

# **LİMANLARDA İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ**

# LİMANLAR VE İNSAN KAYNAKLARININ GELİŞİMİ

- \* Limanlarda 'İnsan İlişkileri' birbirini izleyen değişim süreçlerinden geçmiştir. Sınıf çatışmasının ilk belirtileriyle başlayan, 1889'da İngiliz ulusal liman işçileri greviyle vurgulanan ve diğer mavi yakalılarınca desteklenerek pekişen bu süreçlerde işverenler ve sendikalar arasında ulusal ve yerel düzeylerde resmi endüstri (işçi-işveren) ilişkileri prosedürleri yapılarak insan kaynakları yönetimi kavramının bugünkü uygulamalarına ulaşılmıştır.

- \* Geçmişin uzlaşmacı olmayan yaklaşımlarından farklı olarak bugünkü modern yaklaşım idari, teknik ve diğer liman çalışanlarının ortak amaçlar doğrutusunda entegrasyonunu öngörmektedir. Fakat bu modern yaklaşımın uygulanması modern liman terminalleriyle sınırlıdır. Bazı işçiler ve sendikalar bu birleştirici yaklaşıma karşı hala güvensizliğini sürdürmektedir.

- \* Birleştirici yaklaşıma duyulan güvensizlik liman çalışma ilişkileri tarihinin derinliklerine kadar gitmektedir. Yaşanan çatışmalar, geçmişteki geçici işçi istihdam sistemi ve iş güvencesi eksikliği ile yakından ilişkiliydi. Birçok limanda, ihtiyaç oldukça gündelikle işçi tutma sisteminin kaldırılması ve işçi tescili olmasına rağmen hala ücretler, özel tarife, fazla mesai, parça başı iş, vardiyalı çalışma düzeni, takım çalışması, uygulamalar, çalışma sresinin saptanması, görev tanımı ve iş sağlığı ve güvenliği önlemleri gibi konulardaki anlaşmazlıklar devam etmiştir.

- \* Yaşanılan anlaşmazlıklar düşük verim, işe devamsızlık ve grevler şeklinde kendini göstermiştir.
- \* Konteyner taşımacılığı uygulamasıyla birlikte, tutum ve örgütsel davranışta idari ve operasyonel düzeyde daha büyük değişiklikler olmuştur.

# Teknolojik Gelişmenin İnsan Kaynakları Yönetimi Üzerindeki Etkileri

- \* Teknolojide yaşanan gelişmeler limanları modern insan ilişkileri ve örgütsel davranış biçimlerine doğru taşımada önemli bir faktördür.
- \* Limanların yeni çalışma ortamının özellikleri; şehirden uzak bölgelere terminal transferleri, geniş terminal çalışma alanları, azalan kişi sayısı, geniş alana yayılmış çalışma grupları, büyük ve değerli ekipman parçaları, yüksek otomasyon seviyesi, gelişmiş haberleşme sistemleri, multi-task istihdam, yıl boyunca her gün günde 24 saat terminal operasyonları şeklindedir.

- \* Bu özellikler bir yandan vasıfsızlaştırma ve makineleştirme olarak algılanabilirken, öte yandan geniş iş olanakları, entelektüel becerilerin fiziksel çalışmanın yerini alması ve operatörlerin daha fazla yetkilendirilmesi olarak da algılanabilmektedir. Hangi algının gerçeğe en yakın olduğu uygulanan insan kaynakları yönetimi becerilerine bağlıdır.
- \* Limanlarda istihdam edilen kişi sayısındaki azalmalar teknolojik gelişmelerin en belirgin sosyal etkileridir.

\* Rotterdam

1971- 12443

1981- 9598

\* Antwerp

1970- 15000

1982- 9158

\* New York

1970- 18669

1982- 9657

\* Singapur

1972- 3140

1982- 1070



- \* Gelişmekte olan ülkelerdeki işgücü sayısındaki azalmalar daha az hızlı gerçekleşmiştir. Bu durum; elleçleme işlemlerinin süreklilik gerektirmesi, kara taşımacılığındaki zorluklar, işten çıkarma tazminatı ödemelerinde nakit yetersizliği ve işçilerin alternatif istihdamlarının sağlanmasındaki güçlükler gibi nedenlerden kaynaklanmaktadır.
- \* Yine de bu duruma istisna olabilecek işgücü sayısında bazı erken azalmalar da bulunmaktadır.

\* Cochin

1970- 3100

1984- 1900

\* Dakar

1975- 1700

1983- 1263

\* Port Klang

1973- 1206

1982- 1138

\* Mina Salman

1970- 1300

1982- 736

- \* İstihdamı azaltma dönemine verimlilik artışları eşlik etmiştir. New York limanında işgücü %48.3 azalırken verim (TEU) %78 artmıştır. Finlay, kitabında Los Angeles limanının 1960 ve 1980 yıllarına ait verilerini karşılaştırmıştır:
- \* Liman işçilerinin saatlik ücretlerinin 4 kat artmasına rağmen ton başına maliyetlerde düşüşlerin sağlandığını belirtmiştir.



	<u>1960</u>	<u>1980</u>
* Liman işçi sayısı	14500	8400
* Adam-saat başına ton	3.837	5.498
* Ton başına maliyet	4.94	3.60

- \* Yük ellelemedeki yeni metotlar, liman işgücü sayısını azaltma baskıları ve artan verimlilik gibi Őartlar altında sendikalar yeleri için daha fazla fayda sağlamaya çalışmıştır. Görüşmelerde ILO Convention 137 (Dock Work Convention) Őartları etkili olmuştur.
- \* 137 nolu bu sözleşme yeni teknolojilerin uygulanması ve liman işçilerinin istihdam koşullarının ve yaşam koşullarının iyileştirilmesine yönelik ilkelerden oluşmaktadır.

- \* 1970'lerde liman çalışma koşullarında iyileştirmeler yapılmaya devam edilmiştir. Ülkelerin çoğunda liman işçilerinin ücretleri, benzer sanayi işçilerinin ücretlerinin üzerinde yükseltilmiştir ve çalışma saatleri azaltılmıştır. İngiltere'deki bazı liman işçileri ikramiyeler ve diğer ödemelerle diğer sanayi işçilerinden 3 kat daha fazla gelir elde etmiştir.

- \* 1960'lar ve 1970'ler döneminde, büyük limanların çoğunda geçici işçi istihdamının bittiği görülmektedir. Haftada 40 saat çalışılmasıyla ilgili ILO standardı doğrultusunda çalışma süresi azaltılmıştır, ücretli izinler neredeyse evrensel hale gelmiştir ve sağlık ve yardım tedbirleri uygulanmıştır. Bu gelişmeler sadece Batı Avrupa ve Kuzey Amerika ile sınırlı değildir. Singapur limanında hastalık izni, dış tedavisi ve sağlık sigortası vardı. Hindistan'da konut, dispanser ve aile sağlığı merkezlerini içeren hükümler bulunmaktaydı.

# İngiltere Örneği

- \* İngiliz limanlarındaki işverenler ve işçilerle ilgili gelenekler ve yasama yapıları, geçmişte, bazı denizaşırı ülkelerde sendikalar ve insan ilişkileri yaklaşımlarını genel olarak etkilemiştir. Dock Labour Scheme (DLS) uyarınca uygulanan Registered Dock Workers (RDW) sistemi bu noktada dikkat çeken bir konudur. 1989'da yürürlükten kaldırılıncaya kadar bir dizi ilavelerle uygulanmaya devam edilmiştir. Bu nedenle, programın sona ermesi ve ardından liman istihdamında meydana gelen değişiklikler İngiltere'dekine kıyasla daha geniş etkilere sahiptir.



- \* DLS uyarınca, işverenler yalnızca RDW işçilerini istihdam edebilirdi, kendi kararlarına göre işçileri işten çıkaramazdı ya da disiplin işlemleri yapamazdı. Bu işlemler, işverenlerin ve sendikaların eşit katılımının gerçekleştiği Kurulların izniyle/onayıyla yapılabilirdi.
- \* DLS, bazı liman işçileri tarafından istismar edilmesine rağmen, işçilerle ilgili alınacak kararlara yasal olarak işçilerin de katılımının sağlandığı, demokrasi açısından ilgi çekici bir gelişmeydi.

- \* Yeni teknolojilerin uygulanmasıyla ve kıdem tazminatının hükümet tarafından ödenmesiyle program süresince işgücü sayısında azalmalar gerçekleştirilmiştir. Azımsanmayacak miktardaki ödemelerle, 1967'de 56000 olan RDW işçilerinin sayısı 1974'te 35000'e, 1982'de 23000'e ve 1989'da 9220'ye düşmüştür. Ayrıca, program dışı limanlarda 4200 tane yük elleçleme işçisi bulunmaktaydı.

- \* 6 Nisan 1989'da, Parlamento DLS'yi yürürlükten kaldırmıştır. The National Association of Port Employees (NAPE), DLS'nin kaldırılmasının bir grevle sonuçlanacağını biliyordu. Programın istismar edilmesini, adaletsizliğini ve rekabet engellerini göstererek diğer sendikaları ve genel kamuoyunu etkileyerek program dışı 35 limanın işçilerini program dahilindeki 60 limandan uzak tutmak amacıyla bir reklam kampanyası başlatılmıştır. Aynı zamanda, hükümet yardımıyla sanayiye terk etmeleri için her bir RDW işçisine 35000 pound teklif edilmiştir.

- \* NAPE tarafından alınan önlemlerin artan başarısına ve hükümetin elindeki yasama silahına rağmen bir grev kaçınılmazdı. Çünkü alt kademelerde görevli liman işçilerinin çoğu bu programı çok önemli ve geçici istihdamın ve iş güvencesizliğinin olduğu eski sistemle aralarındaki bir güvenlik kalkanı olarak görmekteydi. Grev yapan RDW işçileri resmen izole edilmişti ve grev sadece 21 gün sürdü.

- \* NAPE, eski RDW işçilerinin her birine işlerine geri d6nmedikleri takdirde işten atılacaklarını ve dolayısıyla 35000 poundluk işten çıkarılma tazminatını alma haklarını kaybedeceklerini bildirmiştir. Hemen hemen hepsi g6revlerine geri d6nmüştür ve 9200 RDW işçisinin yaklaşık yarısı tazminat 6denmesini hemen kabul etmiştir. Bu gelişmelerden sonra İngiltere limanlarındaki işgücü daha da azalmıştır.

- \* Yük elleçleme iŖilerinin bazıları diğer liman sektörlerinden alınmıŖtır veya endüstride tamamen yenidir. Eski RDW iŖileri birbiriyle rekabet halindeki stevedor Ŗirketleri amıŖlardır.
- \* Yerel bölgelerdeki sendikaların limanlarda alıŖan yeleri vardır; fakat pazarlık gleri yoktur. Birçok limanda yerel yönetimin ve iŖgcnn temsil edildiği ‘Liman Konseyi’ kurulmuŖtur.

- \* Britanya liman endüstrisinin nihai olarak bir endüstri çatışmasına dönüp dönmeyeceği yönetimin modern insan kaynakları yönetim tekniklerini geliştirmeye devam etmesine bağlıdır.

# Hollanda Örneği

- \* Modern insan kaynakları yönetimi yaklaşımlarının en başarılı uygulamalarından biri Europe Combined Terminals (ECT)'de görölmektedir. ECT 1 milyon TEU'luk bir iş hacmi ile ana terminalini Rotterdam'da işletmektedir. Geniş terminal alanları, gelişmiş ekipmanları bulunmaktadır ve yıl boyunca günde 24 saat hizmet vermektedir.



- \* ECT'de insan ilişkilerine son derece önem verilmektedir. Organizasyon, karar verme sürecinde çeşitli seviyelerde maksimum katılımı sağlayacak şekilde, bireysel izolasyonu en aza indirmek ve iletişimi kolaylaştırmak üzere yapılandırılmıştır. Bahsedilen bu durum, çalışanların fonksiyonlarına göre gruplandırılarak görev dağılımının yapılmasıyla başarılmıştır. Grupların, çalışma yerlerine yakın konumda kendi toplantı yerleri ve sosyal alanları bulunmaktadır. Grubun her bir üyesi çoklu beceriye sahiptir. Yöneticiler, hedefin ne olduğunu belirtmekte ve grup üyeleri hedefleri gerçekleştirmek için inisiyatif kullanmaya teşvik edilmektedir.

- \* Çalışma ortamı son derece otomatik olmasına rağmen insan ilişkileri ve iş tatmini ön planda tutulmaktadır. Bosselaar bazı durumlarda nihai kararların teknik araçlarla daha hızlı ve belki de daha iyi alınabilecek olmasına rağmen yine de kişilere bırakılması gerektiğini ifade etmektedir.

- \* ECT'nin her bir çalışanı görevi karşılığında sabit bir aylık ücret almaktadır ve teminatlı senelik ücretleri vardır. Görev listeleri, vardiyaları ve hafta sonu görevlerini kapsayacak şekilde kararlaştırılır ve önceden yayınlanır. Haftalık alışma süresi 32 saattir. Yıllık Raporlar ve Finansal Sonuçlar dağıtılmakta ve gruplar halinde tartişılmaktadır.

- \* ECT örneği benzersiz ve tek değildir; fakat limanlarda insan kaynakları yönetimi yaklaşımlarının en iyi örneklerinden biridir. Bir terminal kolay bir şekilde yönetilmemektedir. İyi seçim süreçleri, doğru grupları elde etmek için büyük uğraşlar, takım çalışmalarını sağlamak, problem çözümede entegre bir yaklaşım gerçekleştirmek, doğru bir eğitim sunmak ve hepsinin ötesinde idari ve operasyonel personel ile sendikalar arasında uzun vadeli bir güven inşa etmek gerekmektedir.

- \* Yüksek düzeyde makineleşmeye ve modern terminallerde azaltılmış insan sayısına rağmen, teknik ve bedensel işlerin maliyeti, terminal işletme maliyetlerinin %50'sini oluşturmaktadır. İşe paydos verilip birkaç saat yapılan toplantılar bile limanı ciddi derecede etkilemektedir ve gemiler için önemli olan sefer süreleri saatler bazında ölçülmektedir. Sadece bu sebeplerden ötürü bile, yönetim insan faktörleri üzerine daha fazla odaklanmalıdır. İnsan kaynakları yönetimi yaklaşımları iyi iş ilişkilerini gerçekleştirebilmek içindir.