapının; genel müdüre bağlı olan, operasyon, teknik işler ile mali ve idari işler genel müdür yardımcıları ile bunların altında yer alan departman müdürlüklerinden oluştuğu görülmektedir.

Teknik işler genel müdür yardımcısına bağlı olarak; bir proje inşaat müdürlüğü görev yapmaktadır. Aynı zamanda pilotlar ve güverte enspektörünün de teknik işlere bağlı olduğu görülmektedir. Proje ve inşaat müdürlüğüne bağlı olan atölye ve bakım şefliği altında ise bakım amirleri bulunmaktadır. Güverte enspektörü altında ise; römorkör kaptan ve çarkçıbaşılar ile gözcülerin bulunduğu görülmektedir.

Operasyon genel müdür yardımcısına bağlı olarak; bir atölye müdürü ve onun altında çalışan liman işletme sorumlusuna bağlı olan şef ve amirler görev yapmaktadır.

Mali ve İdari İşler genel müdür yardımcısına bağlı olarak ise; muhasebe ve finansman müdürlükleri ile personel, bilgi işlem ve tahakkuk şeflikleri yanı sıra koruma güvenlik amirliği görev yapmaktadır. Aynı zamanda, şeflik düzeyinde görev yapan tahakkuka bağlı olarak bir tahakkuk amiri bulunmaktadır.

Xport Liman İşletmeleri A.Ş.'nin yeniden yapılanma süreci öncesindeki organizasyon şeması Şekil 4'de gösterilmektedir.



Şekil 4. Yeniden Yapılanma Süreci Öncesinde Xport Liman İşletmeleri A.Ş'nin Organizasyon Şeması

3.5.2.2. Yeniden Yapılanma Sürecinin İşleyişi ve Yeniden Yapılanma Sonrasındaki Yeni Organizasyon Yapısı

Limanda, sürekli değişime bağlı olarak ortaya çıkan büyüme ihtiyacına, değişen çalışma koşullarına, teknolojik, sosyal ve ekonomik koşullara bağlı olarak iç ve dış çevrede çeşitli öğelerin etkisi altında kalınması, organizasyon yapısında günün gereklerine uygun şekilde değişim yapılmasını gerekli kılmıştır. Sürekli büyüme ve kar maksimizasyonu hedeflerine ulaşabilme isteği, yeniden yapılanmayı ve varolandan daha yalın bir organizasyon yapısına geçilmesini gündeme getirmiştir.

2000 yılında Xport Liman İşletmeleri A.Ş.'nin İş Bankası hakimiyetine geçmesiyle kurumsal bir şirket olma yönünde gerçekleştirilen çalışmaların, hedeflenen sade yapının oluşturulmasına temel teşkil ettiği görülmektedir. Xport Liman İşletmeleri A.Ş.'de yeniden yapılanma çalışmalarına ilişkin sorumluluğun, gerektiğinde işletme içerisinde bir gruptan destek alınacak şekilde işletme dışından danışman bir proje grubuna verilmiş olduğu görülmektedir.

Yeniden yapılanma çalışmaları kapsamında ilk olarak proje grubu tarafından, proje planlaması ve organizasyonu yapılmıştır. Bu doğrultuda, işletme yönetimi tarafından öncelikle mevcut organizasyon şemasının daha yalın bir duruma getirilmesi gerektiği tespit edilmiştir. Bu noktada, çalışmanın amaçları ve performans göstergeleri somut olarak ortaya konulmuş, aşamalar detaylı olarak planlanmış, kaynak ihtiyaçları belirlenmiş, riskler analiz edilmiş, değerlendirme ve raporlama aşamaları oluşturulmuştur. Bu adımlar projenin etkin bir şekilde yönetilmesini sağladığı kadar, kurum içindeki tüm ilgili taraflarla iletişimin de daha etkili bir şekilde yapılmasını sağlamıştır.

Planlama ve organizasyonu takiben proje grubu tarafından mevcut durum analizi yapılmıştır. Bu aşamada misyon, vizyon, değerler, stratejiler, şirket kültürü, hedefler, yönetim biçimi, işletme ortamı, içinde bulunulan sektör, faaliyet alanları gibi işletmenin mevcut durumuna ya da geleceğe bakışına yön veren yazılı ya da yazılı olmayan tüm unsurların ele alınması söz konusu olmuştur. Bu kapsamda

yöneticilerle ve çalışanlarla birebir görüşmeler, , anketler, mevcut belgelerin incelenmesi vb. yöntemler kullanılmıştır.

Daha sonra yapıya ilişkin temel ilkeleri belirlemek üzere, ihtiyaç duyulan temel süreçler isimlendirilmiş, hangi oranda merkezi bir yapı tasarlanmak istendiği belirlenmiş, teknoloji kullanım olanakları, dış kaynak kullanım olanakları gibi bir çok unsurun bir arada değerlendirilmesiyle, işletme stratejilerinin gereğini yerine getirebilen bir yapılanmaya doğru gidilmesi hedeflenmiştir. Bu amaçla norm kadroların belirlenmesiyle eş zamanlı olarak daha yalın bir organizasyon şeması oluşturulmaya çalışılmıştır. Yeniden yapılanma çalışmalarının en kritik bölümünü oluşturan karar verilen yapının uygulanması aşamasında, iş analizleri ve iş tanımlarının oluşturulması gibi çalışmalar gerçekleştirilmiştir. Bunları takiben, yeni organizasyon yapısında varolan insan kaynakları müdürlüğü tarafından uygulanması beklenen insan kaynakları yönetimi işlevleri tek tek ele alınmıştır.

3.5.2.2.1. İş Analizlerinin Yapılması

Tüm işletmelerde olduğu gibi bir liman işletmesi olan Xport A.Ş.'de de önceden belirlenmiş amaçların gerçekleştirilebilmesi adına çalışanların yaptıkları işlerin, bölümler, birimler veya departmanlar bazında gruplara ayrılmış olduğu görülmektedir. İşletmede gerçekleştirilen faaliyetlerin en etkin şekilde gerçekleştirilebilmesi için bu gruplara ilişkin görevlerin en iyi biçimde tanımlanmış olması gerekmektedir. Bunun için de öncelikle işlerin ayrıntılarının tümüyle incelenebilmesi adına iş analizlerinin yapılması ön plana çıkmaktadır.

Xport Liman İşletmeleri A.Ş.'deki yeniden yapılanma sürecinde mevcut yapıya dayanarak işlerin nasıl yapıldığını ortaya çıkaracak bir iş analiz çalışması söz konusu olmuştur. Bunun için bir iş analiz formu düzenlenmiş takiben söz konusu formun tüm çalışanlara dağıtılarak doldurulması sağlanmıştır. Toplanan formlar tek tek değerlendirilerek gerek görülen kişilerle yüz yüze görüşmeler yapılarak yeni

yapıyla ilgili oluşturulacak görev tanımlarına bir taban hazırlanmaya çalışılmıştır. Söz konusu iş analiz formu, Ek 1’de gösterilmektedir.

Bu çalışmada asıl ulaşılmak istenen sonuç; işlere ilişkin kullanılan araç, gereç, malzeme ve teçhizat, çalışma koşullarının özellikleri, işlerin diğer işlerle olan ilişkileri gibi verilerin elde edilmesi yoluyla, iş tanımlarının oluşturulması ve işin gerektirdiği niteliklerin belirlenmesi sonucunda, işletmenin sahip olduğu tüm işgücünü organize edebilmenin ve bütünleştirmenin yanı sıra işletmenin ihtiyaç duyduğu personelin belirlenmesi, temin edilmesi, seçilmesi ve yerleştirilmesinin sağlanmasıdır.

Xport Liman İşletmeleri A.Ş.’deki yeniden yapılanma sürecinde öncelikle tepe yönetim tarafından belirlenmiş amaçları gerçekleştirebilmek için gerekli faaliyetler saptanmış, bunlar belirli işler halinde organizasyon yapısında çeşitli pozisyonlar şeklinde yer almıştır. Buradan da anlaşılabacağı gibi organizasyon yapısı oluşturulurken, iş analizi süreci bir gereklilik olarak kendini göstermekte, iş analizleri ve organizasyon şemaları, söz konusu süreçlerin karşılıklı etkileşimi ve bilgi alışverişi neticesinde şekillenmektedir. Bundan sonraki aşamalarda yapı oluşturulduktan ve işler tanımlandıktan sonra, o işleri yapacak kişilerde bulunması gereken asgari niteliklerin belirlenmesi gerekmektedir. İş analizleri neticesinde yapı oluşturulduktan ve iş gerekleri belirlendikten sonra, Xport Liman İşletmeleri A.Ş.’deki insan gücü ihtiyacı nitelik ve nicelik olarak belirlenmeye çalışılmıştır.

3.5.2.2.2. İş Tanımlarının Yapılması

Xport Liman İşletmeleri A.Ş.’de yeniden yapılanma sürecinde mevcut yapıyı değerlendirerek ideal yapıya ulaşma çabaları gerçekleştirilirken, işe ilişkin verilerin toplandığı ve incelendiği bir süreç olan iş analizinden elde edilen verilerin düzenlenerek iş tanımları ve iş gerekleri haline dönüştürülmesi söz konusu olmuştur. Bu aşamada iş analiz formlarının değerlendirilerek, paralelinde şekillendirilmeye

Çalışılan yeni organizasyon şemasının da dikkate alınarak yeni unvanlarla ilgili görev tanımlarının da yapıldığı görülmektedir.

Oluşturulan görev tanımlarında işin unvanı, ait olduğu bölüm ve işin kısaca zeti gibi bilgilere yer verilmiş, bunun yanında işin içerdiği görevlerin neler olduğundan, nasıl yapıldığından, kısaca yapılış amaçlarından, işin gerektirdiği yetki ve sorumluluklardan açık ve kesin bir üslup kullanılarak bahsedilmiştir. Ayrıca işin ilişkili olduğu diğer işler de bu kısımda anlatılmış, işin yapıldığı koşullar, iş yapılırken kullanılan malzeme, araç, gereç ve teçhizatın neler olduğundan bahsedilmiş, çalışma koşullarında varsa tehlike yaratabilecek faktörler de belirtilmiştir. şekil 5’de Xport Liman İşletmeleri A.ř.’de Teknik İşler Direktörlüğü altında faaliyet gösteren Pilotaj Hizmetleri Müdürlüğü’ne bağlı çalışan pilota ilişkin örnek bir görev tanımlı gösterilmektedir.

XPORT LİMAN İŞLETMELERİ A.Ş.

GÖREV UNVANI : Pilot

1. ORGANİZASYON İÇİNDEKİ YERİ

1. BÖLÜM / BİRİM : Pilotaj Hizmetleri Müdürlüğü
2. KADRO UNVANI : Pilot
3. ÜST KADRO : Pilotaj Hizmetleri Müdürlüğü
4. ALT KADRO : YOK
5. VEKALET EDİLEN KADRO : YOK
6. VEKALET EDEN KADRO : Pilotaj Hizmetleri Müdürü

2. GÖREV TANIMI

Görevin Özeti :

Gemlik Körfezi ve Mudanya da ki limanlara gelen pilotaja tabi gemilere çıkarak, yanaşma ve kalkma manevralarını gemi kaptanı ile koordineli olarak icra etmek.

3. GÖREV VE SORUMLULUKLAR

- Liman Başkanlığı' nın, yanaşma talebi yapılan gemiye, ordino verilip verilmediğini gözcüler vasıtası ile takip etmek,
- Körfez içinde hareket halindeki henüz kılavuz çıkmamış olan veya demire inen gemileri yönlendirmek,
- Limana yanaşacak gemi için uygun ve emniyetli mesafe olup olmadığının bizzat veya pilot botu personeli aracılığı ile takip etmek,
- Gemlik Körfezi ve Mudanya pilot mevkiindeki gemilere kılavuzluk hizmetini geciktirmeden ve seyir kurallarına uygun olarak vermek,
- Gemiye çıkmadan önce geminin dış görünüşünü, yanaşacağı rıhtım tarafında çıkıntısı olup olmadığını, draftlarını ve pilot çarminin uluslar arası kurallara uygunluğunu kontrol etmek,
- Yaklaşma planı, demirleme, yanaşma, kalkma ile ilgili bilgi ve planlamaları, römorkör bilgilerini, hava şartlarını, derinlik ve akıntılar hakkındaki bilgileri gemi kaptanına aktarmak,
- Kılavuzlanmakta olan gemilerdeki deniz kazalarını ve seyir güvenliği ile ilgili aksaklıkları yazılı bir rapor halinde direktöre bildirmek,
- Görev sırasında gözlemlenen deniz ve çevre kirliliğini ilgili birime iletmek,
- Yapılan hizmet ile ilgili olarak kaptana imzalatılan 'Pilot Bill' in hizmete tam uygunluğunu ve eksiksiz doldurulduğunu kontrol etmek ve zamanında ilgililere teslim etmek.

4. YETKİLER

- Yukarıda belirtilen görev ve sorumlulukları yerine getirebilme yetkisine sahip olmak.

5. ÇALIŞMA KOŞULLARI

Çalışma Ortamı : Deniz araçları ve liman sahası

İş Riski: Var

Fiziksel Çaba: %20

Zihinsel Çaba: %80

Kullanılan Araç Gereç: Pilot botu, römorkörler, V.H.F. deniz telsizi, gemide bulunan navigasyon ve seyir güvenliği cihazları.

6. ORGANİZASYONEL İLİŞKİLER

Şirket İçi İlişkiler: Bağlı bulunduğu birim çalışanları, gözcüler, deniz araçları kullanıcıları, operasyon birimindeki kaptanlar.

Şirket Dışı İlişkiler: Diğer limanların operasyon birimleri

7. ARANAN NİTELİKLER

Lisans ya da ön lisans mezunu (denizcilik yüksek okulu veya deniz harp okulu), en az 10 yıl denizcilik tecrübesine sahip, uzak yol kaptanlığı ehliyeti olan, gemi kullanabilen, limanların özellikleri ve manevra karakteristiği konusunda bilgili, soğukkanlı, işinin gerektirdiği fiziksel özelliklere sahip kişiler.

Deneme / Yetiştirme Süresi: 1 ay

8.ŞİRKET İÇİ ORTAK YETKİNLİKLER

Dikkatli olmak, stres altında başarılı performans gösterebilmek, zaman planlaması ile çalışabilmek, değişikliklere doğru ve zamanında uyum gösterebilmek.

9. GENEL / TEKNİK / BEŞERİ / KAVRAMA YETKİNLİKLERİ:

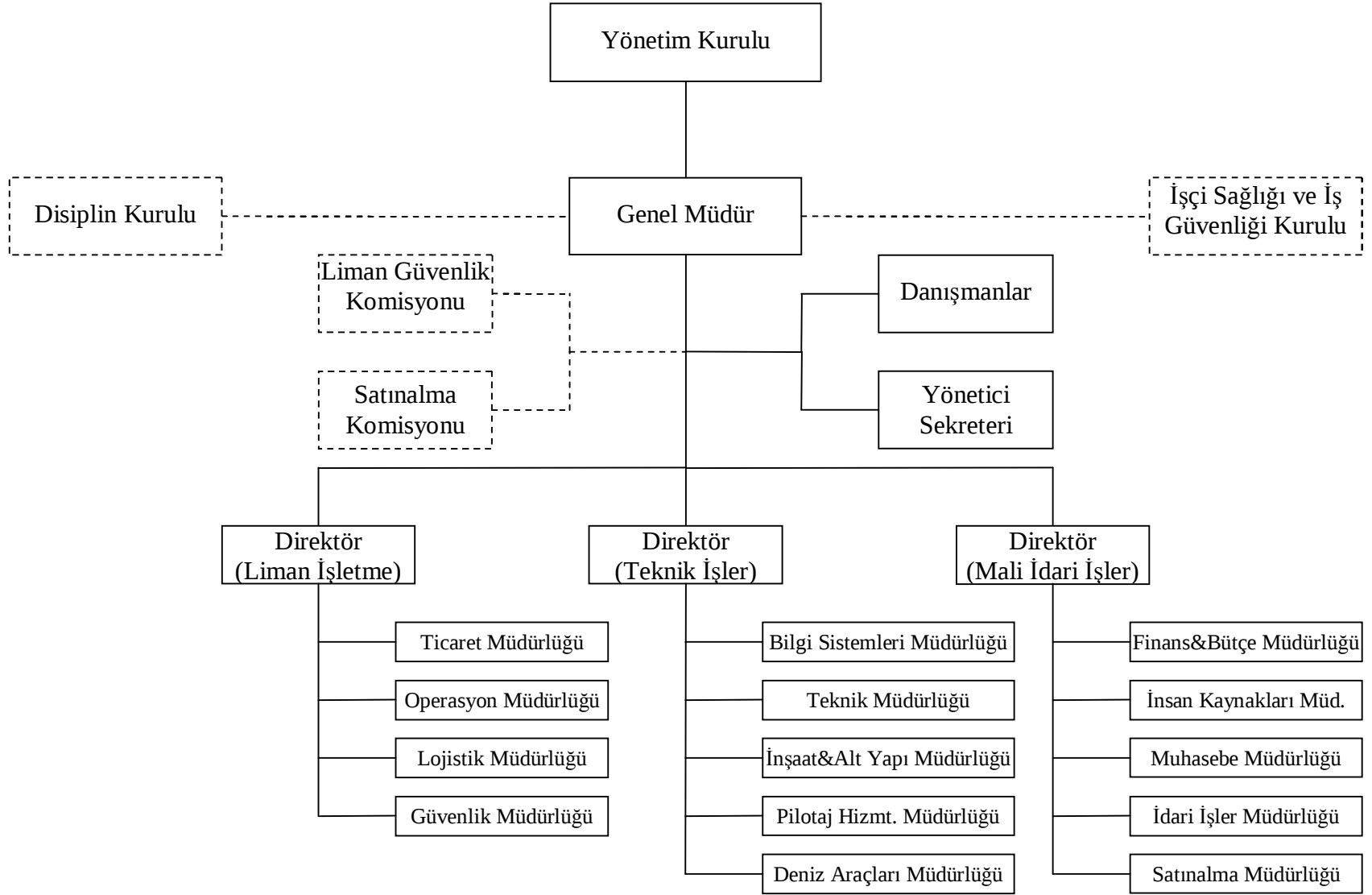
Görevinin sorumluluk ve bilincinde olmak, işi ile ilgili kararları takip etmek ve beklenen sonuçlara ulaşmak, yapılan işte doğru araç gereçleri kullanmak.

Şekil 5. Pilot Görev Tanımı

Bu tanımların oluşturulması sırasında, işi yapan kişiyi değil işin kendisini tanımlamak esas alınmış, bunu sağlamak için de aynı işi yapan birden fazla kişinin görüşüne başvurarak objektif bir sonuca gidilmeye çalışılmıştır. Ayrıca kurumda iş tanımları yapılırken, tanımların işin gerektirdiği esneklik ve yaratıcılığı yansıtmaya imkan verecek nitelikte hazırlanmasına da dikkat edilmiştir.

3.5.2.2.3. Yeni Organizasyon Yapısı

Daha ekonomik ve rasyonel şekilde işleyişi sağlayabilmek, ülke ihtiyaçlarına cevap verebilecek dünya standartlarında bir limancılık stratejisiyle uyumlu bir işletme politikası içinde teknolojik gelişmelere ayak uydurarak iş kapasitesini arttırmak, rekabete dayalı çağdaş işletmecilik anlayışına uygun şekilde çalışmak ile karlılığı ve verimliliği yükseltmek üzere Xport Liman İşletmeleri A.Ş.'de yeniden yapılanma sürecinin gündeme geldiğini görmekteyiz. Bunu sağlamak için de limandaki tüm işletme fonksiyonları tek tek ele alınarak, ihtiyaçların gerektirdiği en uygun organizasyon yapısı oluşturulmaya çalışılmıştır. Şekil 6'da Xport Liman İşletmeleri A.Ş.'nin bu bilinçle oluşturulan yeni organizasyon şeması gösterilmektedir.



Şekil 6. Xport Liman İşletmeleri A.Ş. Yeni Organizasyon Şeması

3.5.2.2.4. İnsan Kaynakları Departmanının Yeni Organizasyon Yapısı İçerisindeki Yeri

Tüm organizasyon yapısında değişime duyulan ihtiyacın bir neticesi olarak personel yönetimi fonksiyonunda da bu ihtiyaç kendini göstermiştir. Personel yönetiminin esas olarak organizasyonun çalışanlarını hedef alması, fakat günümüzün değişen koşullarında ileriye görebilmeyi sağlayan yönetim stratejilerine duyulan ihtiyaç doğrultusunda, organizasyonun mevcut çalışanlarının dışına çıkarak potansiyel adayları da içine alacak şekilde daha geniş bir hedef kitleye hitap etme gerekliliği, Xport Liman İşletmeleri A.Ş.'de personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçişi kaçınılmaz kılmıştır. Bu nedenle, eski yapıda personel şefliği düzeyinde faaliyet gösteren insan kaynakları yönetimi fonksiyonları yeniden yapılanma sürecinde tek tek irdelenerek sistematik bir çaba ile detaylandırılmıştır. Böylesi bir çalışma, yeni oluşturulacak yapıdaki insan kaynakları stratejileriyle işletme stratejilerinin uyumlu olmasını sağlayacaktır.

Yeniden yapılanma öncesinde, mali ve idari işler altında şeflik düzeyinde görev yapan personel bölümünde; bordrolama, personel özlük işleri, yıllık izinler, tahakkuk ve avans işlemleri, Bölge Çalışma Müdürlüğü ile ilgili işlerin yürütülmesi söz konusuydu. 2000 yılında yaşanan değişimle beraber personelle ilgili olarak bir iyileştirme çabası içine girilmiştir. Değişimden önce, personel şefliğine ilişkin bazı işlemlerin informal bir biçimde, muhasebe müdürlüğü tarafından kontrol edilmesi gibi birtakım karışıklıkların yaşanması sebebiyle, ilk aşamada arşivdeki tüm evraklara, dosyalara ulaşmaya çalışılarak kayıtların belli bir düzen altına alınması planlanmıştır.

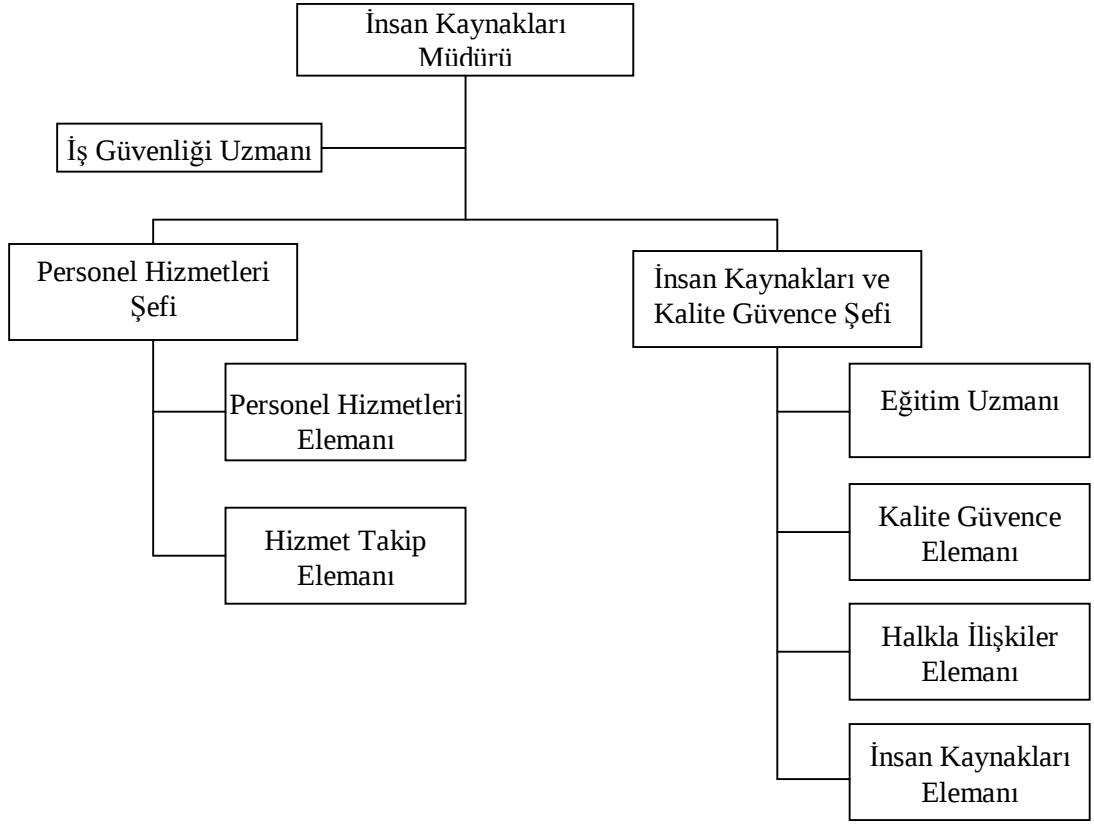
Eski yapıda personel yönetimine ilişkin olarak, daha çok politikaların uygulanmasına ve yönlendirilmesine odaklanan pratik ve yararlı araçlar mevcutken, yaşanan değişimle beraber insan kaynakları yönetiminin stratejik boyutları da gündeme gelmiştir.

Eski yapıda Xport Liman İşletmeleri A.Ş.'de personel ile ilgili kayıtların tutulması gibi idari konular üzerine odaklanmış olan personel yönetimi, zorunlu olarak izleyici ve tepkisel bir misyon üstlenmiştir. Yeniden yapılanma sürecinde ise, iş yasaları, sendikal hareketler, idari düzenlemeler ve diğer çevresel faktörlerdeki değişikliklere bağlı kalmanın ötesinde yol gösterici yeni strateji ve faaliyetlerin başlatılması, yeni fikirlerin geliştirilmesi söz konusu olmuştur.

Personel yönetiminin çalışanlara ilişkin kural ve talimatlara itaat gösterilmesine öncelik vermesi yeterli olmamış, bunun yanında üretim sürecinin olmazsa olmaz nitelikteki bir parçası ve aynı zamanda üretimin hedefi olması açısından insana verilmesi gereken önemi vurgulamak üzere, organizasyon içinde çalışanların katılım ve işbirliğine olanak sağlayan bir kültürün oluşturulmasına ihtiyaç duyulmuştur.

Xport Liman İşletmeleri A.Ş.'de; emredici kurallara uyum sağlayan, takip eden, operasyonel, pratik, kısa vadeli uygulamalara yönelik olan personel yönetiminden, yeni fikirlere açık, yön gösterici, stratejik, kavramsal ve uzun vadeli uygulamalara yönelik insan kaynakları yönetimine geçiş ihtiyacı yeniden yapılanma sürecinde üzerinde durulan önemli yenileşme çabalarından birisi olarak karşımıza çıkmaktadır.

Sektörde güçlü bir konumda olan Xport Liman İşletmeleri A.Ş.; küresel rekabetin yaşandığı günümüz koşullarında rekabet avantajı yaratabilmek için sadece yeni teknolojilerden yararlanmakla yetinmeyip yeni yönetim yaklaşımları ve tekniklerinin gerekliliğine de inanarak, personel şefliği altında yürütülen insana ilişkin faaliyetleri, yeniden yapılanma sürecinde, insan kaynakları departmanını oluşturarak daha geniş bir çerçevede ele almayı planlamıştır. Oluşturulan bu yeni İnsan Kaynakları Departmanına ilişkin organizasyon şeması Şekil 7'de gösterilmektedir.



Şekil 7. İnsan Kaynakları Departmanı Organizasyon Şeması

Çalışmanın bundan sonraki adımında; personel ihtiyacının belirlenmesi, personel temin ve seçimi, performans yönetimi, kariyer yönetimi, eğitim, ücretlendirme, işçi işveren ilişkileri, işgören sağlığı ve iş güvenliği başlıkları altında kurumun insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının yapılandırılması ele alınacaktır.

3.5.2.3. Yeniden Yapılanma Sürecinde İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonlarına İlişkin Yapılan Düzenlemeler

Xport A.Ş.’deki yeniden yapılanma sürecinde oluşturulan insan kaynakları birimi tarafından, yeni yapının kurulmasını takiben birtakım insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının faaliyete geçirilmesi söz konusu olmuş, henüz faaliyete geçirilememiş fonksiyonların ise kısa vadede hayata geçirilmesi hedeflenmiştir. Buna

göre; şirkette personel planlamaya, personel temin ve seçim sistemine, eğitim ve geliştirmeye, işçi işveren ilişkilerine, iş güvenliği ve işgören sağlığına ilişkin bir takım düzenlemelerin yapılmış olduğu tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra; kariyer yönetimi ve ücretlendirmeye ilişkin fonksiyonların oluşturulduğu ancak bu fonksiyonlarla ilgili olarak kısa vadeli geliştirme planlarının söz konusu olduğu belirlenmiştir. Performans yönetimi fonksiyonuna ilişkin olarak ise, henüz bir sistemin oluşturulmadığı belirlenmiştir.

Yapılan çalışmalar ve düzenlemeler insan kaynakları yönetimi fonksiyonları bazında tek tek ele alınarak, öncelikle bu fonksiyonların yeniden yapılanma öncesinde faaliyet gösteren personel şefliği tarafından hangi düzeyde gerçekleştirildiğinden bahsedilmiş, sonrasında ise yeniden yapılanma çalışmaları neticesinde oluşturulan insan kaynakları birimi tarafından bu fonksiyonlara ilişkin yapılan değişikliklerden bahsedilmiştir.

3.5.2.3.1. İnsan Kaynakları Planlaması (Norm Kadro)

Xport Liman İşletmeleri A.Ş.’deki yeniden yapılanma sürecinde görev tanımları oluşumu sonucunda norm kadro çalışması gerçekleştirilerek yeni organizasyon şemasına şekil verilmeye çalışılmıştır. İş analiz sürecinde toplanan bilgilere dayanarak iş tanımlarının hazırlanmasından sonra, belirlenmiş görev ve sorumluluklar temel alınarak hazırlanmış iş gereklerine bağlı olarak kişilerin görev yaptıkları pozisyonlara uygun olup olmadıkları tespit edilmiştir. Bu tespitler sonucunda uygun olmayan personelin gerekli eğitimlerle uygun hale getirilmesi planlanmış, eğitimle telafi edilemeyecek açıklar söz konusuysa da bu kişilerin işten çıkarılmasının gerekliliğine karar verilmiştir. Aynı şekilde yeni organizasyon şemasındaki boş pozisyonların, mevzuattaki değişikliklere, günlük işlerdeki dalgalanmalara ve liman kapasitesindeki artışlara bağlı olarak yeni işe alımlar yapılması yoluyla doldurulması planlanmıştır.

Liman hizmetleri kadrosunda çalışan personelle ilgili olarak, limandaki tahmil tahliye işlemlerinin (hareket sayısı) yoğunluğuna göre, 3 vardiya esasına dayanarak sabah, akşam ve gece vardiyalarında gerekli olan çalışan sayıları tespit edilmeye çalışılmıştır.

Limanda norm kadro çalışması yapılırken;

- Ekipman sayıları,
- Çalışma sistemi,
- Yıllık izin, hafta tatili vs. gibi çalışılmayan durumlar,
- Her bir ekipman için, tüm vardiyalarda 1 operatör ve hafta tatili için vardiya dönüşümü sağlayacak şekilde, ilave normlar da dikkate alınarak gerekli eleman sayılarının tespiti konuları dikkate alınmıştır.

Xport Liman İşletmeleri A.Ş.'de gerçekleştirilen norm kadro çalışması doğrultusunda, limanda ihtiyaç duyulan vinç operatörü sayısı belirlenirken izlenen adımları aşağıdaki gibi bir örnekle açıklamak mümkün olacaktır.

24 Saat 3 Vardiya esasına göre çalışılan vardiya sistemine göre örnek norm kadro çalışması ;

Ekipman Adedi: 7

Konteyner Vinci 4

Genel Kargo Vinci 2

Gotwalt Vinç 1

Norm Kadro Sayısı 24

1. Vardiya	8 Kişi
2. Vardiya	8 Kişi
3. Vardiya	8 Kişi
Toplam Sayı	24

Mevcut Operatör 17

İlave Kadro 7

Toplam Kadro 24

Vinç Operatörlerinde 1 Operatör hafta tatili, izin vs. durumlarının dönüşümü için yedeklenmiştir.

Her vardiya için kaç personel gerektiği Tablo 2'deki vinç operatörü vardiya planı doğrultusunda hesaplanmıştır.

Limanda idari kadrolara ilişkin çalışacak personel sayısı, yapılan görev tanımları çalışmalarından çıkan sonuçlar değerlendirilerek, bölüm müdürlerinin talepleri doğrultusunda belirlenmektedir.

Kurumda uzun vadede, insan kaynakları planlaması ile amaçlanan; insan kaynakları departmanının da oluşumuyla en yüksek verimi gerçekleştirebilmek için mevcut ve gelecekteki işgücü sayısını ve niteliğini optimumda tutmaya ilişkin faaliyetleri gerçekleştirmektir.

Gelecekte yapılması gereken bir işi, nitelik ve nicelik olarak önceden belirlemek ve belirlenmiş bu değerlerden hareketle işi yapacak kişi sayısını ve niteliğini saptamak üzere, bu çalışmanın yılda 1 defa gözden geçirilmesi planlanmıştır. Aynı zamanda ani büyüme, yeni ekipman alımı, müşteri taleplerinin artışı vb. olağanüstü hallerde ihtiyaç duyulan durumlarda, yeniden yapılanma sürecinde olduğu gibi, insan kaynakları planlamasından yararlanılması hedeflenmiştir.

Tablo 2. Vinç Operatörü Vardiya Planı

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
S.NO	ADI / SOYADI	Sal	Çar	Per	Cum	Cmt	Paz	Pt	Sl	Çrş	Prş	Cum	Cmt	Paz	Pt	Sal	Çrş	Prş	Cum	Cmt	Paz	Pt	Sal	Çrş	Prş	Cum	Cmt	Paz	Pt	Sal	Çar
1		G	G	G	G	G	G	İ	A	A	A	A	A	A	İ	S	S	S	S	S	S	İ	G	G	G	G	G	G	İ	A	A
2		İ	A	A	A	A	A	A	İ	S	S	S	S	S	S	İ	G	G	G	G	G	G	İ	A	A	A	A	A	A	İ	S
3		A	İ	S	S	S	S	S	S	İ	G	G	G	G	G	G	İ	A	A	A	A	A	A	İ	S	S	S	S	S	S	İ
4		S	S	İ	G	G	G	G	G	G	İ	A	A	A	A	A	A	İ	S	S	S	S	S	S	İ	G	G	G	G	G	G
5		G	G	G	İ	A	A	A	A	A	A	İ	S	S	S	S	S	S	İ	G	G	G	G	G	G	İ	A	A	A	A	A
6		A	A	A	A	İ	S	S	S	S	S	S	İ	G	G	G	G	G	G	İ	A	A	A	A	A	A	İ	S	S	S	S
7		S	S	S	S	S	İ	G	G	G	G	G	G	İ	A	A	A	A	A	A	İ	S	S	S	S	S	S	İ	G	G	G
8		G	G	G	G	G	G	İ	A	A	A	A	A	A	İ	S	S	S	S	S	S	İ	G	G	G	G	G	G	İ	A	A
9		İ	A	A	A	A	A	A	İ	S	S	S	S	S	S	İ	G	G	G	G	G	G	İ	A	A	A	A	A	A	İ	S
10		A	İ	S	S	S	S	S	S	İ	G	G	G	G	G	G	İ	A	A	A	A	A	A	İ	S	S	S	S	S	S	İ
11		S	S	İ	G	G	G	G	G	G	İ	A	A	A	A	A	İ	S	S	S	S	S	S	İ	G	G	G	G	G	G	G
12		G	G	G	İ	A	A	A	A	A	A	İ	S	S	S	S	S	S	İ	G	G	G	G	G	G	İ	A	A	A	A	A
13		A	A	A	A	İ	S	S	S	S	S	S	İ	G	G	G	G	G	G	İ	A	A	A	A	A	A	İ	S	S	S	S
14		S	S	S	S	S	İ	G	G	G	G	G	G	İ	A	A	A	A	A	A	İ	S	S	S	S	S	S	İ	G	G	G
15		G	G	G	G	G	G	İ	A	A	A	A	A	A	İ	S	S	S	S	S	S	İ	G	G	G	G	G	G	İ	A	A
16		İ	A	A	A	A	A	A	İ	S	S	S	S	S	S	İ	G	G	G	G	G	G	İ	A	A	A	A	A	A	İ	S
17		A	İ	S	S	S	S	S	S	İ	G	G	G	G	G	G	İ	A	A	A	A	A	A	İ	S	S	S	S	S	S	İ
18		G	G	İ	A	A	A	A	A	A	İ	S	S	S	S	S	S	İ	G	G	G	G	G	G	İ	A	A	A	A	A	A
19		A	A	A	İ	S	S	S	S	S	S	İ	G	G	G	G	G	G	İ	A	A	A	A	A	A	İ	S	S	S	S	S
20		S	S	S	S	İ	G	G	G	G	G	G	İ	A	A	A	A	A	A	İ	S	S	S	S	S	S	S	İ	G	G	G
21		G	G	G	G	G	İ	A	A	A	A	A	A	İ	S	S	S	S	S	S	İ	G	G	G	G	G	G	İ	A	A	A
22		A	A	A	A	A	A	İ	S	S	S	S	S	S	İ	G	G	G	G	G	G	İ	A	A	A	A	A	A	İ	S	S
23		İ	S	S	S	S	S	S	S	İ	G	G	G	G	G	G	İ	A	A	A	A	A	İ	S	S	S	S	S	S	İ	G
24		S	İ	G	G	G	G	G	G	İ	A	A	A	A	A	A	İ	S	S	S	S	S	S	İ	G	G	G	G	G	G	İ
	SABAH	6	6	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	6	6	6	7	7	7	7	7	7	7
	AKŞAM	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	6	6	6	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
	GECE	7	7	7	7	7	7	6	6	6	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	6	6	6	6
	İZİN	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4
	RAPORLU	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	YILLIK İZİN	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

S: Sabah (08:16:00) A: Akşam (16:00-24:00) G: Gece (24:00-08:00) İ: H.Tatili

Geleceğe yönelik olarak personel ihtiyacını tespitine gidilmesini gerektirecek her durumda, öncelikle bu personelin hangi niteliklere sahip olması gerektiği, yeniden yapılanma sürecinde de olduğu gibi iş analizi, iş tanımları ve iş gereklerinden yararlanılarak gerçekleştirilecek, bunun yanı sıra gerekli görülen durumlarda işgücü ve işyükü analizleri gibi bir takım sayısal analiz yöntemlerinden yararlanılarak bu sayı tespit edilmeye çalışılacaktır.

Gerekli görülen zamanlarda uygulanması amaçlanan bu planlama fonksiyonu ile mevcut personel sayısının olması gereken personel sayısına oranı tespit edilecek, buna göre de işletmede, çalışan sayısı yetersizse yeni alımlar, fazlaysa personel çıkarımları söz konusu olacaktır.

Minimum sayıda personel çalıştırılarak maliyet tasarrufu sağlanabilmesi için; limandaki vardiyalarda bulundurmak üzere çekirdek kadrolar belirlenmeli ve iş yoğunluğuna göre personel bulundurulmak suretiyle esnek çalışma sistemi uygulanacak kadrolar planlanmalıdır. Limanda böyle bir sistemin kurulması ile ayrıca liman içi personel yedeklemesi de sağlanmış olacaktır. Bu bilgiler ışığında, Xport Liman İşletmeleri A.Ş.'de de esnek çalışma sürelerinin takip edilmesi yoluyla, esnek çalışan personel sayılarının duruma göre artırılıp azaltılmasını sağlayan bir sistem geliştirilmesi düşünülebilir.

3.5.2.3.2. Personel Temin ve Seçim Sistemi

Yeniden yapılanma öncesinde, liman işletmesinde işe alımlar bölüm müdürleri tarafından yapılan işe alım görüşmeleriyle gerçekleştirilmekteydi. Buna ilişkin olarak da her bölüm müdürü tarafından geliştirilmiş, standart olmayan değişik iş başvuru formları kullanılmaktaydı. İşe giriş bildirgeleri konusunda yaşanan karışıklıklar nedeniyle geç yapılan bildirimlere bağlı olarak cezalar ödenmesi söz konusuydu. İşten ayrılmalarda bildirim önellerine pek fazla uyulmadığı görülmekteydi. İşe giriş sözleşmeleri tek bir formatta değil, bölümlere göre farklılık gösterecek şekilde oluşturulmaktaydı. Temin ve seçim sürecine ilişkin tüm

faaliyetler, personel şefliğinin iradesi dışında bölümlere özgü, sistematik olmayan yöntemlerle gerçekleştirilmekteydi.

Yeniden yapılanma sonucunda, işletmede eksik olan veya yeni oluşacak kadrolara hangi usul ve kurallara göre personel istihdamı sağlanacağını belirlemek amacıyla, personel temin ve seçim fonksiyonunun, yönetmeliklerle de desteklenecek şekilde işlerlik kazanması planlanmıştır. Burada amaçlanan; ayırım yapılmadan işin gerektirdiği bilgi, beceri, eğitim, davranış gibi yetkinliklere sahip, şirket kültürüne uyum sağlayabilecek nitelikli adaylara eşit fırsat tanımaktır.

- Personel İhtiyacının Belirlenmesi:

Oluşturulan yeni yapıda, işe alımlarda gerçekleştirilen uygulamalara bakacak olursak; işe alımların, yönetim kurulu tarafından onaylanmış insan kaynakları planlamasına ait ihtiyacın karşılanması ya da terfi, istifa, emeklilik, hastalık, ölüm vb. çeşitli ayrılmalar sonucunda oluşan personel gereksinmelerinin temini kapsamında; ilgili bölüm müdürlüklerince “Personel Talep Formu” doldurularak İnsan Kaynakları Müdürlüğü’ne iletilmesi şeklinde gerçekleştirildiğini söyleyebiliriz. Liman işletmesinin kullandığı personel talep formu Ek 2’de sunulmuştur. İnsan Kaynakları Müdürlüğü’ne iletilen bu ihtiyaç talepleri değerlendirilip, gerekçeleri ile Genel Müdür onayına sunulmaktadır. Personel ihtiyacı Genel Müdür tarafından onaylandıktan sonra kesinlik kazanmaktadır.

- Aday Araştırma ve Bulma:

Xport Liman İşletmeleri A.Ş.’de operasyonel hizmetlerde çalışacak personel arayışı söz konusu olduğunda, daha çok iç kaynaklardan aday temini yoluna gidildiği görülmektedir. Performansı iyi ve üzerinde olan çalışanlar için bölüm şefleri ve müdürlerinin öngörüsüyle adayın belirlenmesi ve talepte bulunan bölüm müdürüne aday ile ilgili bilgilerin iletilmesi neticesinde bu kişilere teklifte bulunulması söz konusudur. İnsan Kaynakları Müdürlüğü tarafından personel temini için öngörülen süre içinde; şirket içinde yapılacak duyurular ile bu görevi yapabilecek uygun

adaylar olmaması durumunda, İnsan Kaynakları Müdürlüğü tarafından daha önce yapılan başvurular değerlendirildikten sonra aranan niteliklerde adaylar bulunamaz ise, şirket standartlarına ve adayın sahip olması istenen niteliklere uygun ilan hazırlanması ve belirlenmiş tarihte yayınlanmak üzere yayın organlarına veya danışmanlık kuruluşlarına gönderilmesi söz konusu olmaktadır.

Uygulamada başvurular mevcut iş tanımlarında ve iş niteliklerindeki özelliklere göre; İnsan Kaynakları Müdürlüğü tarafından incelenmektedir. Görev tanımlarında ve personel talep formunda mevcut aranan niteliklere uygun adaylar İnsan Kaynakları Müdürlüğü tarafından görüşme yapılmak üzere davet edilmektedir.

Personel Seçme ve Yerleştirme sistemi ile ilgili olarak, yapılan başvurulardan, işin gerektirdiği niteliklere sahip olan adaylar için ön eleme yapıldıktan sonra mülakatlar neticesinde, uygun bulunan adaylar teknik ve işle ilgili yeterliliklerinin değerlendirilmesi açısından talepte bulunan bölüm yetkilisi ile görüşürülmektedir. Bölüm yetkilisine seçim yapması için aranan niteliklere uygun en az üç aday göndermek esasken, teknik açıdan temini güç adaylarda bu koşul aranmamaktadır.

- Uygun Adaylarla Görüşme:

Personel gereksinimi; bölüm şefi düzeyinde ise görüşmeyi bölüm müdürü, büro personeli düzeyinde ise doğrudan bölüm müdürü veya vekaleten bölüm şefi, operasyonel hizmetlerde çalışan, şef ve üstü düzey dışındaki personel düzeyinde ise bölüm şefi gerçekleştirmektedir.

Görüşmeler sonrasında yapılan görüşmelere ilişkin değerlendirme, insan kaynakları yetkilisi ve bölüm yetkilisi tarafından “İş Başvuru Formu” nun “Değerlendirmeler” kısmına yazılmaktadır. Liman işletmesinde kullanılan “İş Başvuru Formu” örneği Ek 3’de gösterilmektedir.

İşe başlaması uygun görülen adayların, iş başvuru formunda belirttiği referans bilgileri, insan kaynakları müdürlüğü tarafından gerek görüldüğü takdirde telefonla aranarak doğrulanmaktadır.

Görüşme yapılan pozisyona aday kişi aylık ücretli çalışacak ise; son görüşme genel müdür ile yapılmaktadır. Görüşme yapılan pozisyona aday olan kişi saat ücretli çalışacak ise; ilgili bölüm müdürü ve insan kaynakları müdürlüğünün değerlendirmeleri dikkate alınmaktadır.

- Uygun Adayların Seçilmesi ve İşe Başlama Süreci:

Uygulamada olumlu görülen adaylar için; genel müdür, genel müdür yardımcısı ve insan kaynakları müdürü tarafından iş başvuru formunun onaylanması ve insan kaynakları müdürlüğü tarafından ilgili adaya pozisyon ve ücret teklifi yapılması söz konusudur.

Limanın şehir merkezinden uzakta bulunması sebebiyle limana personel temin edilirken, ulaşım sorununa bağlı olarak ileride yaşanabilecek problemleri en aza indirebilmek için, daha çok limana coğrafi olarak yakın bölgelerde ikamet eden adayların tercih edildiği görülmektedir.

Müdür ve daha üst kademe personel alımı gerçekleştirilirken, personel ihtiyacının bölüm müdürü düzeyinde ortaya çıkması durumunda, adayların belirlenmesi faaliyetleri İnsan Kaynakları Müdürlüğü bünyesinde yürütülmektedir. İnsan Kaynakları Müdürlüğü tarafından yürütülen faaliyetler sonucu belirlenen adaylardan en uygun olanının seçimi, ilgili direktör teklifi ve genel müdür onayı ile sonuçlandırılmaktadır.

Alınacak aday genel müdür düzeyinde ise işe alma sürecinin yönetimi genel müdür tarafından gerçekleştirilmektedir. Bu gibi durumlarda genel müdür ve şirket yönetim kurulunun onayı ile atama yapılması söz konusudur.

Genel müdür pozisyonu alımları ise yönetim kurulu tarafından yürütülmekte, atamalar da yine yönetim kurulu tarafından yapılmaktadır.

Yapılan tüm iş görüşmelerinin tamamlanması sonucunda, iş başvurusu kabul edilen adaylara telefon ile, iş görüşmesi yapılıp da reddedilen adaylara ise mektup, mail ya da telefon aracılığıyla durumları bildirilmektedir. İşe alım ilan aracılığıyla yapılmışsa, pozisyona başvuran ve görüşme yapılmayan tüm adaylara da; mail ya da mektup aracılığıyla geri dönülmektedir.

Yasal düzenlemeler ve hükümet müdahalelerinin de, limandaki personel temin ve seçim süreci üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Kanunların gerektirdiği sayıda terör mağduru, eski hükümlü ve zrl işçi alıştırma zorunluluğunu buna örnek olarak göstermek mümkündür.

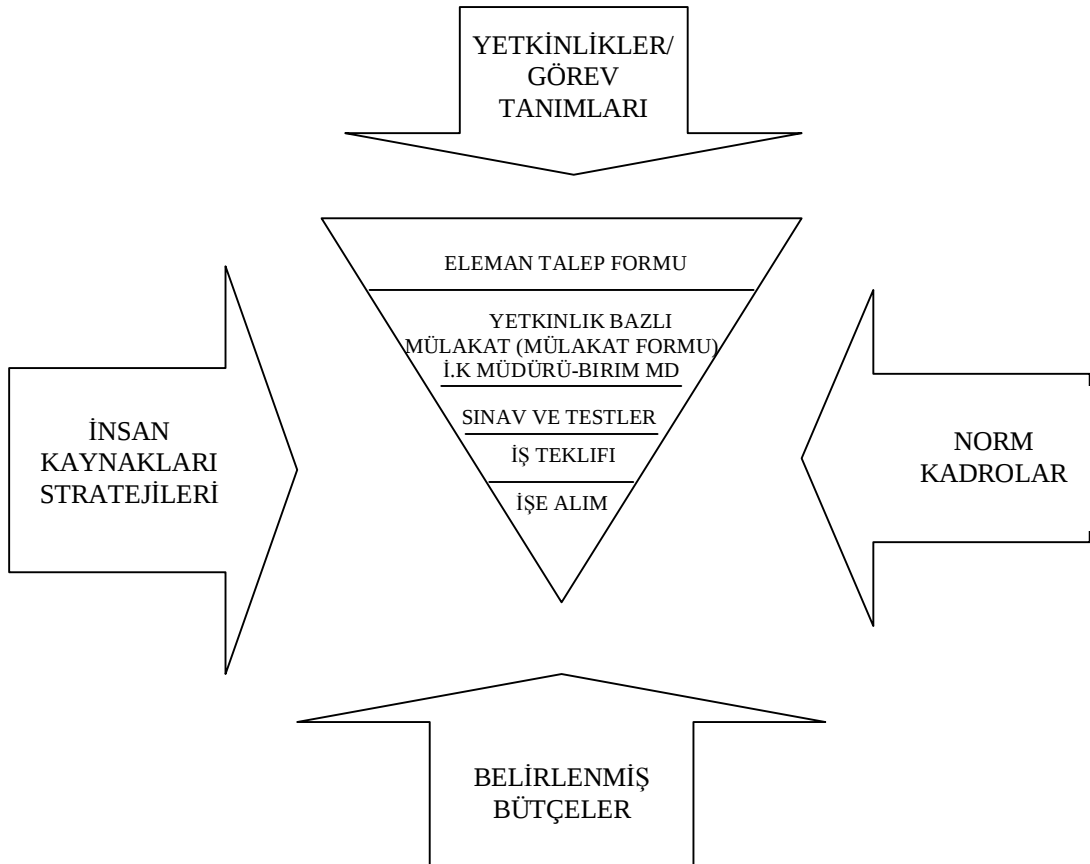
Xport Liman İşletmeleri A.ř.’de yeniden yapılanma sonrası temin ve seçim sürecine ilişkin faaliyetleri şekil 8’deki gibi özetlemek mümkündür.

Tüm işletmelerde olduğu gibi Xport Liman İşletmeleri A.ř.’de işe alımlar yapılırken bir takım genel koşulların yerine getirilmesi ve gerekli belgelerin tamamlanması gerekmektedir. Bunlar; T.C vatandaşı olmak veya Türkiye’de çalışma iznine sahip olmak, görev tanımında ilgili pozisyon için belirlenmiş aranan nitelikler ve ilgili bilgi ve deneyim kriterlerine sahip olmak, sabıka kaydı bulunmamak (eski hükümlü kadrosuyla alınanlar hariç), herhangi bir kurum veya kuruluşa karşı mecburi bir hizmeti olmamak veya borcunu ödemeyi kabul etmiş olduğunu belgelemek, başka işyerinde çalışmış ise, son çalıştığı kuruluş ile ilişiğini kesmiş olmak, işin gerektirdiği bazı özel durumlar dışında, askerlik görevini yapmış olmak veya askerlikle ilişiği bulunmamak, şirkette birinci derecede yakını bulunmamak, işin gerektirdiği sağlık durumuna sahip olmak gibi koşullar olarak karşımıza çıkmaktadır.

İşe başlaması uygun görülen kişilerin, işe giriş işlemlerini yapmak için getirmeleri gereken ve pozisyona göre öngörülebilecek gerekli evraklar İnsan

Kaynakları Müdürlüğü tarafından takip edilmektedir. Bu evrakların işe başlama tarihinden en geç 1 gün önce aday tarafından İnsan Kaynakları Müdürlüğü'ne teslim edilmesi gerekmektedir. Daha sonra İnsan Kaynakları Müdürlüğü tarafından sicil numarası verilerek açılacak personel dosyasına kaldırılmaktadır.

İnsan Kaynakları Müdürlüğü tarafından iş başı yapacak personele ilişkin bilgi, Bilgi İşlem Müdürlüğü'ne aktarılmakta, bu müdürlük ilgili personelin bilgisayar ihtiyacını saptayarak ihtiyaç halinde Satınalma Müdürlüğü'ne bilgisayar talebi yapmaktadır. Bu oluşumlar sonucunda yeni işe başlayan personelin bilgisayar donanımının hazırlanması ve elektronik posta hesabının oluşturulması kısa bir süre içinde gerçekleştirilmektedir.



Şekil 8. Xport Liman İşletmeleri A.Ş. Temin ve Seçim Süreci

İşe alınan kişinin pozisyonu gereği kendisine verilecek olan araç ve gereçlerle ilgili çalışma, ilgili bölüm müdürlüğü tarafından yönetilmekte ve personele bu konuda gerekli bilgi verilmektedir.

Genel olarak limandaki işgücü devir oranına bakıldığında; bu oranın düşük olduğu görülmektedir. Bunun nedeni; deneme yetiştirme sürecinde başarısız olan kişilerin elenmesi sonucunda geriye kalan yetkin personelle uzun dönemli çalışma imkanı yaratılabilmektedir.

3.5.2.3.3. Performans Yönetim Sistemi

Kurumda, yeniden yapılanma çalışmaları sonucunda ihtiyaçları karşılaması beklenen diğer bir düzenleme de çalışanların performanslarının yönetilmesi konusunda gündeme gelmiştir. Personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçiş aşamasında performans değerlendirme çalışmaları ile ilgili olarak kısa vadede hayata geçirilebilecek nitelikte planlar yapılmıştır. Bu değerlendirmelerden çeşitli organizasyonel kararların alınmasında yararlanılması planlanmaktadır.

- Performans Yönetim Sisteminin Temel İlke ve Amaçları:

Çalışanların mevcut iş başarılarının ve geleceğe yönelik gelişme potansiyellerinin belirli dönemlerde belirlenmesine yönelik yapılması planlanan performans değerlendirme çalışmalarından, Xport A.Ş.'deki stratejik planların belirlenmesinde, personel planlanmasında, ücret-maaş yönetiminde, kariyer planlama aşamasında, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde, kurumsal performans gelişimine katkıda bulunulmasında ve işten ayırma kararlarının alınmasında yararlanılması hedeflenmektedir.

- Planlanan Performans Yönetim Sistemine İlişkin Yaklaşım:

Limanda kısa vadede oluşturulacak performans yönetim sistemi ile, kurumda çalışanların performanslarının planlanması, değerlendirilmesi ve geliştirilmesi

doğrultusunda hedefler belirlenip, bu hedeflere ulaşma derecesine bağlı olarak değerlendirmeler yapıp, gelişmeyi sağlayıcı faaliyetlerle yeni hedefler belirlenmesi söz konusu olacaktır.

Yeniden yapılanma çalışmaları kapsamında ele alınan ve kısa vadede uygulamaya geçirilmesi planlanan performans yönetim sistemi içerisinde, değerlendirme faaliyetlerini gerçekleştirebilmek için, performans değerlendirme yöntemi olarak “hedeflere göre performans değerlendirme” sisteminin kullanılması düşünülmektedir. Burada amaç; kişisel performansı hedeflere göre değerlendirerek, geleneksel değerlendirme yaklaşımlarının olumsuzluklarını en aza indirecek bir değerlendirme sistemi oluşturabilmektir. Buna göre; ast ve üstün dönem başında ast için, astın da katılımının sağlandığı demokratik bir ortamda belirli hedefler belirlemeleri söz konusu olacak, birlikte bir görüş birliğine varıldıktan sonra, hedeflere ulaştıracak uygulama planları hazırlanacaktır. Dönem sonlarında da ast ve üstün tekrar biraraya gelmesiyle hedeflerin gerçekleştirilme oranlarına bakılacak, olumsuzluklar mevcutsa nedenleri araştırılacak ve görüşme sonunda genel bir performans belirlenmiş olacaktır. Bir önceki dönemde sağlanan bu geri bildirimler neticesinde gelecek döneme ilişkin tekrardan birlikte hedef belirleme yoluna gidilecektir.

- Planlanan Performans Değerlendirme Sistemine İlişkin Öneriler:

Değerlendirme Yöntemine İlişkin Öneriler: Tüm çalışanların ilk amirleri tarafından değerlendirildiği bir performans değerlendirme yöntemi ile yapılan değerlendirme sonrasında, değerlendirme yapan amir, bölüm müdürü ve insan kaynakları müdürünün ortak katılımları ile yapılan değerlendirmeler gözden geçirilerek en gerçekçi ve objektif değerlendirmenin yapılması için görüş alışverişi sağlanabilir.

Değerlendirme Formlarına İlişkin Öneriler: Şef ve üstü pozisyonlar için yöneticilik ve liderlik özelliklerinin ölçülebildiği bir formun yanı sıra, bunların dışındaki diğer tüm çalışanlar için ortak değerlendirme formları geliştirilebilir.

Değerlendirme Dönemine İlişkin Öneriler: Ocak-Haziran ve Temmuz-Aralık dönemleri için yılda iki kez performans değerlendirme yapılması, limandaki çalışma süresi 3 ayı geçmemiş çalışanların bir sonraki değerlendirme döneminde değerlendirilmesi önerilebilir.

Değerlendirme Sürecine İlişkin Öneriler: Bu süreçte değerlendirme döneminden bir ay önce insan kaynakları bölümü, performans değerlendirme formlarını ilgili yöneticilere göndererek değerlendirmenin sonuçlanma tarihini belirleyebilir. Geçmiş dönemin değerlendirildiği ve gelecek döneme ilişkin yeni hedeflerin belirlendiği bir değerlendirme süreci, bölüm müdürü tarafından; yapılan değerlendirmeler yanı sıra varsa yeni dönem hedefleri gözden geçirildikten ve imzalandıktan sonra, değerlendirme formunun aslı ile yeni dönem hedeflerinin insan kaynakları bölümüne gönderilmesiyle son bulabilir.

Değerlendirme Sırasında Dikkat Edilmesi Gereken Konular: Oluşturulacak sistemde, değerlendirilen çalışanın nitelikleri konusunda mümkün olduğunca objektif bir değerlendirme yapılmalı ve bu değerlendirmenin ön yargılardan etkilenmesine yol açılmamalıdır.

Performans değerlendirmenin dönemsel bir faaliyet olması sebebiyle, çalışanın son değerlendirildiği tarihten görüşme yapılacak tarihe kadarki çalışması göz önünde tutulmalı, bir önceki dönemin sonuçlarından etkilenilmemelidir.

Çalışanı değerlendirirken onun işinden tipik örnekleri ve davranış modeli göz önüne alınmalı, olağan olmayan durumların veya davranışların etkisi altında kalınmamalıdır.

Değerlendirme sırasında, özellikle her kriter birbirinden bağımsız olarak ele alınmalı ve önceki kriterin etkisinde kalınmamalıdır.

Değerlendirme Kriterlerine İlişkin Öneriler: Önerilen sistem için geliştirilecek performans değerlendirme formunda, her düzeyde çalışan için bilgi ve

beceri düzeyini, verimliliği ve sosyal yönleri ölçebilecek; şef ve üstü düzeyde çalışanlar içinse planlama ve organize etme, kontrol ve denetim, yönetim ve motivasyon, iletişim ve koordinasyon, ekip oluşturma, liderlik, yetki devri, analiz, sentez, raporlama, hedef saptama ve öncelik belirleme, yenilik ve değişime ayak uydurabilme yeteneklerini ölçebilecek subjektif değerlendirme kriterleri belirlenmelidir. Bunun yanı sıra, yine her düzeyde çalışan için bölüm müdürleri tarafından somut ve ölçülebilir hedefler belirlenmeli, gerekli görülen durumlarda bir sonraki performans değerlendirme dönemi için revize edilmelidir.

Değerlendirme Kriterlerinin Ağırlıklandırılmasına İlişkin Öneriler:

Performans Sisteminin ölçülebilir etkinliği açısından, limandaki hizmetlerin niteliği bakımından objektif sonuçların ağırlıklı olması tercih edilmeli, bu nedenle değerlendirme kriterlerinin ağırlıklarına ilişkin yüzdesel rakamlar daha çok somut hedeflere yönelik olarak belirlenmelidir. Buna göre; değerlendirme kriterlerine ilişkin ağırlıkları Tablo 3’deki gibi belirleyebilmek mümkündür.

Tablo 3. Performans Değerlendirme Kriterlerine İlişkin Ağırlıklar

<u>Şef ve Üstü Pozisyonlar İçin</u>	<u>Diğer Personel İçin</u>
Hedefler %40	Hedefler %40
Bilgi Beceri Düzeyi %15	Bilgi Beceri Düzeyi %30
Verimlilik %15	Verimlilik %20
Sosyal Yön %15	Sosyal Yön %10
Yöneticilik Liderlik %15	

Genel Değerlendirme Yöntemine İlişkin Öneriler: Tüm değerlendirme kriterleriyle ilgili olarak, yukarıdaki ayırım gerçekleştirilerek puanlamada ağırlıklar belirlenmelidir. Önerilen sistemde, tüm kriterlerin her biri 100 puan üzerinden puanlanır ve toplam alınır. Toplam puan değerlendirilen kriter sayısına bölünerek ortalama puan bulunur. Bulunan ortalama puan ağırlık derecesi ile oranlanarak ilgili kriterlerin genel kriterlere oranı tespit edilir. Ağırlıklı ortalamaların toplamı

“performans derecesi” olarak kabul edilebilir ve performans derece aralığına göre oluşturulabilecek prim düzeyleri ile, başarıya göre ücretlerde değişikliğe gidilmesi söz konusu olabilir.

Toplam puanların açıklamasıyla ilgili olarak, önerilen sistemde Tablo 4’deki gibi bir değerlendirmeye gidilmesi söz konusu olabilir.

Tablo 4. Toplam Performans Puanının Değerlendirilmesi

<u>Alınan Puan Aralığı</u>	<u>Alınan Puanla İlişkin Değerlendirme</u>
90-100 puan	Görevinin gereğinden üstündür
80-89 puan	Görevini çok iyi yerine getirmektedir
65-79 puan	Görevini yeterli derecede yerine getirmektedir
50-64 puan	Gelişmesi gereklidir
0-49 puan	Başarılı değildir

Önerilen performans değerlendirme sistemiyle ilgili olarak geliştirilen, şef ve üstü pozisyonlar dışındaki diğer personele ilişkin bir performans değerlendirme formu örneği Ek 4’te gösterilmektedir.

Bu sistemde formların genel değerlendirmesi insan kaynakları bölümü tarafından yapılmalıdır. Sonuçlar ilgili bölüm müdürlüklerine kapalı zarflarda gönderilmeli, değerlendirme sonuçları tüm çalışanlara bölüm müdürü veya değerlendirmeyi yapan amirler tarafından bildirilmelidir.

3.5.2.3.4. Kariyer Yönetim Sistemi

Personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçiş sürecinde yeniden yapılanma çalışmaları kapsamında, kariyer yönetimi ile ilgili çalışmaların gerekliliği de hissedilmiş, buna bağlı olarak oluşturulan yeni insan kaynakları departmanı

tarafından, kariyer yönetimi sistemi ile ilgili yapılan çalışmalara ilişkin yeni planlar geliştirilmiştir.

Bu doğrultuda gerçekleştirilecek uygulamaların, kurumda çalışanların meslek, organizasyon, görev ve geliştirici faaliyetlerin seçimi ile ilgili çabalarından oluşan bir planlama süreci ve organizasyondaki insan kaynaklarının örgüt içindeki yatay ve dikey hareketlerinin yönlendirildiği bir geliştirme süreci doğrultusunda hayata geçirilmesi amaçlanmaktadır.

Liman işletmesindeki eski terfi sistemine bakıldığında; çalışanın ilk amiri tarafından gerçekleştirilen öneri sistemine göre terfilerin gerçekleştirildiği görülmektedir. Liman işletmesindeki Operasyon Müdürlüğü'ne bağlı çalışan operatörlere ilişkin bir örnek verecek olursak, bu operatörlerin ücret düzeylerine göre en yüksek kademedan en düşük kademeye doğru sıralamasının Tablo 5'teki gibi yapıldığını söyleyebiliriz;

Tablo 5. Operatör Ücret Düzeyleri

<u>Görevi</u>	<u>Ücret Düzeyi</u>
RTG Operatörü Vinç Operatörü	Yüksek Kademe Ücret
Stacker Operatörü	Orta Kademe Ücret
Forklift Operatörü Çekici Operatörü	Başlangıç Düzeyinde Ücret

Yukarıdaki bilgilere göre eski terfi sisteminde; forklift operatörü kişisel yeterliliklerine bakılmaksızın ilk amirin önerisine göre stacker operatörü olarak atanabilmekte, personelin terfisi ve maaş artışı bu doğrultuda gerçekleştirilebilmekteydi. Aynı operatörün, RTG ve vinç operatörü olabilmek için aranan temel düzeyde İngilizce bilgisine sahip olmaması nedeniyle, stacker operatörlüğünden daha ileri bir kademede çalışma imkanı bulunmamakta ve bu kişi

için stacker operatörlüğünden sonraki süreçte kariyer planlaması yapılması söz konusu olmamaktaydı.

Yeni terfi sisteminde ise; görev tanımlarında bulunan eğitim, disiplin ve yetkinlik gibi aranan niteliklere sahip olup olmadığı değerlendirilen ve olumlu bulunan adaylar arasından tercih yapılması planlanmış, ilk aşamada buna ilişkin uygulamalar hayata geçirilmiştir.

Herhangi bir nedenle şirket içi pozisyonlar için birden fazla sayıda personel talebinin oluşması hallerinde operasyonel hizmetler için (puantör, operatör vb.. görevler) kurum içi yetiştirme kursları açılmış ve belirlenen müfredat çerçevesinde ihtiyaç duyulan personel yetiştirilerek başarılı olan kursiyerlerin ilgili kadroya dahil edilmesi planlanmıştır.

Liman işletmesinde kısa vadede kariyer yönetim sistemiyle ilgili olarak, ilk etapta kariyer planlamasına dahil edilecek personelin belirlenmesi, bu kişilerin kariyer patikalarının çizilmesi, bireysel planların geliştirilmesi yönünde çalışmalar gerçekleştirilmelidir. Bireylerin kariyer patikası belirlenirken, oluşturulan görev tanımlarından hareketle benzer beceri, bilgi ve yetenek gerektiren işler belirlenerek iş aileleri oluşturulması gerekmektedir.

Liman işletmesindeki yeni terfi sistemine göre, bir forklift operatörünün stacker operatörlüğüne terfisi sürecinde, stacker operatörü olarak atanacak forklift operatörü adayların sahip olması gereken nitelikler, görev tanımlarında belirlenmiş olup yeterli bulunan adaylar arasından seçim yapılması söz konusu olmaktadır. Ataması uygun görülen adaylar için, ilerleyen süreçte diğer ekipmanlarda (RTG, Vinç) çalıştırılmak üzere terfi imkanları yaratılmakta, buna bağlı olarak da tüm ekipmanları kullanabilen yetkin ve donanımlı adaylar yetiştirilebilmektedir.

Geliştirilmesi planlanan kariyer yönetim sistemine ilişkin olarak, benzer iş aileleri arasında terfisi düşünülen adaylara ilişkin geliştirilecek bir şirket içi atama uygunluk formu ile kişinin atanması istenen göreve uygun olup olmadığı tespit

edilebilir. Buna göre kişinin sahip olduğu özelliklere, bilgi ve becerisine göre çeşitli kriterler belirlenerek her bir kriter için minimum ve maksimum puan aralıkları belirlenebilir. Kişinin her bir kritere göre aldığı puanlar toplanarak toplam puanı hesaplanır ve atanması istenen göreve uygunluk oranı bu şekilde tespit edilebilir. Bu doğrultuda limanda kullanılmak üzere önerilebilecek bir şirket içi atama uygunluk formu örneği uygulamalı olarak Şekil 9’da gösterilmektedir.

Önerilen sisteme ilişkin olarak eşit puana sahip iki adayın varolması durumunda, adayların sahip olduğu iş tecrübesi ve sertifikalar dikkate alınarak bir tercih yapılması düşünülebilir.

Önerilen sistemde uygulanmak üzere geliştirilen formda, adayların sahip olması zorunlu görülen kriterler için maksimum puan 100, adaylarda tercihen bulunması gereken kriterler için maksimum puan 50 olarak belirlenmiştir.

Şekil 9’da verilen örneğe göre forklift operatörü olan bir personelin stacker operatörü olarak atanmasının ne derece uygun olduğu tespit edilmeye çalışılmıştır. Buna göre kişinin belirlenmiş kriterlere göre aldığı puanlar toplanarak bir toplam puana ulaşılmış, maksimum alınabilecek puanla toplam puan arasındaki farka göre uygunluk oranı yüzde olarak hesaplanmıştır.

ŞİRKET İÇİ ATAMA UYGUNLUK FORMU

Mevcut Görevi : Forklift Operatörü

Başvuru Tarihi:

Ataması İstenen Görev: Stacker Operatörü

Uygunluk Oranı %	% 85	Alabileceği Min. Puan	450
Aldığı Toplam Puan	610	Alabileceği Max. Puan	700

Kriterler		Aldığı Puan	Min. Puan	Alınabilecek Max. Puan
Bitirdiği Okul	Lise ve dengi okul mezunu	100	100	100
Bölüm	Tercihen MYO veya teknik lise elektronik, elektrik veya mekanik mezunu	50	0	50
Bildiği Yabancı Diller	Temel seviyede İngilizce bilen	60	50	100
Sürücü Belgesi	Tercihen E sınıfı ehliyetli/Forklift Kullanım Belgesi	100	50	100
Yaşı	35 yaşını aşmamış	100	50	100
Askerlik Durumu	Askerliğini yapmış	100	100	100
Sicil Dosyası Disiplin Durumu		100	100	100
Tercihen Sigara Kullanmayan		0	0	50
Toplam Puan		610	450	700

E sınıfı ehliyet 75 Forklift Kullanım Belgesi 100 olarak puanlanmıştır.

Bu formda kabul edilen baraj % 75 olarak belirlenmiştir.

Şekil 9. Şirket İçi Atama Uygunluk Formu

3.5.2.3.5. Eğitim ve Geliştirme

Eski organizasyon yapısında eğitimle ilgili olarak, daha çok şirket içi eğitimler gerçekleştirilmekte, buna ilişkin eğitim kayıt formları tutulmaktaydı. Liman işletmesinin mevcut kalite belgesi bu eğitimleri gerektirdiği için prosedürlere uygunluk göstermek amacıyla eğitimler gerçekleştirilmekteydi. Eğitim ihtiyacının belirlenmesine yönelik eğitim ihtiyaç analizi çalışmalarının ve eğitimden sonra eğitimi değerlendirici faaliyetlerin gerçekleştirilmesi söz konusu değildi.

Oluşturulan yeni organizasyon yapısına ve işleyişe bağlı olarak, Xport A.Ş.'de öncelikle üzerinde durulan konulardan birisi de eğitim fonksiyonuyla ilgili çalışmalar kapsamında kendini göstermiş, ilk olarak işe alımlar sonrasında gerçekleştirilen şirket içi kişisel ve mesleki eğitimlere öncelik verilmiştir. Ayrıca, şirket sistem kalitesinin sürekli iyileştirebilmesi için gerek şirket içi gerekse şirket dışı değişimlerin takibini sağlamak için tüm şirket çalışanlarının eğitim ihtiyaçlarının karşılanması hedeflenmiştir. Bu bilinçle şirket içi ve şirket dışı eğitim kaynakları planlanmış ve çeşitli eğitim faaliyetlerinin uygulanması kararlaştırılmıştır. Bu kapsamda yer alan tüm faaliyetlerin yürütülmesinden İnsan Kaynakları Müdürlüğü koordinasyonunda tüm bölüm müdürleri sorumlu tutulmuştur.

Konuyla ilgili olarak ilk önce İnsan Kaynakları Müdürlüğü'ne bağlı, eğitimden sorumlu bir şeflik oluşturulmuş, eğitim ekipmanlarıyla eğitim salonu donatılmıştır. Oryantasyon eğitimlerine başlanmış, yıllık eğitim bütçesi oluşturulmuştur. İşçi sağlığı ve iş güvenliği konularında bütün çalışanlara, ilk yardım konusunda tüm personel içinden vardiyaları dağılacak şekilde 25 kişilik bir ekibe 2 önemli eğitim verilmiştir. Farklı limanlara eğitim amaçlı geziler gerçekleştirilmiş, tüm çalışanlara takım çalışması eğitimi verilmiştir. Eğitim ihtiyaç analiz formlarıyla da çalışanın eğitim açığını belirlemeye yönelik çalışmalar yapılması planlanmıştır. Eğitimi ve eğitimciyi değerlendirmenin dışında, özellikle teknik eğitimler konusunda, bu eğitim faaliyetlerinin katılımcının performansına ne ölçüde yansıdığına da bakılması planlanmıştır.

- İşe Yeni Başlayan Personele İlişkin Uygulamalar:

Şirkette yeni iş başı yapan personele, oryantasyon süreci ne kadar sistemli ve iyi yapılırsa ilerideki çalışmaların güvenliği de o oranda güvence altına alınmış olur düşüncesiyle, İnsan Kaynakları Müdürlüğü ve ilgili müdürlük tarafından işe alıştırma eğitimleri verilmeye başlanmıştır.

Oryantasyon programı; şirketin genel kapsamlı tanıtımı başlığı altında verilen hizmetler, organizasyon yapısı, disiplin sistemi çerçevesinde yürütülmektedir. Oryantasyon programının içinde işçi sağlığı ve iş güvenliği ile kalite sistemi eğitimleri de yer almaktadır. Eğitim ile ilgili bilgiler “Oryantasyon Eğitim Formu”na kaydedilmektedir. Düzenlenen oryantasyon eğitim formunda tüm müdürlükler için ayrı bölümler bulunmaktadır. Xport A.Ş.’de kullanılan oryantasyon eğitim formu Ek 5’de gösterilmektedir.

İnsan Kaynakları Müdürlüğü tarafından verilen tarihte göreve başlayan personel ilk iş gününde İnsan Kaynakları Müdürlüğü tarafından karşılanmakta, hazırlanmış olan oryantasyon el kitabı verilerek, kişiye gerekli tüm açıklamalar yapılmaktadır. İnsan Kaynakları Müdürlüğü tarafından organize edilen oryantasyon eğitim programı çerçevesinde İnsan Kaynakları Müdürlüğü eğitim görevlisi tarafından genel tanıtım eğitimi verilmektedir. Bu programın devamında düzenlenecek ve tüm bölümlerin sorumlu olduğu ziyaret programıyla yeni başlayan personelin, şirketin yöneticilerini ve özellikle kendi yapacağı iş ile ilgili bölümleri ve bölüm yöneticilerini tanıması, işleyiş hakkında bilgi sahibi olması sağlanmaktadır.

Oryantasyon el kitabı; şirket misyon, vizyon ve ilkelerini, beklentileri, politikaları, kültürü, kuralları ve geleneklerini, şirketin mevcut organizasyon şemasını, ücret ve şirketin çalışanlara sağladığı yan ödemeler, sosyal yardımlar, iç kurallar, mesai saatleri, yıllık izin, sosyal izinler, hastalık ve mazeret izinlerini, şirketin sağladığı eğitim olanaklarını, uyulması beklenen iş güvenliği kurallarını, ilgili yönetmelik ve kalite prosedürlerini içerir.

Programın takibi ve değerlendirilmesi sürecinde, yeni çalışmaya başlayan personel, oryantasyon süreci boyunca kendi haline bırakılmamakta, işteki ilk günü ve ilk haftası sonunda ilk amiri ile deneme süresi sonunda da İnsan Kaynakları Müdürlüğü ile zaman zaman bir araya gelinerek durum değerlendirilmesi yapılmaktadır.

şirkette uygulanan oryantasyon programı İnsan Kaynakları Müdürlüğü tarafından yılda en az bir kez gözden geçirilmekte, programın amacına ulaşıp ulaşmadığı görülerek, geliştirilmesi amacıyla gerektiğinde revize edilmektedir.

Diğer işletmelerden farklı olarak liman işletmelerinde, liman hizmetlerinde çalışmak üzere dışarıdan eleman teminine ilişkin güçlükler yaşanması sebebiyle, işe alınan personelin liman iş akışı ve yapılan işler hakkında bilgilendirilmesi zorunluluğu söz konusudur. Bu sebeple gerek yapılması muhtemel hataların önlenmesi, gerekse iş güvenliğinin sağlanması açısından 2 aylık deneme süresi içerisinde, işe yeni başlayan personelin pratik ve teorik olarak yapılan kurum içi eğitimlere tabi tutulması gerekmektedir. Liman hizmetlerinde çalışacak şef ve müdür altı pozisyonlar dışındaki kadrolarda görev yapan operatörler için verilmesi gerekli görülen bu eğitimler, ana başlıklarıyla bölüm müdürleri ve insan kaynakları müdürünün talebi doğrultusunda belirlenmektedir. Bu kapsam dahilinde verilmesi gerekli eğitimlere ilişkin konuları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür;

- Liman güvenliği
- İşçi sağlığı ve iş güvenliği
- Deniz ulaştırması
- Konteynercilik
- Deniz ticareti ve liman operasyonları terim, kavram ve formları
- Liman operasyonları
- Kapı giriş ve çıkışlarda açık yüklerin tartılması
- Konteynerlerin tartılması
- Tahmil tahliye işlerinde kullanılan donanımlar, otomasyon sistemi, ilkyardımlar

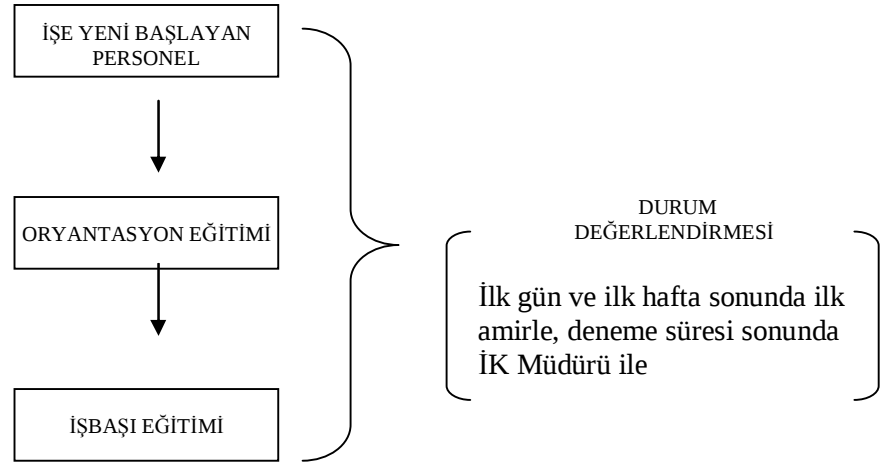
Yukarıda sayılan eğitim konularıyla ilgili olarak, 1 haftası teorik, diğer kısmı işbaşı eğitimlerle gerçekleştirilmek üzere toplamda 2 ay deneme süresi içerisinde bu eğitimler gerçekleştirilmektedir.

İşe yeni başlayan personelin deneme süresi sonuna kadar yaşayacağı eğitim süreci Şekil 10'daki gibi gösterilebilmektedir.

- Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi ve Eğitim Programının Oluşturulması:

Şirkette çalışan tüm personelin yurtiçi, yurtdışı, şirket içi değişen şartlara, teknolojiye en uygun sürede adapte olabilmek, yeterliliklerini ve bilinç düzeyini arttırmak amacı ile uygun zamanda şirket içi ve şirket dışı eğitime tabi tutulması esastır. Şirkette meydana gelen hizmet geliştirme faaliyetleri çerçevesinde uygulamaya konulan yenilik ve değişiklikler, kalite göstergeleri ve müşteri şikayetleri neticesinde de ilave eğitim ihtiyacı oluşabilmektedir.

Xport A.Ş.'de yılda bir kez olmak üzere, Eğitim Talep Formu, İnsan Kaynakları Müdürlüğü tarafından yıl sonunda bölüm müdürlerine dağıtılmaktadır. Bu forma personelin işini daha verimli yapabilmesi için gerekli olan şirket içinde veya dışında almak istedikleri teknik eğitim konuları yazılmaktadır. Formlar, en geç bir hafta içinde İnsan Kaynakları Müdürlüğü'ne gönderilmektedir. Bölüm müdürlerinden gelen "Eğitim Talep Formları" İnsan Kaynakları Müdürlüğü tarafından iş tanımına, şirket hedef ve politikalarına uygunluğu ve daha önce benzer eğitimlerin alınıp alınmamasına bakılarak değerlendirilmektedir. Şirkette kullanılan Eğitim Talep Formu Ek 6'da gösterilmektedir.



Şekil 10. Yeni İşbaşı Yapan Personelin Deneme Süresi Sonuna Kadar Olan Eğitim Süreci

Yıllık değerlendirme sonunda eğitimlerin konusu, içeriği, detayı ve eğitim bütçesi belirlenerek eğitim talebine konu olan “Yıllık Eğitim Planı” İnsan Kaynakları Müdürlüğü tarafından hazırlanmaktadır. Genel Müdür’e sunularak onay istenmekte ve bütçe dahilinde onaylanan eğitim programları dönemleri geldiğinde İnsan Kaynakları Müdürlüğü tarafından personele duyurulmakta ve eğitim gerçekleştirilmektedir. Xport Liman İşletmeleri A.Ş.’ye ait yıllık eğitim planı örneği Tablo 6’da gösterilmektedir.

- Eğitimin Değerlendirilmesi:

Eğitimin etkinliğinin değerlendirilmesi amacıyla eğitimin sonunda Ek 7’deki “Eğitim Değerlendirme Formu” doldurularak öncelikle eğitimi alan personelin beklentilerinin karşılanıp karşılanmadığı sorgulanmaktadır.

Şirket içi verilen eğitimler için eğitime katılan personel eğitim katılım listesine işlenmekte ve eğitimini tamamlayan tüm personele şirket katılım belgesi verilmektedir.

Eğitimin değerlendirilmesiyle ilgili olarak; , verilen eğitimlerden beklenen faydanın sağlanıp sağlanmadığını ölçebilmek adına, Xport A.Ş.’de eğitime katılanların etkinliğinin eğitimi veren kişi veya kurum tarafından ölçülebilmesi için bir form geliştirilmesi ve bu şekilde bir değerlendirme yoluna gidilmesi önerilebilir.

Buna ilişkin geliştirilmiş örnek bir personel eğitim etkinliği değerlendirme formu Ek 8’de gösterilmektedir.

Tablo 6. Xport A.Ş. Yıllık Eğitim Planı

EĞİTİMİN ADI	FİRMA ADI	TARİH	SÜRE/SAAT	YER	KATILIMCI SAYISI
YANGIN EĞİTİMİ	DALGIÇ	OCAK	2	XPORT	34
KALİTE BİLİNÇLENDİRME VE ISO 9001:2000	SGS	MART	16	XPORT	26
PUANTÖR KULLANICI EĞİTİMİ	MİKADO	MART	16	İSTANBUL	1
TEMEL İLETİŞİM VE EMPATİ GELİŞTİRME	BALTAŞ-BALTAŞ	NİSAN	16	XPORT	30
ZAMAN YÖNETİMİ	ROTA	NİSAN	16	XPORT	20
ETKİN YÖNETİM BECERİLERİ	MASTERS TRAINİNG	NİSAN	16	XPORT	20
İŞÇİ SAĞLIĞI VE İŞ GÜVENLİĞİ	MESS	MAYIS	8	XPORT	20
SUNUŞ BECERİLERİ	BALTAŞ-BALTAŞ	MAYIS	16	XPORT	20
PROBLEM ÇÖZME TEKNİKLERİ	MESS	MAYIS	8	XPORT	20
TOPLAM KORUYUCU BAKIM	MESS	MAYIS	8	XPORT	20
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE GİRİŞ	MESS	HAZİRAN	16	XPORT	15
GÜMRÜK MEVZUATI VE UYGULAMALARI	ARC	HAZİRAN	16	XPORT	20
RULMAN KULLANMA VE BAKIM TEKNİKLERİ	MESS	HAZİRAN	16	İSTANBUL	10
MS PROJECT	MAKRO EĞİTİM	TEMMUZ	24	İSTANBUL	10
PROSES YAKLAŞIMI	SGS	TEMMUZ	8	XPORT	26
TEMEL İLETİŞİM VE EMPATİ GELİŞTİRME	BALTAŞ-BALTAŞ	AĞUSTOS	16	XPORT	30
İLK YARDIM EĞİTİMLERİ	KIZILAY	AĞUSTOS	40	XPORT	20
EKİP OLUŞTURMA	BALTAŞ-BALTAŞ	EYLÜL	24	XPORT	20
EĞİTİCİLERİN EĞİTİMİ	ARC-İNT	EYLÜL	30	ANKARA	1
YAĞLAMA/ YAĞ KULLANMA TEKNİKLERİ	MESS	EYLÜL	16	XPORT	10
FİNANSAL TABLO ANALİZİ	ARC	EKİM	16	İSTANBUL	2
KALİTE BİLİNÇLENDİRME VE ISO 9001:2000	SGS	EKİM	16	XPORT	26
TEMEL İLETİŞİM VE EMPATİ GELİŞTİRME	BALTAŞ-BALTAŞ	KASIM	16	XPORT	30
KALİTE ÇEMBERLERİ	MESS	KASIM	8	XPORT	40
LİMAN ELEMANI YETİŞTİRME KURSU	ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ	ARALIK	192	XPORT	40
YABANCI DİL EĞİTİMİ	ADRESS	OCAK-HAZİRAN	208	BURSA	23

3.5.2.3.6. Ücretlendirme

Xport Liman İşletmeleri A.Ş.'de İnsan Kaynakları Departmanı kurulmadan önce ücretlerle ilgili olarak, maaşların her ayın ilk gününde yatırılması, avansların ihtiyaca göre istenilen zamanda verilmesi söz konusuydu. Altı ayda bir ücret artışı gerçekleştirilmekteydi. Ücret artış oranları belirlenirken performansın dikkate alınması söz konusu değildi. Belirlenmiş genel bir oran doğrultusunda ücret artışları gerçekleştirilmekteydi.

Eski organizasyon yapısındakinden farklı olarak, ücretlendirme fonksiyonunda da bazı değişik uygulamalara gidilmesi planlanmış, bu doğrultuda ilk adım eşit işe eşit ücret politikasıyla ücret skalaları oluşturularak atılmıştır. Bunun yanı sıra kısa vadede, faktör puan yöntemine göre iş tanımlarından derecelendirilmeye gidilmesi hedeflenmektedir. Ücret konusunda ilk göze çarpan değişikliklerin ise, sosyal yardımlar ve ikramiyeler gibi yan ödemeler konusunda gerçekleştirildiği görülmektedir.

Şirket personelinin maaş ve avans ödemeleri, dönemsel maaş artışları ve diğer ücretsel konulardaki usul ve esasları belli bir düzen içerisine koymak amacıyla bir takım yeni düzenlemeler söz konusu olmuştur. Kısa vadeli planlar içinde yer alan performans yönetim sisteminin çalışması sonucunda, mali yıl bitiminde çalışanın değişken gelirinin belirlenmesi hedeflenmektedir. Buna bağlı olarak, şirket genelinde belirlenen sabit ücretlere ilaveten “Performans Primine Dayalı Ücret Sistemi” uygulanması planlanmaktadır.

- İş Değerlendirme Yöntemi:

Şirkette çalışanlar, saat ücretli ve aylık ücretli olmak üzere iki gruba ayrılmaktadır.

Saat ücretli çalışanlar için iş değerlendirme yöntemlerinden sınıflandırma yöntemine göre İnsan Kaynakları Müdürlüğü tarafından belirlenmiş iş gruplandırma

sistemi uygulanmaktadır. Görev tanımlarından hareketle belirlenen iş gruplarına göre uygulanan eşit işe eşit ücret politikası doğrultusunda ücretler belirlenmektedir. Ancak yeni işe başlayan bir personele, aynı görevi yapan fakat daha önce işe başlamış bir personele oranla, 1 yıl süresince % 10 daha az ücret ödenmesi söz konusudur.

Aylık ücretli çalışanlar için İnsan Kaynakları Müdürlüğü tarafından oluşturulan, Genel Müdür onayı ile belirlenen ücret skalalarına göre ücretlendirme yapılmaktadır.

Ücretler sabit ve değişken ücretten oluşmaktadır. Sabit ücret her ay ödenen brüt ücrettir, pozisyon ve kişi değerlendirmeleri ile tespit edilmektedir. Ocak ve Temmuz aylarında ülke, şirket ve enflasyon koşulları dikkate alınarak sabit zam oranları belirlenmektedir. Bu oranlar, İnsan Kaynakları Müdürlüğü ön çalışması, Genel Müdür teklifi ile Yönetim Kurulu tarafından kararlaştırılmaktadır. Xport A.Ş.'de ücret düzeyleri belirlenirken profesyonel olarak 2 yılda bir piyasa araştırması yapılmaktadır. Kısa vadeli hedefler içerisinde, oluşturulacak performans yönetim sistemi kapsamında, ücret düzeylerinde performans primine dayalı olarak değişikliğe gidilmesi düşünülmektedir.

Pozisyon değişikliği söz konusu olduğunda, yeni ücret İnsan Kaynakları Müdürlüğü tarafından belirlenmektedir.

Bir liman işletmesi olan Xport A.Ş.'de diğer işletmelerden farklı olarak, özellikle liman hizmetlerinde çalışacak personelin ücretleri belirlenirken, işin zorluğu, liman içerisindeki önemi ve bu işte çalışacak personelin bulunabilirlik derecesine bağlı olarak ücret düzeylerinin belirlendiği görülmektedir.

- Ödeme, İkramiye ve Sosyal Yardımlara İlişkin Düzenlemeler:

Yılda 4 maaş tutarında ikramiye hem saat ücretli hem de aylıklı çalışanlara maaşları ile birlikte ödenmektedir. İkramiye ödemelerinde brüt ücretlerin baz

alınması söz konusudur ve yıllık ödenen ücret tutarı 16 maaştır. Şirkette tüm çalışanlara her ayın 18. günü aylık brüt maaş tutarının %35'i tutarında net avans ödemesi yapılmaktadır. Bunun dışında iş seyahatine çıkacak personele gerekli onayı almaları koşulu ile İnsan Kaynakları Müdürlüğünün onayından sonra seyahat avansı ödenmektedir.

Xport Liman İşletmeleri A.Ş.'de deneme süresini tamamlamış olan çalışanlara evlenmeleri, eşinin doğum yapması, birinci derecedeki yakınlarının vefatı halinde (anne, baba, eş, çocuk) evlenme/doğum/ölüm yardımları yapılması söz konusudur.

Para işlemleri yapan veznedarlar ve kıymetli evrakı muhafaza eden memurlara para ve kıymetlerin hacim ve hareketine göre Yönetim Kurulunda onaylanan nispetler dairesinde kasa tazminatı verilmesi mümkündür.

Şirket personeline işyerinde bir öğün yemek ve işyeri servislerinden yararlanma olanağı sağlanmaktadır.

Sosyal yardımların miktarları yılda bir kez her yılın Ocak ayından geçerli olmak üzere şirket makamınca gözden geçirilmekte ve gerekli görülürse revize edilmektedir. Belirlenen miktarların bir yıl boyunca geçerliliğini koruması söz konusudur.

3.5.2.3.7. İşçi - İşveren İlişkileri

İnsan kaynakları yönetiminin başlıca hedeflerinden biri, işletmedeki işçi-işveren ilişkilerini düzenlemektir. Xport Liman İşletmeleri A.Ş. bu bilinçle, çalışanların zihinsel ve bedensel çabalarını örgütsel hedefler doğrultusunda yönlendirerek performanslarını arttırabilmek için, huzurlu bir çalışma ortamı yaratmanın gerekliliğine inanmaktadır. Bu sebeple yeni oluşturulan yapıda, insan

kaynakları departmanının işçi-işveren ilişkilerini düzenleyen ve bu ilişkilerin sağlıklı bir biçimde yürütülmesini sağlayan bir misyon edinmesi amaçlanmıştır.

Xport Liman İşletmesi'nde herhangi bir işçi veya işveren sendikasına üyelik söz konusu değildir. İşletmede çalışan personelin bir kısmı Deniz İş Kanunu'na tabi tutulmaktayken, karada çalışan personel 4857 Sayılı İş Kanunu'na tabi tutulmaktadır. İşletmede uzun vadeli çalışmalar hedeflendiği için belirsiz süreli sözleşmeler tercih edilmektedir.

- Deneme Süresine İlişkin Düzenlemeler:

İşletmede deneme süresi 2 aydır ve bu süreler İnsan Kaynakları Müdürlüğü tarafından takip edilmektedir. Deneme süresi içinde adayın çalışması, iş takibi, kavrayış yeteneği, davranışları, istek ve becerileri izlenmekte ve deneme süresi sonunda birim yetkilisi tarafından genel durumu değerlendirilmektedir. Kurumda deneme süresi sonunda o iş için yeterli bulunan personel, kadroya alınmış sayılmaktadır.

Deneme süresini doldurduktan sonra, yeterli bulunmayan veya ayrılmak isteyen personel hakkında “Akdin Feshinde Bildirim” hükümleri uygulanmaktadır.

Aday personel deneme süresince kendisine verilen işlerin yürütülmesinden ve şirket içindeki davranışlarından kadrolu personel gibi sorumlu tutulmaktadır. Aynı zamanda adaya deneme süresi içinde şirket hakkında bilgiler verilmekte ve aday mesleki yönden eğitilmektedir.

- Mesai Düzenine İlişkin Esaslar:

Yeniden yapılanma sürecinde, şirket çalışanlarının mesai düzenine ilişkin esasların belirlenmesi ve işe giriş çıkışlar ile ilgili de bir takım düzenlemeler söz konusu olmuştur.

İşletmeye giriş çıkışlarda, tüm şirket bazında güvenlik görevlileri tarafından kimlik ve hüviyet kontrolü ve onur kırıcı olmamak kaydıyla gerek görüldüğü takdirde üst yoklaması yapılabilmektedir.

Yeni işe giren personele fotoğraflı bir “Xport Kimlik Kartı “ temin edilerek verilmekte ve kimlik bilgisi programa tanıtılmaktadır. Personel giriş çıkışları müdür üstü personel hariç tüm personel tarafından barkodlu “Xport Kimlik Kartı”nı kart okuyucu makineden geçirerek yapılmaktadır. Barkodlu kimlik kartını okutmayan ve bu konuda İnsan Kaynakları Müdürlüğü’ne haber vermeyen personel devamsız sayılmakta ve bu personelin ücretinden kesinti yapılmaktadır.

Kurumda haftalık çalışma süresi, yasal uygulama kapsamında olup haftalık 45 saattir. Bu süre vardiya sistemine göre haftanın çalışılan günlerine eşit ölçüde bölünerek uygulanmaktadır. Zorunlu nedenlerle işin durması, ulusal bayram ve genel tatillerden önce veya sonrası işyerinin tatil edilmesi veya benzer nedenlerle işyerinde normal çalışma sürelerinin altında çalışılması veya tamamen tatil edilmesi yada işçinin talebi ile kendisine izin verilmesi hallerinde, iki ay içinde çalışılmayan süreler için telafi çalışması yapılmaktadır. Bu çalışmalar fazla mesai çalışmasından sayılmamaktadır. (İş kanunda sürelerle ilişkin hükümler saklıdır.)

Çalışma süresinin ortalama bir zamanında ara dinlenmesi verilmektedir. İş Kanunu’nun 66. maddesi gereğince belirtilen normal çalışma sürelerinden sayılan haller ve durumlar çalışılmış günler hesabına katılmaktadır.

İşveren önceden duyurmak koşulu ile günlük işe başlama, dinlenme ve işe son verme zamanlarını değiştirmekte serbesttir.

İşletmede 3 vardiya halinde ve Pazartesi-Cumartesi olmak üzere 6 gün çalışılmaktadır. Normal vardiya düzeninde Pazartesi-Cuma olmak üzere 5 gün çalışılmaktadır. Deniz araçlarında çalışan personelin çalışma süreleri 24 saat çalışma 48 saat dinlenme olarak düzenlenmektedir. Ara dinlenmeleri dışında herhangi bir mola uygulaması yapılmamaktadır.

İşyerinde hafta tatili Pazar günleridir. Hizmetin sürekliliği zorunlu olan bölümlerde gereklilik doğrultusunda hafta tatili günleri hafta içi verilmektedir. Normal vardiya düzeninde çalışan personel için hafta tatili Cumartesi ve Pazar günleri verilmektedir. Gerekli durumlarda bölüm yöneticilerinin isteği ile hafta tatili günü değiştirilebilmektedir. Hafta içinde kendisine hafta tatili verilen personel için Pazar günü “işgünü” niteliğindedir.

Resmi tatil çalışmalarına yönelik fazla mesai ücretlerinde “İş Kanunu” hükümleri uygulanmaktadır.

- Personelin Şirketle İlişğinin Kesilmesi:

Personelin istifa, deneme süresinde başarısızlık, emeklilik, ihbarlı fesih, askerlik, disiplin yolu ile göreve son verme, işe alımda yanlış beyan ve atanma koşullarının kaybı, iş sözleşme süresinin bitimi ve yenilenmemesi gibi durumlarda şirketle ilişğinin kesilmesi söz konusudur. Şirketle ilişği kesilen personelden emeklilik ve askerlik dışında ayrılanlar Genel Müdürün teklifiyle değerlendirilen durumlar hariç bir daha şirkette görev alamamaktadırlar.

Personel, ihbar bildirim sürelerine uymak kaydıyla, ilk amirine yazılı olarak başvurmak suretiyle işten çekilebilmektedir. İhbar bildirim süresini kullandırma inisiyatifi bölüm yöneticisinin sorumluluğundadır. İhbar bildirim sürelerine uymayan personele, iş kanunu hükümleri uygulanmaktadır.

İnsan Kaynakları Müdürlüğü tarafından, deneme süresinin bitimini takip eden dönemde istifa eden personelle işten çıkış mülakatı yapılmaktadır. Mülakatın amacı işten çıkış nedenlerini tespit ederek ilgili konularda iyileştirme yapmaktır.

Şirkette önem arz eden pozisyonlarda görevlendirilmiş personelin askere gitmesi durumunda kanunda da öngörülen şekliyle, kıdem tazminatı ödemesi yapılmayabilir ve bu kişilerin iş sözleşmeleri askerlik süresince askıda kalabilir. Bu

nedenle şirketten ayrılan personel, askerlik hizmetinin bitiminde şirketin kadro durumuna ve eleman ihtiyacına göre öncelikle işe alınmaktadır.

Yeniden yapılanma öncesinde, ifade tutanağı adı altında bir formla disiplinle ilgili konular yürütülmeye çalışılsa da bir disiplin kurulunun oluşumu ve buna ilişkin bir prosedürün varlığı mevcut değildi. Eski yapıdan farklı olarak yaşanan değişimle birlikte, disiplin yönetmeliğine uyulmayan hallerden dolayı disiplin kurulu kararı ile personelin görevine her zaman son verilmesi mümkündür. Bu durumdaki personele tazminat ödemesi yapılması ise söz konusu değildir.

Sözleşmeli personelin işten ayrılması ve işten çıkarılmasını gerektiren haller sözleşmede belirtilmektedir. Sözleşmede belirtilmeyen hususlarda yasalar ve diğer personelle ilgili hükümler uygulanmaktadır.

- İzinlere İlişkin Düzenlemeler:

Eski yapıya ilişkin olarak izinlerle ilgili herhangi bir prosedür bulunmamakla birlikte, genel olarak bölümlerin kendi aralarında oluşturdukları çizelgeye göre, izin talep eden kişi tarafından doldurulan izin talep formlarının personel şefliğine bir hafta öncesinden ulaştırılması söz konusuydu. Bölüm müdürü tarafından onaylanan izinler daha sonra yıllık izinden düşülmekteydi. 10 güne kadar olan izinler toplu kullanılmakta 10 günden fazla olanlar ise en fazla üçe bölünebilmekteydi.

Değişime duyulan ihtiyacın bir sonucu olarak, şirket çalışanlarının yıllık izin, hastalık izni, ücretli izin ve ücretsiz izin kullanmalarına ilişkin düzenin esaslarının belirlenmesi ve kuralların oluşturulması ile ilgili olarak bazı düzenlemeler söz konusu olmuştur. Buna göre; çalışanlara verilecek yıllık ücretli izin süresi, İş Kanunu'nda belirtilen şekliyle hizmet süresi; bir yıldan beş yıla kadar (beş yıl dahil) olanlara: 14 günden, beş yıldan fazla on beş yıldan az olanlara: 20 günden, on beş yıl (dahil) ve daha fazla olanlar: 26 günden az olamamaktadır. Ancak on sekiz ve daha küçük yaşta çalışanlar ile elli ve daha yukarı yaştaki çalışanlara verilecek yıllık ücretli izin süresinin yirmi günden az olması söz konusu değildir.

Deniz iş yasasına tabi çalışanları için yıllık ücretli izin süresi ; altı aydan bir yıla kadar hizmeti olanlar için 15 gün, bir yıl ve daha fazla hizmeti olanlar için 30 günden az olamamaktadır.

Yıllık ücretli izin günlerinin hesabında izin süresine rastlayan ulusal bayram, hafta tatili ve genel tatil günleri izin süresinden sayılmamaktadır. Aylıklı personel için haftalık çalışma günleri 5 gün, saat ücretli personel için haftalık çalışma günleri 6 gün hesap edilerek yıllık ücretli izin uygulaması yapılmaktadır.

İnsan Kaynakları Müdürlüğü tarafından hak edişleri hesaplanan ve bölüm müdürlerine bildirimi yapılan yıllık ücretli izin hak edişleri, bölüm müdürleri tarafından, işin koşulları ve personelin talepleri göz önünde bulundurularak her yılın Nisan ayının sonuna kadar izin çizelgeleri oluşturularak İnsan Kaynakları Müdürlüğünü' ne bildirilmekte ve incelenerek işyerinde ilan edilmektedir. Düzenlenen yıllık izin çizelgelerinin olağanüstü haller dışında aynen uygulanması söz konusudur.

Yıllık ücretli izinlerin bir defada kullanılması esastır, ancak işverenin onayıyla bir bölümü on günden aşağı olmamak üzere en çok ikiye bölünebilmektedir.

Yıllık izin kullanım günleri dışında, tüm ücretli izin durumları için İş Kanunu hükümleri uygulanmaktadır.

Aylık ücretli personele, hizmet süreleri ne olursa olsun mazeretlerine dayalı olarak ilk amirinin yetkisi dahilinde saatlik izin verilebilmektedir. Bu izinlerin aşağıda belirtilen idari izin kapsamında değerlendirilmesi söz konusudur.

Aylık ücretli personel için makul ve inandırıcı sebepler nedeni ile yılda 3 iş gününü (27 saat) geçmemek üzere idari izin verilebilmektedir. Bu izinler kötü niyetle kullanıldığı ya da yanlış beyan verildiği durumlar haricinde, ücretten mahsup edilemez. 3 günü aşan durumlarda ücret kesintisi yapılmaktadır.

Personele zaruri ihtiyaç ve talebi halinde iş durumu dikkate alınarak izin verme yetkilerine dayanarak ücretsiz mazeret izni verilebilmektedir.

Meşru ve geçerli mazerete dayanmadan izinden zamanında dönmeyen ya da gelemeyeceğini bildirmeyen kişi hakkında mazeretsiz ve izinsiz gelmemiş gibi işlem yapılmaktadır. Telefon ya da nc şahıslar aracılığı ile yapılan izin taleplerini kabul edip etmemek amirin kararına bağlı tutulmaktadır.

İşyeri hekiminden veya resmi hastanelerden rapor almış hasta personel, rapor sonuna kadar istirahatlı sayılmaktadır. Ancak bu durumunu en geç bir sonraki günün sabahına kadar İnsan Kaynakları Müdürlüğü' ne bildirmek zorundadır.

İstirahatlı olan ve istirahat raporlarını eksiksiz olarak şirkete teslim eden aylık ücretli personele aylık creti kesintisiz olarak ödenmektedir. Aylık cretli personelin ücretinin tam olarak denmesi, SSK'dan (Sosyal Sigortalar Kurumu) aldığı geçici iş görmezlik deneği ve ilgili makbuz ile İnsan Kaynakları Müdürlüğü'ne başvurmasıyla yapılmaktadır. Hastalık izinleri açısından personel İş Kanunu hükümlerine tabidir.

Kadın işçilerin analık halinde çalışma ve süt izni hususlarında İş Kanunu hükümleri uygulanmaktadır.

Kurumda izin verme yetkileri; organizasyon şemasındaki hiyerarşık düzene göredir. Saatlik/1 güne kadar olan ücretli izinlerde şef kadrolarının teklifi ve bölüm müdürünün onayı, 1 günden fazla 3 günden az olan ücretli izinlerde bölüm müdürünün teklifi ve direktörün onayı, saatlik/1 günden fazla 3 günden az ücretsiz izinlerde şef kadrolarının teklifi ve bölüm müdürünün onayı, 3 günden fazla ücretsiz izinlerde bölüm müdürünün teklifi ve direktörün onayı gerekmektedir.

şef kadrolarının izinleri bölüm müdürleri ve direktör tarafından, bölüm müdürlerine ait izinler direktör tarafından onaylanmaktadır. Direktrlerin izinleri

Genel Müdür tarafından, Genel Müdür makamlarının izinleri Yönetim Kurulu Başkan'ı tarafından onaylanmaktadır.

Özürsüz veya izinsiz göreve gelmeyenlerin göreve gelmedikleri günlerin ücretlerinin verilmesi söz konusu değildir. Mazeretsiz veya izinsiz olarak işe gelmeyen personel için ilgili personelin bölüm şefi tarafından “Devamsızlık Tutanağı” düzenlenmektedir. Devamsızlık tutanağının ekine personelin savunması eklenerek bölüm müdürünün onayı ile İnsan Kaynakları Müdürlüğüne iletilmektedir. Devamsızlık tutanağı düzenlenen personel, disiplin yönetmeliği gereği ihtar cezası ile cezalandırılmaktadır.

3.5.2.3.8. İş Güvenliği ve İşgören Sağlığı

Yeniden yapılanma öncesinde, iş güvenliği ve işgören sağlığına ilişkin kapsamlı çalışmaların yapılmadığı, güvenli bir işyeri ortamının sağlanmasından öte işgörenlerin sağlık problemlerini öne sürerek işverene karşı kötü niyet içeren davranışları önlemeyi amaçlayan uygulamalardan yararlandığı görülmektedir. Buna göre, personel şefliği tarafından geliştirilmiş vizite talep formu olarak tanımlanan bir form kullanılarak, bu form sayesinde önemli bir iş olduğunda işçinin kaydarması önlenmeye çalışılmıştır. Bu uygulamada, işçinin önce revirden geçmesi, sonra duruma göre sevk alması ve en son olarak da vizite kağıdının onaylanması söz konusu olmaktadır.

Yeniden yapılanma çalışmaları sonucunda Xport Liman İşletmeleri A.Ş.’deki iş güvenliği ve işgören sağlığı uygulamaları, güvenli bir işyeri ortamının sağlanması için sorumluluk ve yöntemleri ile tüm Xport Liman İşletmeleri A.Ş. çalışanlarını kapsayacak şekilde gerçekleştirilmeye başlanmıştır. Buna göre yeni yapıya bağlı olarak; İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği Kurulu ayda bir kez toplanmaya başlamıştır. Her ay ilgili bölüm yöneticilerinin gündemin oluşturulması ile ilgili görüşleri varsa Kurul Başkanı’na yazılı olarak iletmeleri söz konusu olmuştur.

Kurumda işe girişler yapılırken, idari personel dahil tüm personelden sağlık raporu, EKG (elektrokardiyogram), hepatit testi, gürültü seviyesi yüksek alanlarda çalışacaklardan duyma ölçümü (odio), akciğer filmi / raporu, kan grubu belgesi istenmektedir.

İşe giriş yapan personelin, oryantasyon eğitimine başlamadan önce periyodik sağlık kartı ile birlikte işyeri doktoruna gönderilmesi ve periyodik muayenelere tabi tutulması söz konusudur.

Periyodik muayeneler kapsamında, işyeri hekimi tarafından yılda bir defa tüm personele genel sağlık kontrolü uygulanmaktadır. Firmada kulak koruyucu malzeme kullanma sınırı 80 dB'dir (Desibel). Bu seviyeden yukarıda çalışan kesim alanı (veya gürültü seviyesi yüksek olan diğer bölümlerde) çalışanlarına kulak koruyucu malzeme verilmektedir. Bu personelin görev yerinde bulunurken kulak koruyucu malzemesini takması zorunludur.

Yiyecek ve içeceklerle ilgili yerlerde çalışanların 6 ayda bir portör muayeneleri yaptırılmaktadır. Taşeron firmaların portörleri de işyeri hekimi tarafından takip edilmektedir. Muayeneler ile ilgili kayıtlar da işyeri hekimi tarafından tutulmaktadır.

- İş Kazalarına İlişkin Düzenlemeler:

İş kazası sonucu yaralanma meydana geldiğinde revir ekibi tarafından ilk müdahalelerin, gerekli görülürse de SSK hastanesine sevklerin yapılması söz konusudur. İş kazasında revir görevlileri ve kaza geçiren personelin amiri tarafından bir rapor doldurulması, bu raporun İnsan Kaynakları Müdürlüğü' ne iletilmesi söz konusudur. Hastaneye sevk edilen kazaların tümü, "Resmi İş Kazası" olarak görülmekte, İnsan Kaynakları Müdürlüğü tarafından ilgili Çalışma Bölge Müdürlüğü'ne gönderilmektedir.

İşletmede ucuz atlatma olayları kaza habercisi olarak görülmektedir. Raporlanması ile görülen sebeplerin ortadan kaldırılması, muhtemel yaralanma/kazaların önlenmesi açısından çok önemli görülmektedir. Herhangi bir şekilde ucuz atlatma olayı yaşayan kişi, bölüm amirine veya İnsan Kaynakları Müdürlüğü' ne durumu bildirmekte ve buna ilişkin bir rapor yazmaktadır. Ucuz atlatılmış olay raporlarında belirtilen önlemlerin takibi o kısmın amiri ve/veya İnsan Kaynakları Müdürlüğü tarafından yapılmaktadır.

İşletmede İnsan Kaynakları Müdürlüğü aylık olarak personelin geçirdiği iş kazaları hakkında istatistik verileri tutmaktadır. Bu veriler; iş kazası oluş sebepleri, önlemek için geliştirilen aksiyonlar ve son durumları, kaza adedi ve kayıp iş günü, iş kazası sonunda yaralanan uzuvlar, kaza sıklık oranı gibi konuları açıklar şekilde üst yönetime müdürler toplantılarında ve İSİG (İşçi Sağlığı İş Güvenliği) kurullarında sunulmaktadır.

- Koruyucu Malzemelere İlişkin Düzenlemeler:

İşçi sağlığını korumak ve iş kazalarını önlemek, çalışma ortamı güvenliğini oluşturmak ve kurumsal düzen sağlamak amacıyla iş elbiseleri ve koruyucu malzemeler sistemi oluşturulmuştur.

Kişisel koruyucu ekipmanlardan el koruyucuları; aşınma ve kesilme riski olan tüm ortamlarda ve mekanik işlerde kullanılmaktadır. Bunun için, kesilmeye karşı dirençli, kavrama kolaylığı sağlanmış işin niteliğine göre poliüretanlı, deri veya kumaş eldiven kullanılmaktadır. Aynı zamanda, solvent ve kimyasal kullanılan işlerde, içine yağ, toz, sıvı, kir geçirmeyen, terlemeyi engelleyen aşınma ve kesilmeye karşı mukavemetli özel nitril eldivenler kullanılmaktadır.

Göz koruyucusu olarak; kesme, taşlama gibi işlerde toz ve çapak sıçramalarına karşı yanları siperlikli, optik olarak nötral, darbelere karşı dayanıklı gözlük kullanılmaktadır. Kaynak işlemleri esnasında kaynak ışınlarından ve çapaklardan gözleri korumak üzere koyu renk camlı kaynak gözlüğü veya siperlik de

kullanılmaktadır. Akciğerlerde birikerek meslek hastalıklarına sebep olabilecek kimyasal ve solvent buharlarına karşı koruyucu, maske içinde ısı ve nem birikimini önleyici malzemeden yapılmış yüze tamamen oturan ve nefes alma direncini en azda tutan maskeler kullanılmaktadır. Kulak koruyucusu olarak; düşük seviyeli gürültülü ortamlarda (80-90 dB) ses sızdırmazlığını sağlayacak, hijyen amacıyla yıkanabilir, kaybolma ve düşmeyi önlemek amacıyla kordonlu kulak tıkaçları kullanılmaktadır.

Darbelere ve yüksekten düşen parçalara karşı mukavim, uç kısmında koruyucu malzeme bulunan, antibakteriyel emniyet ayakkabıları kullanılmaktadır. Kafeteryada hijyeni sağlamak amacıyla galoş ve bone kullanılmaktadır. Beden koruyucusu niteliğinde; kolaylıkla görünebilecek renklerde, rahat iş elbisesi ve montlar, kılavuz kaptanlar için yüzdürücü yelek kullanılmaktadır.

Baş üzerine üstten yada yandan gelebilecek darbelere karşı koruyucu olarak, baretler kullanılmaktadır. Aynı zamanda yüksekten düşme ve kapalı yerde kalma tehlikelerinden korunmak için emniyet kemeri ve askıları kullanılmaktadır. Güverte çalışanlarının suya düşmelerinde yaşayacakları tehlikelerden korunmak üzere can yeleği kullanılmaktadır.

Sahada, o bölge içerisinde iş güvenliği malzemesi kullanılması zorunlu kılınmış ise ilgili güvenlik malzemesi olmadan saha içine girilmesi mümkün değildir. Kaynak v.b işlerde çalışanlar meydana gelen ışıklardan gözleri koruyacak nitelikte renkli malzemeden yapılmış koruyucu gözlük ve yüz siperi kullanmak zorundadırlar.

İşletmede çalışanların koruyucu ekipman kullanmamaları durumunda “Disiplin Yönetmeliği” uygulanmaktadır.

- Çalışma İzni Kapsamına Giren İşler:

İşletmede çalışma izni kapsamına giren birtakım işler bulunmakta ve bu işlere başlayabilmek için gerek Xport Liman İşletmeleri A.Ş. çalışanı, gerekse müteahhit personelinin çalışma izin formu onaylatması gerekmektedir. Bu işler; tank içi

çalışmaları, sıcak çalışmalar, kapalı alanlara giriş, yüksek yerde yapılacak çalışmalar, kazı işleri, tüm inşaat işleri, çatı çalışmaları, basınç altındaki sistemler, elektrik devreleri üzerinde yapılacak çalışmalar gibi işlerdir. Bunlar dışındaki bahçe işleri, ofis temizlikleri, mutfak işleri, rutin atölye çalışmaları, basit el/ofis onarımı çalışma izni kapsamında değildir.

3.5.2.4. Uygulamaya İlişkin Değerlendirmeler ve Öneriler

Xport Liman İşletmeleri A.Ş.’nin çeşitli bölümlerinde yaptığımız incelemeler sonrasında öncelikli olarak tespit edilen husus; gerçekleştirilen yeniden yapılanma çalışmaları kapsamında, proje grubu ve işletme yönetimi işbirliğinde bir insan kaynakları departmanı oluşturulduğudur. Buna göre, eskiden personel şefliğine bağlı olarak yürütülen personel yönetimine ilişkin faaliyetlerin, yeni yapıda artık insan kaynakları müdürlüğüne bağlı olarak yürütüldüğü görülmektedir.

İşletmedeki yeniden yapılanma sonucunda oluşturulan insan kaynakları departmanının organizasyon yapısı, Şekil 7’de gösterilen mevcut haliyle “geçici” bir yapı izlenimi yaratmaktadır. Buna bağlı olarak işletmede yetersiz bir insan kaynakları departmanı organizasyon yapısıyla karşı karşıya kalındığını söylemek mümkündür. Bu durumu ortadan kaldırabilmek için işletmenin organizasyon yapısı içerisinde gerek kalite güvence, gerekse halkla ilişkiler birimlerine, insan kaynakları müdürlüğü organizasyon yapısı dışında, departman düzeyinde yer verilmelidir.

İşletmede oluşturulan insan kaynakları müdürlüğü tarafından, tüm insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarına ilişkin çeşitli düzenlemeler yapıldığı görülmektedir. Çalışmamızda öncelikle insan kaynakları departmanı oluşmadan önceki organizasyon yapısında, personel planlaması, temin ve seçimi, performans yönetimi, kariyer yönetimi, eğitim ve geliştirme, ücretlendirme, işçi işveren ilişkileri, iş güvenliği ve işgören sağlığı gibi fonksiyonlara ilişkin uygulamaların var olup olmadığı, var olan uygulamaların ise ne düzeyde gerçekleştirildiği ortaya konulmuştur. Ardından yeniden yapılanmaya destek veren proje grubunun ve yeni organizasyon yapısında mevcut insan kaynakları müdürlüğünün bu fonksiyonlara

ilişkin beraberce ne gibi düzenlemeler yaptıkları anlatılmıştır. Çalışmamızda, elde edilen bilgilere dayanarak, söz konusu işletmenin yetersiz olduğu tespit edilen insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarına ilişkin çeşitli öneriler getirilmiştir.

Yeniden yapılanma sonucunda, proje grubu ve yeni oluşturulan insan kaynakları departmanı tarafından, insan kaynakları planlamasıyla ilgili olarak eski yapıdan farklı çalışmalar yapılmaya başlanmıştır. İşletmedeki işgücü ihtiyacı belirlenirken norm kadro çalışmalarıyla daha sistematik düzenlemelere gidilmiştir. İşletmede yeniden yapılanma sonrasında idari kadrolarda çalışacak işgücü ihtiyacı belirlenirken, iş analizleriyle elde edilen bilgilere dayanarak oluşturulan iş tanımlarından yararlanıldığı görülmektedir. Operasyonel kadrolarda çalışacak işgücü ihtiyacı belirlenirken ise, iş tanımlarının yanı sıra norm kadro çalışmasından da faydalandığı görülmektedir. İşgücü devir oranının idari kadrolara kıyasla operasyonel kadrolarda daha yüksek olabileceği görüşüne dayanarak, limandaki işleyişin aksamaması açısından kilit pozisyon arz eden operasyonel kadro çalışanlarının sayısını belirlerken, norm kadro planlaması gibi bir çalışma yapmanın yerinde olduğunu söylemek uygun olacaktır. Bu sayede, işletmede varolan (mevcut) personel sayısı ile olması gereken personel sayısı arasındaki dengeyi takip ederek gerekli önlemleri zamanında alabilmek mümkün olacaktır. Ayrıca, Xport Liman İşletmeleri A.Ş.'de maliyet tasarrufu sağlayabilmek için, insan kaynakları müdürlüğü tarafından esnek çalışma sistemi uygulanabilecek bir kadro planlanması yapılarak, minimum sayıda işgücü bulundurulması gerekmektedir.

Yaptığımız incelemeler neticesinde, eski organizasyon yapısında personel temin ve seçim sürecine ilişkin faaliyetlerin bölüm müdürlerinin inisiyatifinde, belli bir standarda bağlı kalmaksızın gerçekleştirildiği tespit edilmiştir. Yeniden yapılanma çalışmaları sonucunda ise, işletmede personel istihdamının nasıl bir süreç izleyeceğini belirlemek amacıyla, proje grubu ve insan kaynakları departmanı işbirliğinde yönetmelikler oluşturulmuştur. Ortaya çıkan insan kaynakları yönetmeliğinin personel temin ve seçim sürecine ilişkin bölümünde, işin gerektirdiği yetkinliklere sahip, örgüt kültürüne uyum sağlayabilecek nitelikli adaylara eşit fırsat tanıma amacı ön planda tutulmuştur.

Personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçiş sürecinde, yeni oluşturulan insan kaynakları departmanı tarafından kısa vadede, üst yönetimin de onay vereceği bir performans yönetim sistemi oluşturulması amaçlanmıştır. İnsan kaynakları müdürlüğü, performans değerlendirme yöntemi olarak “hedeflere göre performans değerlendirme” sistemini kullanmayı planlamıştır. Fakat işletmede bununla ilgili henüz bir çalışma yapılmamıştır. İşletmede genel performans değerlendirmesinin yapılabilmesi için; bilgi ve beceri düzeyi, verimlilik, sosyal yön, yöneticilik ve liderlik, belirlenmiş hedefler gibi kriterlerin ağırlıklandırılmasıyla oluşturulacak, Ek 4’te önerilen şekilde bir performans değerlendirme formu geliştirilmelidir.

Eski organizasyon yapısında kariyerle ilgili çalışmalara fazlaca ağırlık verilmediği, terfilerin çalışanın ilk amirinin önermesine bağlı kalınarak gerçekleştirildiği görülmektedir. Değişimden sonra ise, insan kaynakları müdürlüğü tarafından, kariyer yönetimi ile ilgili birtakım çalışmalar yapılmış, oluşturulan bu sistemi geliştirmek amaçlanmıştır. İnsan kaynakları müdürlüğü, kariyer yönetimiyle ilgili olarak kısa vadede, kariyer planlamasına katılacak personelin belirlenmesi, kariyer patikalarının oluşturulması, bireysel kariyer planlarının geliştirilmesi gibi konular üzerine yoğunlaşmayı planlamıştır. Bu doğrultuda terfilerin öncelikle, iş gereklerine bağlı olarak değerlendirilen adaylar arasından tercih yapılarak gerçekleştirildiği görülmektedir. İnsan kaynakları müdürlüğü tarafından geliştirilmesi planlanan kariyer yönetim sisteminin etkinliğini sağlayabilmek amacıyla, benzer iş aileleri içinde terfisi uygun adaylar için, ekte önerilen şekilde bir şirket içi atama uygunluk formu hazırlanması, kişinin görevle uyumunun belirlenmesi gereklidir.

İşletmede yeniden yapılanma sonrasında eğitim ve geliştirme faaliyetlerine daha fazla ağırlık vermeye başlanmıştır. Bu çalışma ile yaptığımız incelemeler sonucunda, eski yapıda daha çok şirket içi eğitimlere ağırlık verildiği, eğitimden önce eğitim ihtiyacını belirlemek için analizler yapılmadığı, eğitim sonrası değerlendirmelere yer verilmediği saptanmıştır. Yeni organizasyon yapısında, farklı olarak şirket içi eğitimler yanında şirket dışı eğitimlere de ağırlık verilmiş, eğitim öncesinde ve sonrasında daha sistematik çalışmalar yapılmaya başlanmıştır. Buna

göre yeni organizasyon yapısında, eğitim ve geliştirmeye yönelik faaliyetlerin; eğitim ihtiyacının belirlenmesi, eğitimin planlanması, gerçekleştirilmesi ve değerlendirilmesi kapsamında, insan kaynakları müdürlüğü tarafından bir bütün olarak ele alındığı görülmektedir. Çalışmamızda eğitimin değerlendirilmesiyle ilgili olarak, sağlanan faydayı ölçebilmek amacıyla, çalışanların eğitimi değerlendirmelerinin dışında, eğitimi veren kişinin de eğitime katılanları değerlendirmesi gerektiği görüşüne varılmıştır. İşletmede bu şekil bir değerlendirmenin yapılabilmesi için de, insan kaynakları müdürlüğü tarafından Ek 8'deki gibi bir form geliştirilmelidir.

Yeniden yapılanma sürecinde ortaya çıkan yeni yapıda ücretlendirme fonksiyonuyla ilgili olarak, insan kaynakları müdürlüğü tarafından birtakım kısa vadeli planlar yapılmıştır. Yaptığımız incelemeler sonucunda, işletmede ücret skalalarının eşit işe eşit ücret politikasıyla oluşturulduğu görülmektedir. Bunun yanı sıra insan kaynakları müdürlüğü tarafından, kısa vadede iş tanımlarından yararlanılarak faktör puan yöntemiyle işlerin değerlendirilmesi gerektiğine karar verilmiştir. Ayrıca eski sistemden farklı olarak, sosyal yardım ve ikramiyeler gibi yan ödemeler konusunda, çalışanların lehine birtakım yeni düzenlemeler yapılmıştır. Genel olarak bakıldığında, işletmenin mevcut ücret sisteminin iş değerlendirme çalışmaları tamamlandıktan sonra istenilen düzeye gelebileceğini ifade edebiliriz. Bunun için üst yönetimin onayı doğrultusunda insan kaynakları müdürlüğü tarafından, belirli ana ve alt iş değerlendirme faktörlerine göre işlerin değerlendirilmesi gereklidir. Bu değerlemeyi yaparken, ana iş grupları için ayrı ayrı iş değerlendirme ölçekleri geliştirilmelidir. Söz konusu işletme için ana iş grupları belirlenirken, operasyonel ve idari kadro çalışanları şeklinde bir ayrıma gidilmesi uygun olacaktır.

Yeni yapıda işletmedeki işçi işveren ilişkileriyle ilgili olarak, proje grubu ve insan kaynakları müdürlüğü tarafından belirlenen yönetmeliklerle birtakım yeni düzenlemelerin getirildiği görülmektedir. Yaptığımız incelemeler neticesinde, bu düzenlemelerin işçi işveren ilişkilerine yönelik süreçlerin daha sistematik bir şekilde gerçekleştirilmesinde etkili olduğu belirlenmiştir. Söz konusu liman işletmesinde çalışanların bir bölümünün 4857 sayılı İş Kanunu'na, bir bölümünün ise Deniz İş

Kanunu'na tabi olduğu, bunun yanı sıra işletmede herhangi bir işçi veya işveren sendikasına üyeliğın mevcut olmadığı görölmektedir.

Liman işletmeleri gibi özellikle iş kazalarının yüksek oranda gerçekleştiğı işletmelerde iş güvenliğı ve işğören sağığına ilişkin gerekli tedbirlerin alınması gerekmektedir. Çalışmamızda, Xport Liman İşletmeleri A.Ş.'de de bu konuyla ilgili olarak yönetmeliklerle belirlenmiş yeni düzenlemelerin getirildiğı, özellikle koruyucu malzemeler konusunda çeşitli önlemler alındığı, bu konuyla ilgili eğitimlere daha fazla ağırlık verildiğı görölmektedir. Yüksek iş kazası riski taşıyan sektör çalışanlarına, söz konusu işletmede gereken hassasiyetin gösterilmesi, bu konudaki yönetmelik ve kuralların gerektiğı şekilde uygulanıyor olması işletme açısından olumlu bir sonuçtur.

Oluşturulan yeni insan kaynakları yönetimi uygulamalarına genel olarak baktığımızda; insan kaynakları planlaması, temin ve seçimi, eğitim ve geliştirme, ücretlendirme, işçi işveren ilişkileri ile iş güvenliğı ve işğören sağığı konularına ilişkin, eski organizasyon yapısında da birtakım düzenlemelerin varolduğı görölmektedir. Ancak yeniden yapılanma sonucunda insan kaynakları departmanının kurulmasıyla, işletmede kullanılmakta olan insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarına ilişkin uygulamalar, geliştirilmek üzere üst yönetimin de onayı doğrultusunda, insan kaynakları müdürlüğü tarafından tekrardan ele alınmış, gerekli görölen hususlarda yeni düzenlemeler yapılmıştır. İşletmede bulunmayan insan kaynakları yönetimi sistem ve uygulamaları ile ilgili olarak ise bu tez çalışmasında, tarafımızdan çeşitli öneriler geliştirilmiştir. Buna göre, performans yönetim sistemi, kariyer yönetim sistemi, esnek çalışma sistemi uygulanabilecek kadro planlaması, eğitim ve geliştirme faaliyetleri gibi konularda liman işletmesinin neler yapması gerektiğı uygulama bölümünde belirtilmiştir.

Çalışmamızda, insan kaynakları yönetiminin, işletmeye sağladığı katma değeri ve işletme yönetimi üzerindeki etkisi en çok sorgulanan fonksiyonlardan biri olması sebebiyle, liman işletmesinde gerçekleştirilen yeniden yapılanma kapsamında insan kaynakları yönetimi fonksiyonu üzerinde önemle durulmuştur.

Söz konusu liman işletmesinde yaşanan yeniden yapılanma ile, yalnızca bir organizasyon şeması değişimi değil, merkezi olan ve olmayan unsurların belirlenerek görev dağılımının netleştirilmesi, doğru kadro yapılarının ve yetkinlik ihtiyaçlarının belirlenmesi, teknoloji kullanımı ile ilgili konuların ele alınması gibi faaliyetlerin gerçekleştirilmesi kastedilmiştir.

Yaptığımız inceleme ve gözlemlere dayanarak, bir çok iç ve dış faktöre bağlı olarak insan kaynakları departmanının dönem dönem yeniden yapılanma ihtiyacı içine gireceğini söyleyebiliriz. İşletme stratejilerinde ve iş yapma biçimlerindeki değişimler, işgücü piyasasında ihtiyaç duyulan yetkinlikte kişilerin var olup olmadığı, mevcut işgücünün durumu, teknolojide yaşanan gelişmeler, rakiplerin insan kaynakları yapısı ve uygulamaları, yeni pazarlara giriş, ekonomik gelişmeler, mevzuat değişimleri, çalışanların beklentilerindeki değişimler, maliyet azaltma beklentileri, birleşme ve satınalmalar gibi bir çok iç ve dış faktöre bağlı olarak, liman işletmesinde insan kaynakları yönetimi sürecine ilişkin gerekli değişikliklerin ihtiyaç duyulan zamanlarda yapılması gereklidir. İleriki dönemlerde insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarına ilişkin böylesi bir yeniden yapılanma gündeme geldiğinde, insan kaynakları müdürlüğü tarafından, öncelikle varlık nedeni netleştirilerek söz konusu faaliyetin işletme için ne gibi bir katma değer sağlayacağı anlatılmalıdır.

Uygulama sırasında liman işletmesinin müşterilere yönelik hizmet kalitesini artırma yönünde taleplerle karşı karşıya kaldığı görülürken, diğer yandan maliyetleri azaltmayla ilgili önemli oranda baskı ile karşı karşıya kaldığı görülmüştür. Bu durumu ortadan kaldıracı için, işletmede bazı süreçlerin dış kaynak kullanımı yoluyla şirket dışına devredilmesi uygun olacaktır.

Çalışmamızda, işletmede insan kaynakları departmanının süreç olarak insan kaynakları yönetiminin sorumluluğunu hangi oranda taşıdığının belirlenmesi konusunda da bir sıkıntı yaşandığı gözlemlenmiştir. Bu konudaki sorumluluklar yönetmeliklerle belirlenmiş olsa da uygulamada güçlükler yaşandığı belirlenmiştir. Örneğin satınalma müdürlüğü, kendi konusu ile ilgili sürecin tüm sorumluluğunu tartışma götürmeksizin üstlenirken, insan kaynakları müdürlüğü, insan kaynakları

yönetimi sürecinin sorumluluğunu büyük oranda şirketin her kademedeki yöneticileri ile paylaşmak durumunda kalmaktadır. Bir örnek vermek gerekirse, uygulanacak performans yönetim sisteminin etkin olabilmesi için, tüm yöneticilerin etkin katılımının sağlanması ve kurumsal bir performans yönetimi anlayışının hakim olması gereklidir. Bunun gibi her bir insan kaynakları yönetimi fonksiyonuna ilişkin istenilen etkinliğin sağlanması için, insan kaynakları bölümünün varlık nedeninin tüm işletme tarafından iyice bilinmesi, herkesin bu konuda üzerine düşeni yapması gereklidir.

Sonuç olarak söz konusu işletmede yeniden yapılanma sonrasında faaliyet göstermeye başlayan insan kaynakları müdürlüğünün etkinliği için; şirketin ana strateji ve hedeflerine odaklanan insan kaynakları yönetimi politikalarının belirlenmesi, değişim çabalarına üst yönetimin katılımının sağlanması, sektörde faaliyet gösteren farklı şirketlerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarının kıyaslanarak revize çalışmalarında kullanılması, insan kaynakları yönetimi sürecine ilişkin değişimlerin geniş bir etkileme alanına sahip olması nedeniyle, farklı kademelerdeki ve farklı fonksiyonlardaki kişilerin sürece katkı sağlamalarına olanak tanınması ve son olarak etkin bir iletişim planı yapılması gereklidir.

Bu çalışmada yeniden yapılanma sürecinden geçen Xport Liman İşletmeleri A.Ş.'de yaşanan organizasyonel değişim sonucunda ortaya çıkan insan kaynakları departmanında, tüm insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarına ilişkin yapılan çalışmalar tek tek incelenmeye çalışılmıştır. Bunun sonucunda yeniden yapılanma sürecinin insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarına ne şekilde yansıdığı ortaya konulmaya çalışılmış, genel olarak insan kaynakları departmanının etkinliğini sağlayabilmek için, eksik görülen konulara ilişkin çeşitli öneriler geliştirilmesi amaçlanmıştır.

İşletme üst yönetimi tarafından yeniden yapılanmaya yönelik hareketin başlatılması, özellikle ülkemizin AB'ye geçiş sürecini yaşadığı bu dönemde, uluslararası taşımacılık sektörüne ait ekonomik, teknolojik ve siyasi gelişmelerle oluşan yeni standartlara uyum sağlaması bakımından son derece olumlu bir değişim

abasıdır. Ancak söz konusu olan yeniden yapılanmaya yönelik planların gerçekleşmesi ve amaca ulaşması, bu değişim çabasının örgütün en üstünden tabanına kadar mevcut tüm kademelerince kabul görmüş olmasına bağlıdır. İşte bu noktada insan kaynakları bölümünün önemi ortaya çıkmaktadır. Bu departmanın gündeme getirilen yenilenme yaklaşımının işletme kültürüne yansıtılmasına yönelik çeşitli faaliyetlerde bulunması gerekmektedir. Başarıya ulaşmanın böylece mümkün olabileceği göz önünde bulundurulmalıdır.

SONUÇ

Global pazarda işletmelerin varolabilmeleri, sürekli değişen pazar taleplerini istenilen zamanda karşılayabilmeleriyle mümkündür. İşletmeler bir taraftan pazara erişim zamanını ve maliyetleri azaltmayı planlarken, diğer taraftan da karlılığın ve etkinliğin arttırılmasını amaçlamaktadırlar. Gelişen rekabet koşulları, küreselleşen ekonomi, dünya pazarında taşımacılık hizmetlerinin önemini arttırmaktadır. Dış ticarete maliyetlerin düşürülmesi ile zamanında teslimin öneminin artması da taşımacılık sektörünün gelişimini tetiklemektedir.

Maliyetinin diğer taşıma türlerine göre daha düşük olması, büyük miktarlardaki yüklerin bir defada taşınabilmesine imkan sağlaması bakımından dünya ticaretinde denizyolu taşımacılığının payının yüksek olduğu gözlenmektedir. Sektörde yaşanan gelişmelere bağlı olarak, günümüzde uzak pazarlara ulaşımın daha kolay bir şekilde sağlanabildiği görülmektedir. Son zamanlarda karayolu, havayolu, denizyolu ve demiryolu taşımacılığı, ulaşım sürecinde birbirini tamamlayıcı rol oynamaya başlamış ve kombine taşımacılığın gelişmesi gündeme gelmiştir. Önümüzdeki yıllarda ulaştırmada kombine taşımacılığın payında bir artış beklenmesine bağlı olarak, ülkemizin limanlarını ve diğer ulaşım altyapılarını geliştirmesi sektörün dünya pazarından alacağı payın arttırılmasında büyük önem taşımaktadır.

Ulaştırma sektörünün bir alt sistemi olan denizyolu taşımacılığında önemli bir yere sahip olan limanların, günümüzde daha ekonomik ve rasyonel çalışmalarını sağlayabilme ihtiyacına bağlı olarak, limanlarda yeniden yapılanma gerekliliğinin ortaya çıktığını söylemek mümkündür. Bu nedenle de, liman işletmelerinde yoğun rekabetin ve sürekli değişimin gerektirdiği şekilde ve gerekli görülen zamanlarda yeniden yapılanmaya gidilmesi gerekmektedir. Bu şekilde istenilen etkinlik ve verimlilik seviyesine ulaşılarak, limanların gerek ulusal gerekse uluslararası pazar paylarının artışı sağlanmış olacaktır.

Hizmet sektörü açısından büyük önem taşıyan liman işletmelerinin organizasyon yapılarında değişime duyulan ihtiyacın bir sonucu olarak yeniden yapılanmaya gidilmesi, tüm işletme fonksiyonlarını etkilediği gibi, insan kaynakları yönetimi fonksiyonunu da etkilemektedir. Yeniden yapılanma sadece teknik konularda değil insana ilişkin konularda da önemli adımlar atılmasını gerektirmektedir. Teknoloji ne kadar gelişmiş olsa da, hizmet sektöründe nihai insangücünü gözardı etmek mümkün değildir. Bu sebeple hizmet sektöründe insan kaynaklarının öneminin giderek arttığını söylemek mümkündür.

Hizmet sektöründe insangücüne duyulan ihtiyaç göz önüne alındığında, insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının liman işletmeleri için de ne kadar önem taşıdığı daha iyi anlaşılabilmektedir. Bu bağlamda, sektörde dinamizm ve sürekli değişimin yaşanması sebebiyle günün gereklerine uygun şekilde organizasyonların yeniden yapılandırılması aşamasında, insan kaynaklarına ilişkin konular üzerinde de önemle durulması gerektiği belirlenmiştir.

Çalışmamızda; seçimi yapılan bir liman işletmesinde yeniden yapılanma sürecinde insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının ne şekilde yapıldığının belirlenmesinden hareketle, o işletme için en uygun insan kaynakları yönetimi sisteminin çeşitli öneriler ortaya koyarak oluşturulabilmesi amaçlanmıştır.

Belirlenen amaç doğrultusunda çalışmanın ilk bölümünde, denizyolu taşımacılığı ve liman işletmeciliği ele alınmış, ikinci bölümde limanlarda organizasyon, yeniden yapılanma ve insan kaynakları yönetimi işlevleri anlatılmıştır. Üçüncü bölümde ise, uygulamanın gerçekleştirildiği işletmedeki yeniden yapılanma sürecinde oluşturulan insan kaynakları departmanı, insan kaynakları yönetimi fonksiyonları açısından incelenmiştir.

Çalışma, ülkemizin kuzey batı coğrafi bölgesinde bulunan Xport Liman İşletmeleri A.Ş.'de gerçekleştirilmiştir. Buna göre Xport Liman İşletmeleri A.Ş.'de yeniden yapılanma sürecinde önem kazanan insan kaynakları yönetimi fonksiyonları tek tek ele alınarak incelenmiştir. İşletmede çalışan kişilerle yapılan mülakatlar

sonucunda, çeşitli inceleme ve gözlemlere dayanarak gerekli bilgilerin sağlanması söz konusu olmuştur. Ayrıca gerektiğinde işletmeye ait yazılı kaynaklardan da yararlanılmıştır.

Çalışmanın uygulama bölümü, tek bir işletmeyle sınırlandırılması bakımından bir genelleme amacı taşımamaktadır. Yalnızca inceleme yapılan işletmenin insan kaynakları yönetimi işlevinin organizasyonu ile ilgili bilgi verilmiş, daha iyi bir insan kaynakları yönetimi sistemi oluşturulması için söz konusu işletmeye yapması gerekenlerle ilgili öneriler sunulmuştur.

Sonuç olarak; limanlarda bir yeniden yapılanma ihtiyacının varolduğu, bu ihtiyaç nedeniyle yeniden yapılanma çalışmaları kapsamında limanlarda insan kaynakları yönetimine giderek daha fazla önem verilmeye başlandığı, ancak buna ilişkin yapılan çalışmaların henüz istenilen düzeye gelmediği ortaya konulmuştur. Günümüzde insan kaynakları yönetiminin öneminin organizasyonlar tarafından daha anlaşılır hale geldiği, bu bilincin liman işletmelerinde de giderek oluşmaya başladığı görülmüştür.

KAYNAKÇA

- Akdoğan, Refik: **Deniz Ticareti**, 2. bs., İstanbul, Deniz Malzeme Ltd. Şti., 1999.
- Aktan, Coşkun Can: **Değişim ve Yeni Global Yönetim**, MESS, Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası, İstanbul, Şahinkaya Matbaacılık, 1997.
- Akten, Necmettin, Mehmet Ali Albayrak: **Deniz Taşımacılığı Kılavuzu**, İstanbul, Ekim Matbaacılık, 1988.
- Akten, Necmettin, G.B Alkan: “Port Industry in the Blacksea Rim, Re-shaping of Ports and Setting Common Regional Goals for the 21st Century”, **Marin-D International Conference**, 02-03 June 2001, Varna, s. 1-2.
- Akten, Necmettin, Güler Bilen Alkan, E. Burak Akten: “AB Eşiğinde Türk Limancılığı: Sorunları ve Yeniden Yapılandırılması”, **Ulusal Limanlar Master Plan Çalışması Semineri**, Ankara, 7 Aralık 1999, s. 1-10.
- Akten, Necmettin: “Liman Planlaması: Liman Üniteleriyle Kapasitesi Arasındaki İlişki ve Elleçleme Maliyetinin Hesaplanması”, İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1992.
- Akten, Necmettin: “Marmara İçin İdeal Liman Yeri: İzmit, Alesta”, **İ.Ü. Denizcilik Kulübü Dergisi**, İstanbul, Temmuz 1997, s. 19-21.
- Akten, Necmettin: “Deniz Taşımacılığında Taşıyıcı, Yükleyici İlişkileri ve Yükleyicilerin Ekonomik Çıkarlarının Korunması”, İ.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul, 1997.
- Akten, Necmettin: “2000’li Yıllarda Türk Limancılık Stratejisi”, **Yüksek Denizcilik Okulu Mezunları Derneği Dergisi Denizatı**, İstanbul, Kasım, 1991, s. 17-21.

- Altınçubuk, Fikret: **Liman İdare ve İşletmesi**, 2. bs., İstanbul, DTO Yayın No: 12, 2000.
- Arıkan, Hasan Ali: “Kıyı Yapıları ve Limanlar”, **2. Ulusal Denizcilik Şurası Kıyı Yapıları ve Limanlar**, Ankara, T.C. Başbakanlık Denizcilik Müsteşarlığı Yayınları, 2000, s. 7-44.
- Arıkan, Rauf: **Araştırma Teknikleri ve Rapor Yazma**, geliştirilmiş 3. bs., Ankara, Gazi Kitabevi, 2000.
- Baki, Birdoğan: **Lojistik Yönetimi ve Lojistik Sektör Analizi**, Trabzon, KTÜ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü Yayınları, 2004.
- Bask, Anu H.: “Channel Separation and Service Divergence Tools for Supply Chain Management”, **Marketing in a Global Economy the International Marketing Educators' Conference**, Buenos Aires, June 28-July 1, 2000, pp. 150-156.
- Baykal, Reşat: “Türk Denizcilik Sektöründe Özelleştirme Çalışmalarının Gemi Yapım, İşletmecilik ve Limanlar Yönünden Değerlendirilmesi”, **Gemi İnşaatı ve Deniz Teknolojisi Teknik Kongresi 99-Bildiri Kitabı**, Ed. by. A.İ. Aldoğan, Y. Ünsan, A. Bayraktarkatal, İstanbul, Yapım Matbaacılık Ltd., 1999, s. 1-16.
- Baysal, M. Emin, Mehmet Uygur, Bilal Toklu: “Veri Zarflama Analizi İle TCDD Limanlarında Bir Etkinlik Ölçümü Çalışması”, **Gazi Üniv. Müh. Mim. Fak. Der.**, C. XIX, No: 4, 2004, s. 437-442.
- Bowersox, Donald J., David J Closs, M. Bixby Cooper: **Supply Chain Logistics Management**, New York, McGraw-Hill Companies, 2002.

- Brewer, Peter C.,
Thomas W. Speh: “Using The Balanced Scorecard to Measure Supply Chain Performance”, **Journal of Business Logistics**, Vol. XXI, No: 1, 2000, pp. 75-93.
- Brush, Gary E.: “Organizational Restructring in a Port Setting: A Case Study of The Fraser River Harbour”, **Commission Report**, September 22, 1996, pp. 1-19.
- Cerit, A. Güldem: “Deniz Ulaştırma Güvenliği Ve Denizcilik Eğitimi”, (Çevrimiçi)
<http://www.turkishpilots.org.tr/DOCUMENTS/agcerit.html>, 2 Ocak 2006.
- Chlomoudis,
Constantinos I.,
Apostolos V.
Karalis, Athanasios
A. Pallis: “Port Reorganisations and the Worlds of Production Theory”, **EJTIR**, Vol. III., No: 1, 2003, pp. 77-94.
- Coşkun, Ali: “Cumhuriyetin İlk Yıllarında Türkiye Ekonomisi”, **Atatürkçü Düşünce**, No: 4, Kasım 2003, s. 72-77.
- Couper, A.D.: **New Cargo Handling Techniques: Implications For Port Employment And Skills**, 1. bs., Geneva, International Labour Organization, 1986.
- Coyle, John J.,
Edward J. Bardi, C.
John Langley Jr.: **The Management of Business Logistics A Supply Chain Perspective**, 7. bs., Canada, South-Western Thomson Learning, 2003.
- Çancı, Metin,
Murat Erdal: **Lojistik Yönetimi**, İstanbul, Erler Matbaacılık, 2003.
- Çancı, Metin,
Murat Erdal: **Uluslararası Taşımacılık Yönetimi**, Freight Forwarder El Kitabı 2, İstanbul, Erler Matbaacılık, 2003.

- Çetin, Sertaç: “Maritime Transportation in Turkish Logistics Market”, **3rd International Logistics & Supply Chain Congress 2005**, Ed. by. Mehmet Şakir Ersoy, Mehmet Tanyaş, Gülçin Büyüközkan, İstanbul, Önen Matbaacılık, 23-24 November 2005, pp. 33-40.
- Daniels, John D., Lee H. Radebaugh: **International Business: Enviroments and Operations**, 7. bs., New York, Addison-Wesley Publishing Company, 1995.
- DeCenzo, D.A., S.P.Robbins: **Human Resource Management**, 6. bs., y.y., John Wiley, 2001. (Aktaran: Prof. Dr. Erol Eren, Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar), 6. bs., İstanbul, Beta Yayınları, 2003).
- Demirbaş, Güleşen: “Liman Özelleştirmeleri”, **2. Ulusal Denizcilik Şurası Kıyı Yapıları ve Limanlar**, Ankara, T.C. Başbakanlık Denizcilik Müsteşarlığı Yayınları, 2000, s. 151-158.
- Deniz Ticaret Odası: “Amaçları, Faaliyetleri, Üyeleri, Yayınları”, (Çevrimiçi) <http://www.denizticaretodasi.org/DetoPortal/Default.aspx?tabid=28>, 20 Ocak 2006.
- Deniz Ticaret Odası: **2003 Deniz Sektör Raporu**, İstanbul ve Marmara, Ege, Akdeniz, Karadeniz Bölgeleri, İstanbul, Deniz Ticaret Odası Yayınları, 2004.
- Deniz Ticaret Odası: **2004 Deniz Sektör Raporu**, İstanbul ve Marmara, Ege, Akdeniz, Karadeniz Bölgeleri, İstanbul, Deniz Ticaret Odası Yayınları, 2005.
- Deniz Ticaret Odası: **Ulusal Deniz Ticaretimizin Sektörel Bir Değerlendirilmesi**, genişletilmiş 3. bs., İstanbul, Temel Matbaacılık, 1990.
- Deniz, Reşad: **Liman İşletmeciliği Gümrük Mevzuatı**, 1.bs., İstanbul, Akademi Yayınları, 2003.

- Dessler, Gary: **Human Resource Management**, 8. bs., New Jersey, Prentice-Hall, 2000.
- Devlet Planlama Teşkilatı: **IX. Kalkınma Planı (2007-2013), Denizyolu Ulaşımı Özel İhtisas Komisyonu Raporu**, Ankara, DPT Yayınları, 2006.
- Devlet Planlama Teşkilatı: **Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, Denizyolu Ulaştırması Özel İhtisas Komisyonu Raporu**, Ankara, DPT Yayınları, 2001.
- Ece, Jale Nur: “Limanların Özelleştirilmesi”, (Çevrimiçi) http://www.denizhaber.com/index.php?sayfa=yazar&id=11&yazi_id=100008, 20 Ocak 2006.
- Effron, Marc, Robert Gandossy, Marshall Goldsmith: **Human Resources In The 21st Century**, New Jersey, John Wiley and Sons, 2003.
- Efil, İsmail: **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, 7. bs., İstanbul, Alfa Yayınları, 2002.
- Erdal, Murat: **Küresel Lojistik**, İstanbul, Mataş Matbaacılık, 2005.
- Eren, Erol: **Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)**, 6. bs., İstanbul, Beta Yayınları, 2003.
- Ersoy, Mehmet Şakir: “Türkiye’de Adım Adım Lojistik”, **Logistical**, No: 3, 2004, s. 40-41.

- Everett, Sophia: “Corporatization: A Legislative Framework For Port Inefficiencies”, **Maritime Policy&Management**, July, September, 2003, Vol. XXX, No: 3, pp. 211-219.
- Gardener, P. B. “Full Cost Recovery in EU Ports Operating as Commercial Undertakings”, **Transport Policy**, Vol. XIII, No: 1, 2005, pp. 2-21.
- Marlow, S. Pettit:
- Gomez-Mejia, Luis R., David B. **Managing Human Resources**, 2. bs., New Jersey, Prentice Hall, 1998.
- Balkin, Robert L. Cardy:
- Güler, Nil, Serap İcaz Güner, Muhsin Kadioğlu: “Kıyı Yapıları ve Limanlar”, **2. Ulusal Denizcilik Şurası Kıyı Yapıları ve Limanlar**, Ankara, T.C. Başbakanlık Denizcilik Müsteşarlığı Yayınları, 2000, s. 61-70.
- Gürsoy, Aynur: “Mavi Suların Güzelleri”, **Şehr-i İstanbul**, Mayıs-Haziran 2005, No: 9, s. 33-36.
- Hatch, M.J.: **Organization Theory**, New York, Oxford University Press, 1997.
- Hensher, David A., Ann M. Brewer: **Transport An Economics and Management Perspective**, New York, Oxford University Press, 2001.
- İlgar, Rüştü Nusret Koca: “Su Yönetiminde Ülkemiz Kıyı Sularının Ekolojik Taşımacılıkta Kullanım Potansiyeli”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, C. V, No: 16, 2006, s. 127. (122-134), (Çevrimiçi) <http://www.e-sosder.com/dergi/16122-134.pdf>, 2 Haziran 2006.
- İ.Ü. İşletme Fakültesi İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, Dönence, 2000.

- Jackson, J.H., C.P. Morgan: **Organization Theory: A Macro Perspective for Management**, New Jersey, Prentice-Hall Inc., 1978.
- Kaptanoğlu, Cengiz: “Türkiye ve Limancılık”, **Türkiye Limanlar Yıllığı 2002**, No: 1, 2002, s. 23-26.
- Karabacak, Yaşar: “Limanların Mevcut Durumu”, **2. Ulusal Denizcilik Şurası Kıyı Yapıları ve Limanlar**, Ankara, T.C. Başbakanlık Denizcilik Müsteşarlığı Yayınları, 2000, s. 45-60.
- Karasar, Niyazi: **Bilimsel Araştırma Yöntemi: Kavramlar, İlkeler, Teknikler**, 8. bs., Ankara, Nobel Yayıncılık, 1998.
- Kaynak, Tuğray: **İnsan Kaynakları Planlaması**, 2. bs., İstanbul, Alfa Yayınevi, 1996.
- Khambata, Dara, Riad Ajami: **International Business**, Newyork, Macmillan, 1992.
- Kişi, Hakkı: “Etkin Demiryolu İşletmeciliğinin Liman Verimliliği Üzerine Etkileri”, **Çağdaş Denizcilik Stratejileri**, 1. bs., İzmir, Dokuz Eylül Yayınları, 1998, s. 65-70.
- Koçel, Tamer: **İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar**, 10. bs., İstanbul, Arıkan Matbaacılık, 2005.
- Koldemir, Birsen: “Kombine Taşımacılıkta Ulaştırma Sistemlerimizin Durumu, Limanlarımızın Sorunları ve Çözüm Önerileri”, **Mühendislik Bilimleri Genç Araştırmacılar I. Kongresi (MBGAK) 2003**, 17-20 Şubat, s. 520-523.
- Köknel, Melih: **Limanlar ve Terminaller, Limancılık Terminolojisi ve Ekonomisi**, İstanbul, Kayı Matbaacılık, 1978.

- Lambert, Douglas M., James R. Stock: **Strategic Logistics Management**, 3. bs., Boston, Irwin Inc., 1993.
- Lee-Partridge, J.E., T.S.H. Teo, V.K.G. Lim: “Information Technology Management: The Case of the Port of Singapore Authority”, **Journal of Strategic Information Systems**, Vol. IX, No: 1, March 2000, pp. 85-99.
- Legato, Pasquale, M. Flavia Monaco: “Human Resources Management At A Marine Container Terminal”, **European Journal of Operational Research**, Vol. 156, No: 3, 1 August 2004, pp. 769-781.
- Lokmanoglu, M. Cihat: “Özelleştirme Sürecinde Mersin Limanı”, (Çevrimiçi) <http://www.mtso.org.tr/mp/contents.php?id=545>, 26 Ocak 2006.
- Magee, John F., William C. Copacino, Donald B. Rosenfield: **Modern Logistics Management Integrating Marketing, Manufacturing and Physical Distribution**, New York, John Wiley&Sons, 1985.
- Mersin Ticaret ve Sanayi Odası: “Mersin Limanı Değerlendirmesi”, (Çevrimiçi) http://www.mtso.org.tr/raporlar/mersin_liman_dieter_wilking_3.htm, 10 Aralık 2005.
- Mirze, S. Kadri: **Introduction To Business**, 1. bs., İstanbul, Literatür Publishing, 2002.
- Moglia, Francesca, Marco Sanguineri: “Port Planning: The Need For A New Approach?”, **Maritime Economics&Logistics**, Rotterdam, Dec 2003, Vol. V, No: 4, pp. 413-425.
- Nettle, Stanley: **Port Operations and Shipping: A Guide To Port and Related Aspects of The Shipping Industry**, 1. bs., y.y., Llyod's of London Press Ltd., 1988.

- Oram, R.B., C.C.R. Baker: **The Efficient Port**, 1. bs., Oxford, New York, Toronto, Sydney, Brounschweig, Pergamon Press, 1971.
- Orhan, Osman: **Dünyada ve Türkiye’de Lojistik Sektörü’nün Gelişimi**, İstanbul, Mega Ajans Matbaacılık, 2003.
- Ökte, Ertuğrul Zekai: “Türk Denizciliğinin ve Deniz Ticaretinin Tarihi Gelişimi”, **Belgelerle Türk Tarihi**, No: 84, Ocak 2004, s. 88-99.
- Öztek, Yaman: **İşletmeciler İçin Deniz Taşımacılığı El Kitabı**, İstanbul, Afa Yayıncılık, 1996.
- Paik, Seung-Kuk, Prabir K. Bagchi: “Process Reengineering in Port Operations: A Case Study”, **International Journal of Logistics Management**, Vol. XI, No: 2, 2000, pp. 59-72.
- Pekdemir, Işıl: **Denizyolu Yük Taşımacılığı: Yönetim ve Organizasyonu**, İstanbul, İstanbul İşletme Fakültesi Yayın No: 251, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No: 144, 1991.
- Peris-Mora, E., J.M.D. Orejas, A. Subirats, S. Ibanez, P. Alvarez: “Development of A System Indicators for Sustainable Port Management”, **Marine Pollution Bulletin**, No. 50, 2005, Elsevier Science Ltd., pp. 1649-1660.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat, Tuncer Tokol: **İşletme I-II**, Bursa, Uludağ Üniversitesi Yayınları, 1997.
- Saundry, Richard, Peter Turnbull: “Contractual In Security and Competitive Performance In The Transport Industry”, **Management Research News**, 1998, 21, 2/3; ABI/INFORM Global, pp. 40-42.
- Sevimay, Hayri R.: **Osmanlıdan Günümüze Denizcilik Sektörü, Politikalar, Uygulamalar, Sorunlar ve Çözümler**, İstanbul, İTÜ Denizcilik Fakültesi Yayınları, 1992.

- Seyidoğlu, Halil: **Bilimsel Araştırma ve Yazma El Kitabı**, geliştirilmiş 3. bs., Ankara, Gizem Yayınları, 1987.
- Sülün, Dilara: “Rotterdam Şehri ve Rotterdam Limanının Uluslararası Ticaretteki Önemi”, (Çevrimiçi) <http://www.izto.org.tr/NR/rdonlyres/73933C84-757F-4C41-B869-03D662F6E988/5542/rotterdam.pdf>, 31 Ocak 2006.
- Şencan, Hüner, Nihat Erdoğan: **İşletmelerde Eğitim İhtiyacı Analizi**, 1. bs., İstanbul, Beta Yayınları, 2001.
- T.C. Başbakanlık Denizcilik Müsteşarlığı: “Türk Denizciliğinin Kısa Tarihçesi, Cumhuriyet Dönemi”, (Çevrimiçi) <http://www.denizcilik.gov.tr/hakk/cumhur.htm>, 22 Ocak 2006.
- T.C. Başbakanlık Denizcilik Müsteşarlığı: “Kıyı ve Deniz Güvenliği Çalışma Grubu Raporu”, **2. Ulusal Denizcilik Şurası Çalışma Grubu Raporları**, Ankara, T.C. Başbakanlık Denizcilik Müsteşarlığı Yayınları, 2000, s. 151-185.
- T.C. Başbakanlık Denizcilik Müsteşarlığı: “Deniz Ulaştırması Çalışma Grubu Raporu”, **2. Ulusal Denizcilik Şurası Çalışma Grubu Raporları**, Ankara, T.C. Başbakanlık Denizcilik Müsteşarlığı Yayınları, 2000, s. 31-37.
- T.C. Başbakanlık Denizcilik Müsteşarlığı: T.C. Başbakanlık Denizcilik Müsteşarlığı, **21. Yüzyıla Girerken Denizciliğimiz**, Ankara, y.y., 1997.
- T.C. Cumhurbaşkanlığı Devlet Denetleme Kurulu: “Kıyı Emniyeti ve Gemi Kurtarma İşletmeleri Genel Müdürlüğü Tarihçesi” **Kıyı Emniyeti ve Gemi Kurtarma İşletmeleri ve Denizcilik Müsteşarlığı Araştırma Denetleme Raporu**, Ankara, 2004, s. 6.

- T.C. Hamburg
Başkonsoloslugu
Ticaret Ataşeliği: “2002 Yılı Raporu”, (Çevrimiçi)
<http://www.dtm.gov.tr/pazaragiris/ulkeler/alm/alm-rap-dig-yi2-ham.doc>, 2 Nisan 2005.
- T.C. Ulaştırma
Bakanlığı: “T.C. Ulaştırma Bakanlığı Tarihçesi ve Hukuki Statüsü”,
(Çevrimiçi) <http://www.ubak.gov.tr/tr/alt/tarih.htm>, 18 Şubat
2006.
- TDİ: “TDİ’nin Genel Değerlendirmesi Görüş ve Önerileri” **2. Ulusal Denizcilik Şurası Kıyı Yapıları ve Limanlar**,
Ankara, T.C. Başbakanlık Denizcilik Müsteşarlığı Yayınları,
2000, s. 217-227.
- TDİ: “İşletme Hakkı Devir Yöntemiyle Özelleşen Limanlar”,
(Çevrimiçi) http://www.tdi.com.tr/ozellesen_limanlar.htm, 26
Ocak 2006.
- The International
Society of
Logistics: “Your Worldwide Logistics Network”,
(Çevrimiçi) <http://www.sole.org/info.asp>, 8 Mayıs 2006.
- Tosun, Kemal: **Yönetim ve İşletme Politikası**, 1. bs., İstanbul, Yön Ajans,
İşletme Fakültesi Yayın No: 232, İşletme İktisadı Enstitüsü
Yayın No: 125, 1990.
- Tuna, Okan: “Türkiye İçin Lojistik ve Denizcilik Stratejileri: Uluslararası
ve Bölgesel Belirleyiciler”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal
Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C. III, No: 2, 2001, s. 208-225.
- TÜBİTAK: **Vizyon 2023 Ulaştırma ve Turizm Paneli Ön Raporu**,
Ankara, y.y., 2003.
- UNCTAD
Secretariat: **Development and Improvement of Ports**, United Nations
Conference on Trade and Development Publications,
TD/B/C.4/AC.7/13, 1992.

- UNCTAD
Secretariat: **The Management and Development of Human Resources in Ports**, United Nations Conference on Trade and Development Publications, UNCTAD/SHIP/644, 1992.
- Uyargil, Cavide: **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi: Performansın Planlanması, Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi**, İstanbul, Şahinkaya Matbaacılık, 1994.
- Ülgen, Hayri,
Kadri Mirze: **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, İstanbul, Literatür Yayınları, 2004.
- Ülgen, Hayri: **İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, Yayın No:241, İstanbul, 1990.
- Werther, William
B., Keith Davis: **Human Resources and Personnel Management**, 4. bs., y.y., McGraw Hill International Editions, 1993.
- Wikipedia: “World’s Busiest Port”, (Çevrimiçi)
http://en.wikipedia.org/wiki/World%27s_busiest_port, 9 Haziran 2006.
- Wood, Donald F.,
James C. Johnson: **Contemporary Transportation**, 4. bs., New York, Macmillan, 1993.
- Wooldridge,
Christopher F.,
Christopher
McMullen, Vicki
Howe: “Environmental Management of Ports and Harbours, Implementation of Policy Through Scientific Monitoring”, **Marine Policy**, C. XXIII, No: 4-5, 1999, pp. 413-425.
- Yalçın, Cahit: “Limanlarda Güvenlik Önlemleri”, (Çevrimiçi)
http://www.turkishpilots.org.tr/DOCUMENTS/C_YALCIN_LIMAN_GUVENLIGI.htm, 20 Şubat 2006.

- Yercan, Funda: **Liman İşletmeciliği ve Yönetimi**, İzmir, Mersin Deniz Ticaret Odası Yayını, 1996.
- Yıldırım, Ali,
Hasan Şimşek: **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**, 1. bs., Ankara, Seçkin Yayınevi, 1999.
- “Focus On The Essence Of The Human Factor”, **Journal Of Commerce**, New York, Nov 15, 1999, p. 9.
- 854 Sayılı Deniz İş Kanunu, m. 1.
- Liman İşlerinde Sağlık ve Güvenliğe İlişkin 152 Sayılı Sözleşme, m. 4.
- **Taşımacılık ve Lojistik Dünyası 2005**, İstanbul, Dünya Yayıncılık A.Ş., Ed. by. Hatice Karataş, Ağustos 2005.

Ek 1. İş Analiz Formu

İŞ ANALİZ FORMU			
Adı / Soyadı :		Tarih :	
Bulunduğunuz Bölüm:	Amiriniz:	Unvanı :	
İŞİN ÖZETİ			
İşinizi özet olarak açıklayın			
GÖREVİNİZ			
A) Temel Görevler			
Doğrudan sizin sorumluluğunuz altında icra edilen görevler yazılacak. Bu görevlerin hangi sıklıkta yapıldığı, ilgili sütunun altına "X" konularak belirtilecektir.			
Görevler	Sürekli	Sık sık	Ara sıra
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			
8.			
B) Periyodik Görevler			
Doğrudan sizin sorumluluğunuz altında olan hafta sonu, ay başı, ay sonu gibi belirli periyotlarda yapılan görevler, periyodu ile birlikte yazılacaktır			
Görevler	Periyodu		
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
1			

C) Size Ait Diğer Görevler

Size göre, kendi görev alanınıza girdiği halde başka görevlilerce yapılan işler yazılacaktır.

Görevin Konusu	Kimin tarafından yapıldığı
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	

D) Size Ait Olmayan Diğer Görevler

Görevin Konusu	Sizce kim yapıyor olmalı
----------------	--------------------------

1.	
2.	
3.	
4.	
5.	

ORGANİZASYON İLİŞKİLERİ VE DENETİM

A) Çalışmalarınızı Denetleyen Kişinin

Adı / Soyadı	Unvanı

B) Çalışmalarını Denetlediğiniz Kişilerin (Sadece size raporlayan astlarınızı yazmalısınız)

Adı / Soyadı	Unvanı

ÇALIŞMA ŞARTLARI

A) Yapmakta olduğunuz işin hoş olmayan yanlarını belirtiniz

--

B) İşinizi yaparken meydana gelen aksaklıklar nelerdir, sebepleriyle açıklayınız

[illegible]

Yokluğunuzda Yerinize Bakacak Kişinin Unvanı		
Bulunduğunuz mevki için ne gibi eğitim, tecrübe ve özel yeteneklere sahip olunmalıdır?		
Bulunduğunuz mevkiye hangi mevkiden terfi ettiniz?		
Bulunduğunuz mevkiden terfi ettiğinizde yeni unvanınız ne olur?		
Formu Dolduran Elemanın		
Adı / Soyadı	Tarih	İmzası
Varsa Ekleme İstedığınız Görüşler (İsterseniz ilave kağıt kullanabilirsiniz)		

Ek 2. Personel Talep Formu

PERSONEL TALEP FORMU			
Tarih :...../...../.....			
POZİSYON BİLGİLERİ			
İstihdam durumu	☐ Xport Kadrosu	☐ Mütahhit	Mütahhit Adı:.....
Personel Adedi	 Kişi		
İstekte bulunan bölüm (açıklayınız)			
Personel ihtiyaç durumu	☐ Bütçe içi	☐ Bütçe dışı	☐ Ek kadro ☐ Mevcut kadro
Aranan adayın ünvanı			
Öngörülen işbaşı tarihi			
Özet İş Tanımı (birkaç cümleyle açıklayınız)			
ADAY PROFİLİ			
Eğitim Durumu	☐ Lise ☐ Ön Lisans ☐ Lisans ☐ Yüksek Lisans / Doktora ☐ Diğer.....		
Bölümü			
Deneyim durumu	Sektör : Pozisyon : Süre (yıl) :		
Cinsiyet	☐ Kadın ☐ Erkek ☐ Farketmez		
Yabancı dil ve seviyesi			
İşe özel seminer / ehliyet			
Varsa diğer nitelikler			
DEĞERLENDİRME			
Ücret aralığı (en son değerlendirme sırasında İK tarafından belirlenecek, GM tarafından onaylanacaktır)			
Bölüm Müdürü	İnsan Kaynakları Müdürü		
Direktörlük.....	Genel Müdür.....		

Ek 3. İş Başvuru Formu

İŞ BAŞVURU FORMU						Fotoğraf
ÖNEMLİDİR						
1. Bu formu kendi el yazınızla ve mürekkepli veya tükenmez kalemle doldurup imzalayınız.						
2. Bütün soruları dikkatli ve eksiksiz olarak cevaplayınız.						
3. Form doldurtmak şirketimizi hiçbir yükümlülük altına sokmaz.						
KİŞİSEL BİLGİLER						
Adı ve Soyadı						
Doğum Yeri						
Doğum Tarihi (gün, ay, yıl)		/...../.....				
Uyruğu						
Cinsiyet		Kadın ☐ Erkek ☐				
Ev Adresi						
URL ve/veya E-Posta						
Telefon		Ev:..... Cep:..... İş:.....				
Acil Durumlarda Aranacak Kişi Adı,						
Yakınlık Derecesi ve Telefon Numarası						
Askerlik Durumu		Tamamlandı ☐/...../..... Tarihleri arasında				
		Tecilli ☐/...../..... Tarihine kadar				
		Muaf ☐ Sebebiyle				
Kan Grubu						
SSK Sicil Numarası						
Vergi Kimlik Numarası						
Vatandaşlık Numarası						
Ehliyet		Evet ☐ Hayır ☐ Sınıfı:.....				
AİLE BİLGİLERİ						
Medeni Durum		Bekar ☐ Evli ☐				
Baba Adı, Mesleği ve Çalıştığı Yer						
Anne Adı, Mesleği ve Çalıştığı Yer						
Eş Adı, Mesleği, Çalıştığı Yer ve Telefonu						
Çocukların Adı ve Doğum Tarihleri (gün/ay/yıl)						
EĞİTİM BİLGİLERİ						
	Okul adı, İli	Bölümü	Başlama Tarihi	Bitiş Tarihi	Mezuniyet Derecesi	
İlkokul						
Ortaokul						
Lise/Meslek Lisesi						
Meslek Yüksek Okulu						
Lisans						
Lisans Üstü/Doktora						
Meslek veya Uzmanlık Alanı						

SEMİNER VE KURS BİLGİLERİ										
Eğitim Adı		Eğitim Kurumu						Süre (gün)	Tarih (ay ve yıl)	
1										
2										
3										
4										
5										
6										
7										
8										
YABANCI DİL BİLGİLERİ										
		Anlama			Konuşma			Yazma		
		Çok İyi	İyi	Orta	Çok İyi	İyi	Orta	Çok İyi	İyi	Orta
1										
2										
3										
4										
Yabancı dil / dilleri nerede öğrendiniz?										
BİLGİSAYAR BİLGİLERİ										
Program / Sistem Adı		Çok İyi	İyi	Orta	Öğrenilen Yer					
1										
2										
3										
4										
5										
KARİYER BİLGİLERİ										
İş deneyimi (daha önce çalıştığınız işyerlerini son çalıştığınız yerden başlayarak yazınız)										
İşyerinin Adı, İli ve Telefonu		Göreviniz	Ücretiniz	Amirinizin Adı,	Giriş tarihi	Çıkış Tarihi	Ayrılma Sebebiniz			
1.										
Özet İş Tanımınız:										
2.										
Özet İş Tanımınız:										
3.										
Özet İş Tanımınız:										
4.										
Özet İş Tanımınız:										

DİĞER BİLGİLER			
Fiziksel Özür Durumu (varsa açıklayınız; görme, işitme, konuşma, el, ayak vb)		Sakatlık derecesi: %.....	
Adli Sicil Durumu (herhangi bir nedenle yargılandıysanız sebebini açıklayınız)			
Zorunlu Hizmet Durumu (varsa kurum adını ve süresini açıklayınız)			
Ödül ve Başarılar			
Hobiler			
Sürekli Okunan Gazete ve Dergiler			
Üye Olunan Dernek ve Vakıflar			
GÖREV / ÜCRET TALEP BİLGİLERİ			
Talep edilen ücret (Brüt aylık YTL olarak)			
Ne zaman işe başlayabilirsiniz?			
Gerektiğinde fazla mesai yapabilir misiniz?			
Vardiya çalışması yapabilir misiniz?			
Gerektiğinde seyahat edebilir misiniz?			
Ne tür işte / işlerde çalışmak istediğinizi açıkla mısınız?			
REFERANSLAR			
Adı ve Soyadı	Kurumu ve Görevi	Telefon Numarası	Sizi kaç yıldır tanıyor?
İşbu iş isteme formundaki sorulara verdiğim cevapların tam ve doğru olduğunu, zaman içinde değişecek yazılı olarak bildireceğimi ve hakikat dışı veya eksik bir beyanımla işe alınmış bulunduğumun anlaşılması halinde, herhangi bir ihrar ve tazminata gerek olmaksızın işime son verileceğini ve bundan dolayı herhangi bir takip, talep ve iddiada bulunmayacağımı eksik ve hakikat dışında beyanımla işe alınmamdan dolayı şirketin uğrayabileceği her türlü zarar ve ziyarı tazmin edeceğimi kabul ve beyan ederim. İki aylık deneme süresine tabi olacağımı ve şirket içinde benimle ilgili olarak her türlü görev ve yer değişikliklerini kabul ve beyan ederim.			
TARİH:/...../.....		İMZA:.....	

BU BÖLÜM İŞLETMEMİZ TARAFINDAN DOLDURULACAKTIR						
GÖRÜŞME SONUÇLARI - İK						
	Çok Olumlu	Olumlu	Orta	Orta	Olumsuz	Çok Olumsuz
Genel görüş						
Kendine güven						
Kavram & ses tonu						
İletişim becerileri						
Tutarlılık						
Davranışsal yeterlik						
Mesleğe ilgisi						
Deneyim						
Pozisyona uygunluk						
Şirket kültürüne uygunluk						
Yabancı dil düzeyi						
Servis güzergahı						
Çalışmaktan zevk aldığı konular	:					
Kariyer Hedefi						
Güçlü yönleri	:					
Limitli yönleri	:					
Hobileri / Seçimleri	:					
Diğer Düşünceler	:					
Görüşenin adı, soyadı:			Tarih:...../...../.....		İmza:	
GÖRÜŞME SONUÇLARI - BÖLÜMÜ						
	Çok Olumlu	Olumlu	Orta	Orta	Olumsuz	Çok Olumsuz
Teknik bilgi						
Mesleksel yeterlik						
Deneyim						
İşe uygunluk						
Yabancı dil düzeyi						
Diğer Düşünceler						
Görüşenin adı, soyadı:			Tarih:...../...../.....		İmza:	
GÖRÜŞME SONUÇLARI - BÖLÜMÜ						
	Çok Olumlu	Olumlu	Orta	Orta	Olumsuz	Çok Olumsuz
Teknik bilgi						
Mesleksel yeterlik						
Deneyim						
İşe uygunluk						
Yabancı dil düzeyi						
Diğer Düşünceler						
ONAY						
GENEL MÜDÜR / GN. MD. YRD.			İNSAN KAYNAKLARI MÜDÜRÜ			
Tarih:...../...../..... İmza:			Tarih:...../...../..... İmza:			

Ek 4. Performans Değerlendirme Formu

PERFORMANS DEĞERLENDİRME FORMU	
BÖLÜMÜ	:
ÇALIŞAN ADI-SOYADI	:
GÖREVİ	:
DEĞERLENDİREN ÜSTÜ:	
ADI-SOYADI	:
GÖREVİ	:
PERFORMANS PLANLAMA TARİHİ	
PERFORMANS DEĞERLENDİRME TARİHİ	
GENEL PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİ	

BİLGİ VE BECERİ DÜZEYİ			PUAN
			Değerlendirilen
Mesleki bilgi düzeyi			
Görevinin gerektirdiği, mesleki bilgi ve iş deneyimine sahip olmak. İşin tüm aşamalarını ve diğer fonksiyonlarla ilişkisini genel hatlarıyla bilme, kavrama ve kullanabilme.			
Şirket kurallarını bilme ve uygulama			
Şirketin misyon ve vizyonu, değer yargıları ve ilkeleri hakkında bilgi sahibi olmak. Şirket içinde uygulanan sistemlere inanmak, Şirket içinde yayınlanan, prosedür, talimat ve yönetmeliklerin takibi ve uygulanması . İş Güvenliği ve işçi sağlığı kurallarını benimseme ve uygulama.			
Araç gereç kullanımı			
Görevini yerine getirirken kullandığı, araç, gereç, makine ve ekipmanın korunması bakımı ve temizliği, sarf malzemelerin ekonomik kullanılması ve korunması.			
Öğrenme ve kendini geliştirme			
Değişen koşulları algılama, yeni fikirler üretebilme, kendini sürekli geliştirme zorunluluğuna inanma, en iyi olmak için çaba gösterme. Bilgisinin olmadığı veya yetersiz olduğu durumlarda üstünden yada ilgili kaynaklardan araştırmak.			
Problem çözme becerisi			
Görevini yerine getirirken karşılaştığı problemleri teşhis ve analiz etmek. Çözüm üretmek ve alternatif geliştirmek.			
Stres altında çalışma			
Zor alanlarda ve ortamlarda iş konsantrasyonunu bozmadan çalışma yeteneği. Stresli durumlarda kendine hakim, soğukkanlı kalabilmek, doğru, hızlı etkin karar verip çözüm üretmek, hata oranını en az düzeyde tutmak, yapılan işi kontrol etmek, stresi karşı tarafa yansıtıp, gergin ortamlar yaratmamak. Stresin işin verimliliği ve kalitesini düşürmesine izin vermemek.			
İlgi ve İnsiyatif			
İşine karşı ilgili olma, gereken durumlarda yönlendirme, karar alabilme veya uygulayabilme. Aynı anda ortaya çıkan farklı konular arasında önceliği saptama ve iş planı oluşturma.			
PUANLAMA			
AĞIRLIK YÜZDESİ (%)	AĞIRLIK PUANI	ORTALAMA PUAN	
30	-	0.0	0

VERİMLİLİK			PUAN
			Değerlendiren
Sorumluluk ve iş takibi			
İşine sahip çıkma ve yaptığı işi sonuçlandırınca kadar takip etme, sonuçları hakkında ilgili mercilere bilgi verme.			
Devamlılık ve iş saatlerine uyum			
Mesai başlangıç ve bitiş saatlerine uyma, zorunlu durumlarda mazeretini bildirerek, yazılı izin alma, işe devamsızlık durumu.			
İş kapasitesi			
Kısa zamanda fazla iş üretebilme ve görevini asgari denetimle tamamlayabilme.			
Verimlilik ve kapasite			
Görevini yetenek, beceri ve deneyimlerini ve kaynakları doğru ve etkin kullanarak eksiksiz olarak yerine getirmek. Verilen zamanda yada beklenen nitelikte hatasız iş üretebilme.			
PUANLAMA			
AĞIRLIK YÜZDESİ (%)	AĞIRLIK PUANI	ORTALAMA PUAN	PUAN
20	-	0.0	0
SOSYAL YÖN			
İletişim yeteneği			
Çalışma arkadaşları üstleri ve müşteriler ile olumlu ilişkiler kurma, yazılı ve sözlü iletişim kurabilme, Değişiklikleri, problemleri, yöntem bilgileri ...vs durumları en uygun yolla iletme, iletilmesi gerekeni doğru tanımlama.			
Seviyeli ilişki			
Ast ve üst ilişkisini göz önünde bulundurarak, yer ve zamana göre ilişkisinde gerekli seviyeyi gösterebilme.			
Ekip çalışması			
Şirket hedefleri doğrultusunda takım ruhu ile çalışma, işbirliği yardımlaşma ve uyum sağlama .			
Genel Görünüm ve temsil			
Genel görünümüne özen gösterme ve bakımlı olma, şirketi içeride ve dışarıda iyi temsil edebilme, şirkete ve bulunduğu pozisyona uygun görünüm, davranış, ifade ve temsil yeteneğine sahip olma.			
Uzlaşma alışkanlığı			
Fikirlerin tartışılması kadar, sonuçta uzlaşmaya gidebilme.			
PUANLAMA			
AĞIRLIK YÜZDESİ (%)	AĞIRLIK PUANI	ORTALAMA PUAN	PUAN
10	-	0.0	0

CÖREY:				
HEDEFLERE GÖRE DEĞERLENDİRME				PUANLAR D:Gözetilen
İŞ HEDFİ 1:	AĞIRLIK %	ÖLÇÜM KRİTERİ	BİŞİM BAŞARI	
İŞ HEDFİ 2:	AĞIRLIK %	ÖLÇÜM KRİTERİ	BİŞİM BAŞARI	
İŞ HEDFİ 3:	AĞIRLIK %	ÖLÇÜM KRİTERİ	BİŞİM BAŞARI	
İŞ HEDFİ 4:	AĞIRLIK %	ÖLÇÜM KRİTERİ	BİŞİM BAŞARI	
İŞ HEDFİ 5:	AĞIRLIK %	ÖLÇÜM KRİTERİ	BİŞİM BAŞARI	
PUANLAR				
AĞIRLIK YÜZDESİ (%)	AĞIRLIK PUANI		ORTALAMA PUAN	
40	0.0		0	0

GENEL PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİ

- (90-100) YÜKSEK PERFORMANS : Görevinin gerektirdiğinden üstündür.
- (80-89) ÇOK İYİ PERFORMANS : Görevini çok iyi yerine getirmektedir.
- (65-79) İYİ PERFORMANS : Görevini yeterli derecede yerine getirmektedir.
- (50-64) DÜŞÜK PERFORMANS: : Daha başarılı olması gerekir.
- (00-49) YETERSİZ PERFORMANS: : Yeterli değil.

KİŞİSEL GELİŞİM PLANI

İLERLEME SEÇENEKLERİ

- ☐ Terfi edebilir
- ☐ Şirket İçi Rotasyon
- ☐ Eğitim amaçlı Rotasyon
- ☐ Bölümler arası transfer.
- ☐ Mevcut pozisyonunda kalması uygundur

GELİŞİM AKTİVİTELERİ:

TARİH

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

DEĞERLENDİRENİN YORUMU :

DEĞERLENDİRMELER	AĞIRLIK %	AĞIRLIKLI ORTALAMA	PERFORMANS DERECEŚİ
BİLGİ BECERİ DÜZEYİ	30	0.0	0.0
VERİMLİLİK	20	0.0	
SOSYAL YÖN	10	0.0	
YÖNETİCİLİK LİDERLİK	0	0.0	
HEDEFLER	40	0.0	

	DEĞERLENDİRMEYİ YAPAN İMZASI	BÖLÜM YÖNETİCİSİ İMZASI
Performans Değerlendirme		

Ek 5. Oryantasyon Eğitim Formu

		ORYANTASYON EĞİTİM FORMU	
Çalışanın Adı:		Başlama Tarihi:	
Bölüm:		Pozisyon:	
MALİ VE İDARİ İŞLER			
İNSAN KAYNAKLARI MÜDÜRLÜĞÜ			
☐		Organizasyonun tanıtımı	
☐		tarihçesi, kültürü ve ilkeleri	
☐		bölüm hedefleri	
☐		personel faaliyetlerinin incelenmesi	
☐		eğitim faaliyetleri	
☐		kalite politikası, yöntem ve talimatlar	
☐		diğer	
		SORUMLU SÜRE İMZA	
İDARİ İŞLER MÜDÜRLÜĞÜ			
☐		Bölüm tanıtımı ve Organizasyonu	
☐		Bölüm hedefleri	
☐		Güvenlik ve Servislerle ilgili bilgi	
☐		Acil Eylem Planı ve Yangınla ilgili bilgilendirme	
☐		Doküman yönetim sistemi	
☐		Sürekli yayın takipleri ile ilgili bilgilendirme	
☐		diğer	
		SORUMLU SÜRE İMZA	
BÜTÇE VE FİNANS MÜDÜRLÜĞÜ			
☐		Bölüm tanıtımı ve organizasyon yapısı	
☐		bölüm hedefleri	
☐		finansal veriler	
☐		ödeme, tahsilat, döviz alımı, fon alımı	
☐		yıllık bütçe planlaması	
☐		kullanılan programlar	
☐		faaliyet raporları	
☐		hukuki konular	
☐		diğer	
		SORUMLU SÜRE İMZA	
MUHASEBE MÜDÜRLÜĞÜ			
☐		Bölüm tanıtımı ve organizasyon yapısı	
☐		bölüm hedefleri	
☐		kullanılan programlar	
☐		Evrak akışı	
☐		Raporlama	
☐		Yasal zorunluluklar	
☐		diğer	
		SORUMLU SÜRE İMZA	
SATINALMA MÜDÜRLÜĞÜ			
☐		Bölüm tanıtımı ve organizasyon yapısı	
☐		bölüm hedefleri	
☐		iş akışı	
☐		satınalma prosedürünün anlatılması	
☐		katılımcının iş süreçlerine katkısı ne olacaktır?	
☐		diğer	
		SORUMLU SÜRE İMZA	

	ORYANTASYON EĞİTİM FORMU
Çalışanın Adı:	Başlama Tarihi:
Bölüm:	Pozisyon:
LİMAN İŞLETME DİREKTÖRLÜĞÜ	
OPERASYON MÜDÜRLÜĞÜ	
☐ ☐ ☐ ☐ ☐	Bölüm tanıtımı ve organizasyon yapısı bölüm hedefleri genel hizmet konseptleri a) Yüklerin tanıtılması b) Operasyonun tanıtılması c) Takip, kayıt ve raporlama sisteminin tanıtılması Iso 9001:2000 sistemi işleyişi diğer
SORUMLU SÜRE	
İMZA	
TİCARET MÜDÜRLÜĞÜ	
☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐	Bölüm tanıtımı ve organizasyon yapısı bölüm hedefleri ticari hedefler işin pazardaki yapısı müşteri portföyü ticari faaliyetler diğer
SORUMLU SÜRE	
İMZA	
DENİZ ARAÇ. MÜDÜRLÜĞÜ	
☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐	Bölüm tanıtımı ve organizasyon yapısı bölüm hedefleri genel hizmetler deniz araçları ve pilotaj tanıtım cd sinin izletilmesi deniz araçlarına ait teknik bilgiler diğer
SORUMLU SÜRE	
İMZA	
PİLOTAJ HİZ.MÜDÜRLÜĞÜ	
☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐	Bölüm tanıtımı ve organizasyon yapısı bölüm hedefleri genel hizmetler deniz araçları ve pilotaj tanıtım cd sinin izletilmesi hizmetlerin faturalandırılması acenta, liman, kılavuz kaptan ve gözcü iletişimi diğer
SORUMLU SÜRE	
İMZA	

		ORYANTASYON EĞİTİM FORMU	
Çalışanın Adı:		Başlama Tarihi:	
Bölüm:		Pozisyon:	
TEKNİK İŞLER DİREKTÖRLÜĞÜ			
PROJE VE İNŞ. ALT YAPI MÜDÜRLÜĞÜ		KONULAR	
☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐		Bölüm tanıtımı ve organizasyon yapısı bölüm hedefleri Liman sahasının tanıtılması ve gezi Liman sahası dışındaki parsellerle ilgili bilgi Araç parkının tanıtılması Devam eden projeler hakkında bilgilendirme Liman ve dış sahanın tesis ve alt yapı bilgisi Taşeron firmalarla ilgili bilgi Arşivdeki dosyaların yerleri ve içerikleri	
		SORUMLU	
		SÜRE	
		İMZA	
TEKNİK İŞLER MÜDÜRLÜĞÜ			
☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐		Bölüm tanıtımı ve organizasyon yapısı bölüm hedefleri Elektrik bölümü ; Vinçlerin elektriksel çalışma prensipleri ve yapısı RTG elektriksel çalışma prensipleri ve yapısı Stacker elektrik sistemleri ve yapısı Diğer makinelerin elektriksel yapısı Jeneratör ve trafolar yerleri,altyapısı Diğer elektrik sistemleri Elektrik panoların yerleri Mekanik bölümü ; Vinç,RTG,Stacker,çekici,Forklift grupları tanıtımı Çalışma şartları,emniyet tedbirleri ve kuralları Bakım onarım gereçlerinin yerleri,uygulama alanları diğer	
		SORUMLU	
		SÜRE	
		İMZA	
BİLGİ SİSTEMLERİ MÜDÜRLÜĞÜ			
☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐		Bölüm tanıtımı ve organizasyon yapısı bölüm hedefleri Temel görevler Mevcut sistem hakkında bilgi verilmesi Mevcut Programlar hakkında bilgi verilmesi Kullanacağı cihazlar ve programlar hakkında bilgi Güvenlik - şifre hakkında bilgilendirme İnternet ve e-mail kullanımı hakkında bilgilendirme diğer	
		SORUMLU	
		SÜRE	
		İMZA	

[illegible]

Ek 7. Eğitim Değerlendirme Formu

EĞİTİM DEĞERLENDİRME FORMU					
Tarih:...../...../.....					
Katılımcının Bölümü/Pozisyonu:					
Eğitimin Adı:					
Eğitim Kurumunun Adı:					
Eğitmen Adı:					
Bu form eğitim ile ilgili izlenimlerinizi daha sonraki eğitimlere ışık tutması açısından hazırlanmıştır. Lütfen izlenimlerinize uygun cevapları veriniz.					
DEĞER ÖLÇÜLERİ	1 ÇOK ZAYIF	2 ZAYIF	3 ORTA	4 İYİ	5 ÇOK İYİ
1. EĞİTİMİN İÇERİĞİ					
a) Genelde Memnun Kaldınız mı?					
b) Eğitimde edinilen bilgilerin çalışma alanında kullanım olanağı					
c) Eğitim süresi					
d) Örnek olaylar yada verilen örnekler					
2) EĞİTİM MATERYALLERİ					
a) Dağıtılan Notların Anlaşılabilirliği					
b) Kullanılan Materyalin Eğitime uygunluğu					
3) EĞİTMEN					
a) Eğitcinin Konulara Hakimiyeti					
b) Eğitimi Sunuşu ve Grubun Dikkatine Hakimiyeti					
c) Katılımcıların Konulara Katılımına teşviki					
d) Soruları Yanıtlaması					
4) EĞİTİM ORTAMI					
a) Eğitim ortamının uygunluğu					
b) Ses yalıtımı, havalandırma, ısısı					
c) Kullanılan ekipmanlar					
BEĞENİLEN KONULAR					
ÖNERİLER/UYARILAR/GÖZLEMLER					

Ek 8. Personel Eğitim Etkinliği Değerlendirme Formu

	PERSONEL EĞİTİM ETKİNLİĞİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ FORMU	TARİH : SAYFA NO :				
EĞİTİM KONUSU : _____ _____ _____ _____						
EĞİTİME TABİ BÖLÜM : _____ _____ _____						
EĞİTİM SÜRESİ : _____ _____ _____						
KATILIMCININ ADI VE SOYADI						
PUANLAMA						
		Eğitime Devamlılık	İşleyişe Kattılım	Öğrenme İsteği	Dikkatini Toplayabilme	TOPLAM
1.						
2.						
3.						
4.						
5.						
6.						
7.						
8.						
9.						
10.						
11.						
12.						
* Değerlendirme her bir kriter için 25, toplam 100 puan üzerinden yapılacaktır.						
EĞİTİMİ VEREN : _____			İMZA: _____			