

**T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
RADYO TELEVİZYON VE SİNEMA ANABİLİM DALI**

**TRT'DE YENİDEN YAPILANMA ÇALIŞMALARI VE TRT ANKARA
TELEVİZYONU UYGULAMASI**

MASTER TEZİ

**Hazırlayan
Serhan KARAKUŞ
2001122060**

**Tez Danışmanı
Prof. Dr. M. Naci BOSTANCI**

Ankara - 2006

ÖNSÖZ

Bu çalışma, TRT Ankara Televizyonunda gerçekleştirilen yeniden yapılanma çalışmalarında yapılan çalışmalar sonucunda benimsenen yeni yönetim sistemi ile kurum personelinin yeniden yapılanma hakkındaki görüşlerinin alınması ve bu görüşlerin değerlendirilmesi amacıyla yapılmıştır.

TRT kurumundaki yeniden yapılanma sonucu, yapılan kimi çalışmalarla, halk üzerindeki etkisi, düzenlenen yeni yayın düzeninin halkın beğenisini ne kadar kazanıp kazanmadığı konusunda yapılan çalışmaları mevcuttur. Ancak yeniden yapılanma çalışmaları sonucunda, kurum çalışanlarının bu konudaki değerlendirmelerine yönelik bir çalışmanın şimdiye kadar yapılmamış olması, çalışanların düşüncelerinin sergilenecek olması, yaptığımız tez çalışmasının önemini ortaya koymaktadır.

Çalışmamızın Birinci Bölümünde yönetim, personel yönetimi ve organizasyon kavramlarına yer verilmiş; İkinci Bölümünde dünyadaki farklı kamu yayın kurumları ve ülkemizden de TRT Kurumu incelenmiş; Üçüncü Bölümünde anket uygulamasının sonuçları tablolar halinde aktarılmış ve bulgular yorumlanmıştır. Çalışmanın Sonuç Bölümünde de TRT Kurumundaki yeniden yapılanma sonucu ortaya çıkan genel durum değerlendirilmiştir.

Bu çalışmanın ortaya çıkmasında emeği geçen; başta danışman hocam Prof.Dr. Sayın Naci BOSTANCI olmak üzere, dostlarım Aykut AYGÜN'e, Barışkan ÜNAL'a, Hacettepe Üniversitesi Biyoistatistik Bölümü Araştırma Görevlisi Umut ARSLAN'a ve eşim Ülkü PARLAKYILDIZ KARAKUŞ'a teşekkürü bir borç bilirim.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	i
İÇİNDEKİLER	ii
ŞEKİLLER LİSTESİ	1
TABLolar LİSTESİ	2
GİRİŞ	5
BİRİNCİ BÖLÜM.....	
YÖNETİM, ÖRGÜT VE TRT'DE YENİDEN YAPILANMA	13
1.1 YÖNETİM VE ORGANİZASYON.....	13
1.1.1 YÖNETİM KAVRAMI	13
1.1.2 YÖNETİMDE Z YAKLAŞIMI	14
1.1.3 YÖNETİMDE MÜKEMMELLİK YAKLAŞIMLARI	15
1.1.4 ORGANİZASYON KAVRAMI	17
1.1.5 ORGANİZASYONUN SÜRECİ VE ÖNEMİ	19
1.1.6 ORGANİZASYON İLKELERİ	20
1.1.6.1 Klasik Organizasyon İlkeleri	21
1.1.6.1.1 Bilimsel Yönetim Yaklaşımı	22
1.1.6.1.2. Yönetim Süreci Yaklaşımı (Yönetimsel Teori)	23
1.1.6.1.3. Bürokrasi Yaklaşımı:	23
1.1.6.2 Klasik Organizasyon Teorilerine Yöneltilen Eleştiriler.....	24
1.1.6.3. Neo-Klasik (Davranışsal) Organizasyon Teorisi.....	26
1.1.6.4 Modern Organizasyon Teorisi:	27
1.1.6.4.1. Yönetim Bilimi Yaklaşımı	28
1.1.6.4.2 Sistem Yaklaşımı.....	29
1.1.6.5 Durumsallık Yaklaşımında Organizasyon	29
1.1.7 ORGANİZASYON (ÖRGÜT) YAPILARI	30
1.1.8 KLASİK BÖLÜMLERE AYIRMA VE ÖRGÜT YAPISI.....	31
1.1.9 MATRIKS ORGANİZASYON YAPISI	32
1.2 PERSONEL YÖNETİMİ ve KURUMSAL KİMLİK	35
1.2.1 PERSONEL YÖNETİMİ KAVRAM ÖNEM VE İŞLEVLERİ.....	35
1.2.1.1. İş Analizi	37
1.2.1.2 Personel Planlaması	38
1.2.1.3 Personel Tedariki	39
1.2.1.4 Personel Eğitimi.....	40
1.2.1.5 Personel Başarı Değerlendirmesi	42
1.2.1.6 Ücret Yönetimi	44
1.2.2 KURUMSAL KİMLİK KAVRAMI	45
1.2.2.1 Kurumsal Kimliğin Tarihsel Gelişimi	46
1.2.2.2 Kurum Kimliği Yapıları.....	47

1.2.2.3 Kurumsal Kimliğin Etkileşim İçinde Bulunduğu Alanlar	50
1.2.2.3.1 Kurum Kültürü	50
1.2.2.3.1.1 Kurum Kültürünün Tanımı	52
1.2.2.3.1.2 Kurum Kültürünü Etkileyen Faktörler.....	53
1.2.2.3.2 Kurumsal İmaj.....	56
1.2.2.3.2.1. İmajın Fonksiyonları	57
1.2.2.4 Kurum Kimliğinin Unsurları	58
1.3 TRT KURUMUNDA YENİDEN YAPILANMA	60
1.3.1 TRT Kurumu İçin Yeniden Yapılanma Önerisi	60
1.3.2 TRT Ankara Televizyonu	64

İKİNCİ BÖLÜM

DÜNYADAKİ VE TÜRKİYE'DEKİ KAMU YAYIN KURUMLARININ ÖRGÜT YAPISI VE YÖNETİMİ 67

2.1 DÜNYADAKİ KAMU YAYIN KURUMLARININ İNCELENMESİ.....	68
2.1.1 BBC (British Broadcasting Corporation).....	68
2.1.1.1 Yönetim.....	71
2.1.1.2. Personel.....	73
2.1.1.3 Örgütlenme Yapısı	76
2.1.2 ABC (Australian Broadcasting Corporation)	82
2.1.2.1 Yönetim.....	84
2.1.2.2 Personel	85
2.1.2.3 Örgütlenme Yapısı	87
2.1.3 CBC (Canadian Broadcasting Corporation).....	88
2.1.3.1 Yönetim.....	91
2.1.3.2 Personel	93
2.1.3.3 Örgütlenme Yapısı	95
2.2 TÜRKİYE'DEKİ KAMU YAYIN KURUMUNUN İNCELENMESİ	96
2.2.1 TRT (Türkiye Radyo Televizyon Kurumu)	96
2.2.1.1 Yönetim.....	99
2.2.1.2 Personel	101
2.2.1.3 Örgütlenme Yapısı	108

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....

YÖNTEM..... 110

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR VE YORUM 112

4.1 Yeniden Yapılanma ve Yeni Logo	112
4.2 Yeniden Yapılanma ve Hizmet İçi Eğitim	120
4.3 Yeniden Yapılanma ve Bürokratik İş Yükü.....	125
4.4 Yeniden Yapılanma ile Çalışanların Dilek ve Şikayetlerinin Değerlendirilmesi	128

4.5 Yeniden Yapılanmanın Getirdiği Birim Değişikliği ve İş Verimine Etkisi	132
4.6 Yeniden Yapılanma Sürecinde Birimlerin Temsili	136
4.7 Yeniden Yapılanma ve Ödül-Ceza Sistemi.....	139
4.8 Ödül-Ceza Sistemi Değişti ise Olumlu Oldu mu?	141
4.9 Yeniden Yapılanma ve Çekim Kalitesindeki Artış.....	143
4.10 Yeniden Yapılanma ve İş Tatmini	146
4.11 Yeniden Yapılanma ve Aidiyet Hissi	150
4.12 Yeniden Yapılanma ve Özel Hissetme Duygusu.....	155
4.13. Yeniden Yapılanma ve Ekip Çalışması.....	159
4.14 Yeniden Yapılanma ve Dış Çevrenin Değerlendirmesi	162
4.15 Yeniden Yapılanma ve Yöneticilerin Adaptasyonu.....	168
4.16 Yeniden Yapılanma ve Personelin Adaptasyonu.....	171
4.17 Yeniden Yapılanmanın Amacına Ulaşıp-Ulaşmadığı Hakkındaki Düşünceler	175
4.18 Yeniden Yapılanma ve Yorumlar	178
SONUÇ	187
KAYNAKÇA.....	192
EKLER	
EK I.....	
TRT ANKARA TELEVİZYONUNDA 2002 YILINDA uygulanan yeniden yapılanma çalışmasına ilişkin kurum personelinE YÖNELTİLEN ANKET SORULARI	198
EK 2	
TÜRKİYE RADYO-TELEVİZYON KURUMU KURULUŞ VE GÖREV YÖNETMELİĞİ VE EK YÖNETMELİK.....	201
ÖZET	230
ABSTRACT.....	231

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa
1. TRT için Önerilen Yeni Örgüt Yapısı	63
2. Yeniden Yapılanma öncesi TRT Ankara TV Müdürlüğünün Örgüt Yapısı	65
3. Yeniden Yapılanma öncesi TRT Ankara TV Müdürlüğünün Örgüt Yapısı	66
4. BBC Kurumunun 1993-96 Yıllarındaki Üst Düzey Örgüt Yapısı	78
5. BBC'nin 1993 yılındaki Yönetici Müdürlüğünün Örgüt Yapısı	80
6. BBC'nin 1997 Yılında Yürürlüğe Giren Yeni Yapısı	81
7. ABC'nin Örgüt Yapısı	87
8. CBC'nin Yeni Üst Düzey Örgüt Yapısı	94
9. TRT'nin Yürürlükteki Örgüt Yapısı	129

TABLOLAR LİSTESİ

TABLOLAR	Sayfa No
Tablo 1. TRT'nin Yeni Logosuna Bakışın Öğretim Durumuna Göre Dağılımı	113
Tablo 2. TRT'nin Yeni Logosuna Bakışın Cinsiyete Göre Dağılımı	114
Tablo 3. TRT'nin Yeni Logosuna Bakışın Çalışma Süresine Göre Dağılımı	115
Tablo 4. TRT'nin Yeni Logosuna Bakışın Birimine Göre Dağılımı	116
Tablo 5. Yeniden Yapılanma Sonrası TRT'de Hizmet İçi Eğitime Bakışın Öğretim Durumuna Göre Dağılımı	121
Tablo 6. Yeniden Yapılanma Sonrası TRT'de Hizmet İçi Eğitime Bakışın Cinsiyetine Göre Dağılımı	122
Tablo 7. Yeniden Yapılanma Sonrası TRT'de Hizmet İçi Eğitime Bakışın Çalışma Süresine Göre Dağılımı	123
Tablo 8. Yeniden Yapılanma Sonrası TRT'de Hizmet İçi Eğitime Bakışın Birimine Göre Dağılımı	123
Tablo 9. Değişim Sonrası Birimdeki Bürokratik İş Yüküne Bakışın Öğretim Durumuna Göre Dağılımı	125
Tablo 10. Değişim Sonrası Birimdeki Bürokratik İş Yüküne Bakışın Cinsiyetine Göre Dağılımı	126
Tablo 11. Değişim Sonrası Birimdeki Bürokratik İş Yüküne Bakışın Hizmet Yılına Göre Dağılımı	127
Tablo 12. Değişim Sonrası Birimdeki Bürokratik İş Yüküne Bakışın Birimine Göre Dağılımı	127
Tablo 13. Değişim Sonrası Dilek ve Şikayetlerin Dikkate Alınıp Çözüm Üretilmesine Bakışın Öğretim Durumuna Göre Dağılımı	129
Tablo 14. Değişim Sonrası Dilek ve Şikayetlerin Dikkate Alınıp Çözüm Üretilmesine Bakışın Cinsiyete Göre Dağılımı	129
Tablo 15. Değişim Sonrası Dilek ve Şikayetlerin Dikkate Alınıp Çözüm Üretilmesine Bakışın Hizmet Yılına Göre Dağılımı	130
Tablo 16. Değişim Sonrası Dilek ve Şikayetlerin Dikkate Alınıp Çözüm Üretilmesine Bakışın Birime Göre Dağılımı	131
Tablo 17. Değişim Sonrası Birleştirilen veya Kaldırılan Birimlerdeki İş Verimine Bakışın Öğretim Durumuna Göre Dağılımı	133
Tablo 18. Değişim Sonrası Birleştirilen veya Kaldırılan Birimlerdeki İş Verimine Bakışın Cinsiyete Göre Dağılımı	134
Tablo 19. Değişim Sonrası Birleştirilen veya Kaldırılan Birimlerdeki İş Verimine Bakışın Hizmet Yılına Göre Dağılımı	135
Tablo 20. Değişim Sonrası Birleştirilen veya Kaldırılan Birimlerdeki İş Verimine Bakışın Birime Göre Dağılımı	135
Tablo 21. Yeniden Yapılanma Çalışma Grubunda Birimin Temsiline Dair Görüşlerin Öğretim Durumuna Göre Dağılımı	136
Tablo 22. Yeniden Yapılanma Çalışma Grubunda Birimin Temsiline Dair Görüşlerin Cinsiyete Göre Dağılımı	137
Tablo 23. Yeniden Yapılanma Çalışma Grubunda Birimin	137

Temsilinin Birim Temsiline Dair Görüşlerin Hizmet Yılına Göre Dağılımı	
Tablo 24. Yeniden Yapılanma Çalışma Grubunda Birimin Temsiline Dair Görüşlerin Birime Göre Dağılımı	138
Tablo 25. Değişim Sonrasındaki Ödül-Ceza Sistemine Bakışın Öğretim Durumuna Göre Dağılımı	139
Tablo 26. Değişim Sonrasındaki Ödül-Ceza Sistemine Bakışın Cinsiyete Göre Dağılımı	140
Tablo 27. Değişim Sonrasındaki Ödül-Ceza Sistemine Bakışın Hizmet Yılına Göre Dağılımı	140
Tablo 28. Değişim Sonrasındaki Ödül-Ceza Sistemine Bakışın Birime Göre Dağılımı	140
Tablo 29. Ödül-Ceza Sistemindeki Değişikliğe Bakışın Öğretim Durumuna Göre Dağılımı	141
Tablo 30. Ödül-Ceza Sistemindeki Değişikliğe Bakışın Cinsiyete Göre Dağılımı	141
Tablo 31. Ödül-Ceza Sistemindeki Değişikliğe Bakışın Hizmet Yılına Göre Dağılımı	142
Tablo 32. Ödül-Ceza Sistemindeki Değişikliğe Bakışın Birime Göre Dağılımı	142
Tablo 33. Değişim Sonrasında Yayınlanan Programların Yayın Çekim Kalitesine Bakışın Öğretim Durumuna Göre Dağılımı	143
Tablo 34. Değişim Sonrasında Yayınlanan Programların Yayın Çekim Kalitesine Bakışın Cinsiyete Göre Dağılımı	144
Tablo 35. Değişim Sonrasında Yayınlanan Programların Yayın Çekim Kalitesine Bakışın Hizmet Yılına Göre Dağılımı	145
Tablo 36. Değişim Sonrasında Yayınlanan Programların Yayın Çekim Kalitesine Bakışın Birime Göre Dağılımı	145
Tablo 37. Değişim Sonrasındaki İş Tatminine Bakışın Öğretim Durumuna Göre Dağılımı	147
Tablo 38. Değişim Sonrasındaki İş Tatminine Bakışın Cinsiyete Göre Dağılımı	148
Tablo 39. Değişim Sonrasındaki İş Tatminine Bakışın Hizmet Yılına Göre Dağılımı	148
Tablo 40. Değişim Sonrasındaki İş Tatminine Bakışın Birime Göre Dağılımı	149
Tablo 41. Değişim Sonrası Kuruma Karşı Aidiyet Hissine Bakışın Öğretim Durumuna Göre Dağılımı	150
Tablo 42. Değişim Sonrası Personelin Kuruma Karşı Aidiyet Hissine Bakışın Cinsiyete Göre Dağılımı	151
Tablo 43. Değişim Sonrası Personelin Kuruma Karşı Aidiyet Hissine Bakışın Hizmet Yılına Göre Dağılımı	152
Tablo 44. Değişim Sonrası Personelin Kuruma Karşı Hissine Bakışın Birime Göre Dağılımı	153
Tablo 45. Değişimin Yarattığı Özel Olma Hissinin Öğretim Durumuna Göre Dağılımı	155

Tablo 46. Değişimin Yarattığı Özel Olma Hissinin Cinsiyete Göre Dağılımı	156
Tablo 47. Değişimin Yarattığı Özel Olma Hissinin Çalışma Süresine Göre Dağılımı	157
Tablo 48. Değişimin Yarattığı Özel Olma Hissinin Birime Göre Dağılımı	158
Tablo 49. Değişim Sonrasındaki Ekip Çalışmasına Bakışın Öğretim Durumuna Göre Dağılımı	160
Tablo 50. Değişim Sonrasındaki Ekip Çalışmasına Bakışın Cinsiyete Göre Dağılımı	160
Tablo 51. Değişim Sonrası Personelin Ekip Çalışması İsteğinin Arttığı/Artmadığının Hizmet Yılına Göre Dağılımı	161
Tablo 52. Değişim Sonrasındaki Ekip Çalışmasına Bakışın Birime Göre Dağılımı	161
Tablo 53. Değişim Sonrasındaki Program Kalitesinin Yakınlar Tarafından Değerlendirilmesinin Öğretim Durumuna Göre Dağılımı	163
Tablo 54. Değişim Sonrasındaki Program Kalitesinin Yakınlar Tarafından Değerlendirilmesinin Cinsiyete Göre Dağılımı	164
Tablo 55. Değişim Sonrasındaki Program Kalitesinin Yakınlar Tarafından Değerlendirilmesinin Hizmet Yılına Göre Dağılımı	164
Tablo 56. Değişim Sonrasındaki Program Kalitesinin Yakınlar Tarafından Değerlendirilmesinin Birime Göre Dağılımı	165
Tablo 57. Değişim Sonrası Yöneticilerin Adaptasyonuna Bakışın Öğretim Durumuna Göre Dağılımı	169
Tablo 58. Değişim Sonrası Yöneticilerin Adaptasyonuna Bakışın Cinsiyete Göre Dağılımı	169
Tablo 59. Değişim Sonrası Yöneticilerin Adaptasyonuna Bakışın Hizmet Yılına Göre Dağılımı	170
Tablo 60. Değişim Sonrası Yöneticilerin Adaptasyonuna Bakışın Birime Göre Dağılımı	170
Tablo 61. Değişim Sonrası Personelin Kendi Adaptasyonuna Bakışın Öğretim Durumuna Göre Dağılımı	172
Tablo 62. Değişim Sonrası Personelin Kendi Adaptasyonuna Bakışın Cinsiyete Göre Dağılımı	172
Tablo 63. Değişim Sonrası Personelin Kendi Adaptasyonuna Bakışın Hizmet Yılına Göre Dağılımı	173
Tablo 64. Değişim Sonrası Personelin Kendi Adaptasyonuna Bakışın Birime Göre Dağılımı	174
Tablo 65. Yeniden Yapılanmanın Başarısına Dair Bakışın Öğretim Durumuna Göre Dağılımı	175
Tablo 66. Yeniden Yapılanmanın Başarısına Dair Bakışın Cinsiyete Göre Dağılımı	176
Tablo 67. Yeniden Yapılanmanın Başarısına Dair Bakışın Hizmet Yılına Göre Dağılımı	177
Tablo 68. Yeniden Yapılanmanın Başarısına Dair Bakışın Birimine Göre Dağılımı	177

GİRİŞ

Erol Mutlu, iletişimi “*iletişim esas olarak simgeler aracılığıyla bir kişiden ya da gruptan diğerine (veya diğerlerine) bilginin, fikirlerin, tutumların veya duyguların iletimidir*” (1998;168) diye tanımlarken, Nijat Özön iletişimi, “*Kişiler arasında duygu, bilgi, düşünce, ileti, haber alışverişi. Bu alışverişin en yaygın, en çabuk şekilde yapılması için gerekli araçların geliştirilmesi çağımızın en önemli konularından biridir. İnsanlığın en eski çağlarından bu yana dil, yazı(abece), basımcılık, telgraf, telefon, radyo, televizyon, bilgisayar ağı, uydu iletişimi, lazer en önemli adımlar olmuştur.*” (2000;380) şeklinde tanımlamıştır.

Tanımlardan yola çıkıldığında görülmektedir ki iletişim, bir kültür aktarımıdır ve bu aktarımın -bütün teknolojik donanımlar kullanılarak- en kısa ve en çabuk yoldan, bir vericiden bir alıcıya ulaştırılması gerekmektedir.

İletilen mesajların en çabuk yoldan en geniş kitlelere ulaşmasını sağlayacak iletişim aygıtının televizyon olması, hem televizyon teknolojilerinin hem de televizyon yayım teknolojilerinin gelişmesine sebep olmuştur.

Televizyonun hayatımızda bu kadar önemli bir yere ve insanları doğrudan etkileyen bir güce sahip olması, insanların bilgi ve eğlence ihtiyaçlarını televizyon üzerinden gidermek istemesi, zamanla yayıncılığın devlet tekeline terk edilerek, bir sektör haline gelmesi sonucunu doğurmuştur.

Sektör haline gelen televizyon yayıncılığının, bütün sektörlerde olduğu gibi rekabetçi bir ortama girmesi, profesyonel anlamda bir yönetim anlayışının yerleşmesini kaçınılmaz bir hale getirmiştir.

Profesyonel yönetim anlayışına baktığımızda, firmaların yönetim ve pazarlama kriterlerinde mevcut yönetim şekillerini terk ederek, daha yenilikçi, daha modern ve daha bilgiye dayalı yöntemleri kullandıkları görülmektedir. Firmalar, hizmet kalitelerini yükseltmeye çalışmakta, müşteri memnuniyetine önem vermekte ve kendilerini bir marka haline getirmeye çalışmaktadırlar. Bu çalışmalarda kimi kurumlar kendi içlerinde oluşturdukları bir departmanla, kurumsal yapısında yapması gerekenleri planlarken, kimi kurumlar da bu yapılanmayı tamamen profesyonel olarak, bu yapılanma üzerine çalışan şirketlere yaptırmaktadırlar.

Özellikle 1980'li yıllardan itibaren kendini göstermeye başlayan küreselleşme çalışmaları, hem gelişmiş ülkelerde hem de gelişmekte olan ülkelerde yayıncılık sektöründe çalışan firmaların kendilerini yeniden yapılanmaya yöneltmiştir.

Ülkemizde de önceleri devlet tekelinde bulunan televizyon yayıncılığı, özellikle 1990'lı yıllardan itibaren özel sektöründe, yayın sektörüne girmesi, büyük sermayeli kuruluşların ulusal ve uluslararası yayın yapmaya başlaması, klasik zihniyetle yönetilen TRT (Türkiye Radyo Televizyon Kurumu) Kurumunda da yeniden yapılanmaya gidilmesini zorunlu hale getirmiştir. TRT Yönetim Kurulunun 19.06.1998 tarih ve 1998/182 sayılı kararı doğrultusunda 16.09.1998 tarihinde Mc Kinsey & Company Firması ile 16.09.1998 tarihinde TRT Kurumunda yeniden yapılanma ile ilgili bir anlaşma imzalanmıştır. Yapılan çalışmalar sonucu hazırlanan rapora göre 16.03.1999 tarihinde TRT Yönetim Kurulunun 1999/49 sayılı yazısı ile kurum içinde yeniden yapılanmayı düzenlemek amacıyla "değişim ofisi" kurulmuş ve bu ofisin çalışmaları sonucunda, pilot bölge olarak Ankara Televizyonu seçilerek 30.07.2002 tarihinden itibaren TRT Kurumunda yeniden yapılanma uygulamalarına geçilmiştir.

ARAşTIRMANIN AMACI

Değişim ofisinin yaptığı çalışmalar sonucu geçilen yeni yönetim sistemi ve kurum personelinin yeniden yapılanma hakkındaki görüşleri, bu politikanın çalışma şekillerine nasıl yansıdığı konusundaki düşünceleri ve yeniden yapılanma sonrası memnuniyetleri çalışmanın amacını oluşturmaktadır.

Belirtilen amaç doğrultusunda,

- Yeniden yapılanma çalışmaları sonucunda program yapım kalitesinde bir artma olup olmadığı,
- Yeniden yapılanma çalışmaları sonucunda TRT kurumu içerisindeki bürokrasinin azalıp azalmadığı,
- Yeniden yapılanma çalışmalarının TRT kurumu içerisindeki iş yükünü hafifletip hafifletmediği,
- Yeniden yapılanma çalışmalarının TRT kurumu personeli üzerindeki olumlu veya olumsuz etkilerinin ne olduğu,
- TRT kurumu personelinin, yeniden yapılanma çalışmalarını isteyip istemediği,

incelenmiştir. Araştırmanın amacı çerçevesinde aşağıda sorular üzerinde durulmaktadır:

1. TRT'nin yeniden yapılandırılmasında logo hem yapılandırmanın en önemli unsurlardan biri olmuş hem de yenilik, logo üzerinden kamuoyuna yansıtılmıştır. Yeni logo ile yeniden yapılandırma özdeşleştirilmiştir. Çalışanların yeni logoyu benimsemedikleri düşünülmüştür. Bu açıdan; "TRT'nin eski logosunun yeni logosu ile değiştirilmesini olumlu buluyor musunuz?"
2. Yeniden yapılanma çalışmaları çerçevesinde hizmet içi eğitimlerin artırılması öngörülmüştür. Bu nedenle, "TRT Ankara Televizyonundaki değişim sonrası, hizmet içi eğitimler olumlu yönde arttı mı?"
3. Yeniden yapılandırma çalışmalarının amaçlarından biri de bürokratik iş yükünün hafifletilmesidir. Bürokratik işlemlerin iş verimini azalttığı düşünülmektedir. Bu noktadan hareketle, "Değişimden sonra, biriminizdeki bürokratik işi yükü hafifledi mi?"
4. Yeniden yapılandırma ile katılımcı ve demokratik bir yönetim sağlanmak istenmiştir. Böyle sistemin oluşturulup oluşturulmadığını incelemek açısından; "Değişim sonrası, dilek ve şikayetlerinizin dikkate alınıp çözüm üretilmesinde bir artış gözlemlediniz mi?"
5. Yine aynı amaç çerçevesinde "Yeniden yapılanma çalışma grubunda, biriminizi temsilen bir personelin yer aldığını düşünüyor musunuz?"
6. Çalışanların yeniden yapılandırmaya ayak uydurup uyduramadıklarını gözlemek açısından; "Değişimden sonra, yöneticilerinizin değişime adapte olduğunu düşünüyor musunuz?" ve "Değişimden sonra, kendinizin değişime adapte olduğunu düşünüyor musunuz?"
7. Yeniden yapılandırma sonucunda iş veriminin artırılması açısından bazı birimler lağvedilip, bazıları birleştirilmiştir. Kurumdaki bu

değişikliğin personelce olumlu karşılandığı düşünülmüş olup, “Değişim sonrası, görev yaptığınız birim ile bir başka birimin birleştirilmesi veya lağvedilip bir başka birime bağlanmasının, iş veriminizi artırdığını düşünüyor musunuz?”

8. TRT personelinin iş tatmini ve kurumun bu tatmini yeniden yapılandırmayla birlikte ne derecede sağladığını tespit etmek amacıyla; “Değişim sonrası, personelin ödül-ceza sistemi değişti mi?”, “Değişim sonrası, personelin ödül-ceza sistemi değişti ise olumlu mu oldu?”ve “Değişimden sonra, iş tatmininiz arttı mı?”
9. Yine aynı amaç çerçevesinde; “Değişimden sonra, Kurumunuza karşı aidiyet hissiniz arttı mı?”, “Değişimden sonra, kendinizi çalıştığınız birimde daha özel hissediyor musunuz?” ve “Değişimden sonra, kendinizde ekip çalışması- takım ruhu gibi kavramlarda olumluya doğru bir gidiş gözlemlediniz mi?”
10. Yeniden yapılandırma çalışmalarının amacına ulaşip ulaşmadığını saptamak amacıyla; “Değişim sonrasında, ekrana yansıyan yayın çekim kalitesinde bir artış gözlemlediniz mi?”, “Değişimden sonra TRT yayınlarının, Kurum dışındaki yakınlarınız tarafından olumluya doğru gittiği şeklindeki değerlendirmesini gözlemlediniz mi?” ve “Bu değişimin, amacına ulaştığını düşünüyor musunuz?”

soruları sorulmuştur.

VARSAYIMLAR

- Ankara Televizyonunda yeniden yapılanma çalışmalarında kadro tanımlamalarının yeniden yapılamaması, çalışma verimini azaltır.
- Yeniden yapılanmada bürokratik iş yükünün hafiflemesi, iş verimini artırır.
- İş veriminin arttırılmasında ödül-ceza sistemi etkili sonuç verir.
- Hizmet içi eğitim çalışmaları, iş verimini artırır.

KAPSAM VE SINIRLILIKLAR

Çalışmada yönetim, personel yönetimi ve organizasyon konuları ile personel memnuniyeti temel olarak incelendiğinden ve kamu yayıncılığı kuruluşlarında bu şekillenme anlatıldığından, kamu yayıncılığının nasıl yapılması gerektiği, yayıncılık unsurlarının neler olduğu, kanunlarla nasıl düzenlenmesi gerektiği gibi konulara girildiğinde, çalışmanın amacından uzaklaşacağı düşünülmüştür. Çalışma; yönetim, personel yönetimi ve organizasyon ile personel memnuniyeti konularındaki kuramsal bilgiler ve bazı kamu yayın kurumlarının incelenmesi ile sınırlandırılmıştır.

Ülkemizde kamu yayıncılığı yapan tek kurumun TRT kurumu olması ve yeniden yapılanma çalışmasının Ankara Televizyonu bünyesinde uygulanması sebebiyle, örneklem olarak tüm TRT Kurumu çalışanları yerine Ankara Televizyonu çalışanları seçilmiştir.

ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ VE GEREKÇESİ

TRT kurumundaki yeniden yapılanma sonrasında, yeniden yapılanmanın ortaya çıkardığı ürünlerin izleyici kitlesi üzerindeki etkisi, düzenlenen yeni yayın düzeninin izleyici beğenisini ne kadar kazandığı, bu yapılanma hakkında bilgisi olan kurum dışı kişilerin, yapılanma ile ilgili memnuniyetlerinin ve eleştirilerinin yer aldığı bazı çalışmalar bulunmaktadır. Ancak yeniden yapılanma çalışmaları sonucunda, kurum çalışanlarının bu konudaki değerlendirmelerine yönelik bir çalışmanın şimdiye kadar yapılmamış olduğu görülmektedir.

Yeniden yapılanma çalışmalarının temel hedefi, izleyici kitlesine daha doğru, daha iyi yayın izletmektir. Bu hedefi gerçekleştirecek olan kişiler, kurum personelidir. Personelin düşüncelerinin ve isteklerinin değerlendirilecek ve ortaya çıkarılacak olması, yapılan tez çalışmasının önemini ve bu çalışmanın yapılma gerekçesini ortaya çıkarmaktadır.

VERİ TOPLAMA TEKNİĞİ

Çalışmada öncelikle literatür taraması yapılmış, ilgili kaynaklar tespit edilmiş ve konuyla ilgili ayrıntılı bir rapor hazırlanmıştır. Bu rapor doğrultusunda, TRT Kurumu çalışanları ve üst yönetimden kişilerle yüz yüze görüşmeler yapılmıştır. Bu görüşmeler sonucunda çalışmada; kurum çalışanlarının düşüncelerinin sağlıklı ve bilimsel bir şekilde ortaya çıkarılabilmesi için anket çalışmasının gerekliliği tespit edilmiştir. Bu doğrultuda anket soruları hazırlanmış, Ankara Televizyonunda uygulamak üzere yönetimden izin alınmıştır.

Anket uygulamasının gerekçesi personele tek tek anlatılmış ve 113 kişi üzerinde anket uygulanmıştır. Anket sonuçları, “SPSS 11.5 for Windows” programıyla değerlendirilmiş, “ki-kare” testi yöntemiyle analiz edilmiş ve bulgular yorumlanmıştır.

Çalışmanın Birinci Bölümünde yönetim, personel yönetimi ve organizasyon kavramlarına yer verilmiş; İkinci Bölümünde bazı yabancı kamu yayın kurumları ile TRT Kurumu incelenmiş; Üçüncü Bölümünde ise anket sonuçları tablolara dökülmüş ve bu tablolardan elde edilen bulgular yorumlanmıştır. Çalışmanın Sonuç Bölümünde, TRT Kurumundaki yeniden yapılanma sonucu ortaya çıkan genel durum değerlendirilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

YÖNETİM, ÖRGÜT VE TRT'DE YENİDEN YAPILANMA

1.1 YÖNETİM VE ORGANİZASYON

1.1.1 YÖNETİM KAVRAMI

Yönetim konusunda birçok tanım yapılmıştır. Ancak, her tanımın kendine özgü birtakım eksik tarafları vardır. Örneğin "yönetim bir grup insanı belirlenmiş amaçlara doğru yönlendirme, aralarındaki işbölümü, işbirliği ve koordinasyonu sağlama çabalarının toplamıdır." (Eren,1996:1) şeklinde yapılan bir tanım veya yönetim, başka insanlar vasıtasıyla iş görme ve belirlenen hedeflere ulaşma süreçlerinden oluşur" biçimindeki bir tanım yönetimi sadece insansal (beşeri) bir süreç olarak görmektedir.

Bu haliyle yönetim, "belirli bir takım amaçlara ulaşmak için başta insanlar olmak üzere parasal kaynakları, donanımı, demirbaşları, hammaddeleri, yardımcı malzemeleri ve zamanı birbiriyle uyumlu verimli ve etkin kullanabilecek kararlar alma ve uygulatma süreçlerinin toplamıdır" (Eren,1996:3). Yönetim kavramında, insanlar başta olmak üzere üretim faktörlerinin amaçlar etkin ve verimli kullanımı gereklidir. Yönetici, belirli bir veya birtakım amaçları gerçekleştirmek için bir insanın faaliyetlerinden yararlanan ve onu etkisi altına alan kişidir. "Belirli faaliyetleri yapmak ve

amaçlara ulaşmak için insan unsurunun bulunması yeterli ve gerekli bir koşuldur" (Eren,1996:3).

Yine, yönetim kavramını; "Örgütsel amaçların başarılması için örgütsel kaynakların eşgüdümlemiş kullanımını sağlamaya yönelik planlama, örgütleme, personel yöneltme ve denetleme süreci" olarak tanımlayabiliriz (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 1995:4).

Özellikle iletişim ve bilgi işleme teknolojilerindeki gelişmeler ile küreselleşme, "Yönetim" işinin özelliklerini büyük ölçüde değiştirmiştir. Günümüz işletmelerinde de bu değişim hızla yaşanmaktadır. Rekabet ortamında var olabilmenin temel koşulu, etkin ve akılcı yönetim uygulamalarına dayanan yönetimlerin uygulanmasıdır.

1.1.2 YÖNETİMDE Z YAKLAŞIMI

Bu yönetimde, Japon yönetimindeki gibi hayat boyu istihdam olmasa bile uzun dönem istihdam imkânları mevcuttur. Yani işletmeler isterlerse bünyelerinde çalışan insanları emekli olana kadar tutabilmektedirler. Bu firmanın çevresel prestij ve başarısına ve uyguladığı başarılı personel politikasına bağlıdır. IBM, HP ve GE gibi dev Amerikan işletmeleri bu konuda başarılı örneklerdir. Yavaş değerlendirme ve terfi, bu şirketlerde başarı ile uygulanmaktadır

Z tipi yönetim tarzında bireysel kararlar yerine Japon işletmelerinde olduğu gibi oluşturulan proje grupları ile önemli konularda katımlı yönetim tarzı benimsenebilmektedir. Bu yönetim biçiminde Japon yönetim tarzında olduğu gibi en kıdemsizlerden kıdemlilere doğru bir çalışma, dosya hazırlama ve karar verme şekli benimsenebilmektedir. Yalnız

ABD'de işletmeler "ben", kültürüne sahip oldukları için başarı veya başarısızlık hallerinde departman yöneticileri ile proje takımı yöneticileri sorumlu tutulmaktadırlar (Eren,1996:86). Amerikan tarzına uyarlanmış (Z) tipi yönetim biçiminde açık ofis sistemleri kurulması ile kapalı ve biçimsel olmayan, kontrol sistemleri uygulanabilmektedir. Amerikalılar, devamlı kontrolü, yazılı başarı (performans) değerlendirme sistemleri ve benzeri yöntemlerle açık biçimselleştirilmiş ölçümlerden vazgeçmemekte, iki sistemi birden kullanma yoluna gitmektedirler.

Bu yönetimde, yatay ve dikey rotasyon sistemi uygulanmaktadır. Bu, Japonlarda olduğu gibi tüm departmanlar arasında uygulanmaktan çok teknik departmanlar, örneğin, üretim, araştırma- geliştirme ve teknik bakım ve onarım kendi aralarında, yine, pazarlama, muhasebe, finans personel departmanları da kendi aralarında rotasyon uygulamaları yaparak terfi sistemlerini kullanmaktadır.

(Z) yaklaşımında çalışan personel, Japon yönetim sistemlerinde olduğu gibi tüm çevre bağımlılıkları ve ailesi ile birlikte ele alınmaktadır. Böylece, çalışanların bir başına ve özgür olma duyguları yenilemekte, narsizm duygularının önüne geçilerek işletmeye ait olma duygusu güçlendirilmektedir. Bu şekilde çalışanın katılımcılığı, yaratıcılığı güçlenen firmayı benimseme duygusu ile daha verimli kılındığı söylenebilir (Eren, 1996:87).

1.1.3 YÖNETİMDE MÜKEMMELLİK YAKLAŞIMLARI

Özellikle 1980'li yılların başında yönetim konusunda yeni bir akım başlamıştı. Bu akım daha önce hatıralarını yazarak yönetimde

bulundukları sürece başarılarında rol oynayan belli başlı faktörlerin neler olduğunu açıklayan fakat akademik kariyeri olmayan düşünürlerin açtıkları bir çığırın devamı olan mükemmellik yaklaşımıydı (Eren, 1996:87).

Benchmarking Tekniği, kendisinden daha iyi olandan ilham alma ve onun üstün özelliklerine kavuşma çabalarına girişmeyi gerektirmektedir. İşletme yöneticileri, bu tekniğe göre rakiplerini incelemekte ve onların başarı sırlarını keşfederek kendilerine adapte etmektedirler. Günümüzde yönetsel bakımdan başarılı şirketlerin ne yaptıkları konusunda ve bu başarılarını nelere borçlu oldukları hususunda yoğun ilgi vardır (Eren,1996:89). Günümüzde, bilgi çağının gerekleri olarak daha iyiye ulaşmak için araştırmalar yapmak ve hep daha iyisini araştırmak, yönetimde de olmazsa olmaz koşul haline gelmiştir.

Peters ve Waterman, Mükemmellik yaklaşımına konu olan 8 ilkeyi şu şekilde açıklamışlardır;

-A bias toward action: Hareketi tercih etme, sorunlar ve analizler içinde boğularak vakit geçirmek yerine çabuk karar vererek birşeyler yapma.

-Continuous contact with customers: Müşterilerle devamlı temas kurarak onlara yakın olma, tercihlerini bilerek hizmet etme ve müşteri memnuniyetini herşeyin üstünde tutma.

-Operational autonomy to encourage entrepreneurship: Alt kademelere faaliyet serbestisi ve inisiyatif vererek, onların girişimciliğini artırarak işletmenin hızlı rekabet ortamında gücünü artırma.

-Productivity improvement via people: İnsana önem ve layık olduğu değer vererek verimliliğini artırma, işletme içinde tüm çalışanlarda (işçiler dahil) önemli ve şirket için değerli oldukları duygusunu yaratarak işletmenin gelecekteki başarılarının hep birlikte paylaşılacağı havasını oluşturma.

-Simple form and lean staff: Az sayıda kurmay personel, az sayıda hiyerarşi kademesinden oluşan basit bir organizasyon yapısı ile faaliyette bulunma.

-Stress on one key business value: Şirketin sahip olduğu değerlere bağlılığın sağlandığı ve bu değerlerin personelce kabul edildiği bir örgüt iklimi yaratma, sözkonusu değerlerin tüm personelin davranışlarına rehber olmasına çaba gösterme.

-Emphasis on what they know best: İş hayatında serüvenci olmama, aşırı girmeme, en iyi bilinen ve uzman olunan iş alanlarında büyüme ve gelişmeyi ilke edinme.

-Simultaneous loose-tight controls: Bir iki önemli hususu dikkatle sürekli sıkı kontrol altında tutmak, diğer konularda

yöneticilere serbesti tanıma. Örneğin, 3M firması satış karı ile çalışan personel sayısını, Dana şirketi ise, günlük maliyet ve gelir miktarları konusunu sıkı bir kontrole tabi tutarken, yöneticilerini diğer uygulamalarda daha serbest ve girişimci bırakmıştır(Eren, 1996:91)

İşletmelerin başarısı için uygulanması gereken bu şartlar olmazsa olmaz şartlardır. Örgüt yapısının basitleşmesi, örgütün hareket kabiliyetini geliştiren bir unsurdur. Kademeler arası ilişkileri kolaylaştırır. Çalışan sayısının az olması, bürokrasiyi azaltan ve başarıya ulaştıran bir unsurdur. Pazar araştırması yapmak veya doğrudan tüketicilerle temasta bulunmak ve edinilen bilgilerle hareket etmek başarılı şirketlerde olması gereken bir unsurdur.

1.1.4 ORGANİZASYON KAVRAMI

Organizasyon terimi, Yunanca organon yani uzuv kelimesinden gelmektedir. Uzuv, bir bütünün veya canlı bir varlığın yaşamını sürdürebilmek için gereksinme duyduğu ve bir işlev (fonksiyon) yerine getiren parçasıdır. İşletmelerde ise organ veya uzuv bir sistemin onu amaçlarına ulaştırmak üzere belirli faaliyetler yapmak üzere kurulmuş bir kısmı veya parçasıdır. (Eren, 1996:144). Diğer bir deyişle organizasyon, organlaştırma, sistemin amacına ulaşmak için çeşitli görevleri yapmak üzere oluşturduğu ve diğer kısımlarla ahenkli bir şekilde iş gören bölümlerinin oluşturulmasıdır (Eren, 1996:144).

Fayol'a göre organizasyon, işletmeyi, işlemesi için gerekli olan, malzeme, tesisat, sermaye ve personel gibi maddi ve sosyal unsurlarla donatmaktır. Organizasyon, bir işletmenin faaliyetlerinde gerekli araçların tümünün, en az maliyetle, en iyi verim ve en fazla tatmini sağlayacak

şekilde, ahenkli olarak düzenlenmesidir, şeklinde tarif edilebilir (Erdamar, 1994:4). Bu tanım, şu şekilde de genişletilebilir:

Organizasyon; yapılacak işin, belirtilmiş görevlere bölünmesi ve bu görevlerin, en elverişli biçimde yerine getirilebilmesi için uygun nitelik ve eğitime sahip kişilere verilmesidir (Erdamar, 1994:5).

İşletmede, organizasyon veya örgütlenme yapılırken üretim unsurları olan makina, demirbaşlar, malzemeler, hammaddeler ve personel amaca uygun bir şekilde tedarik edilirler ve bu üretim etmenleri en fazla faydayı sağlayacakları örgüt kısımlarına tahsis edilirler. O halde organizasyon, işletmenin amacına ulaşabilmesi için gereksinme duyduğu maddi ve beşeri araçlarla donatılması ve bu araçların en verimli olacakları veya en ekonomik şekilde çalıştırılacakları kısım veya bölümlere yerleştirilmesi anlamına da gelmektedir. Ancak, alınacak araç gereç istihdam edilecek personelin birbirini tamamlayıcı ve birbirleriyle uyumlu olmasına da dikkat edilmelidir (Eren, 1996:144). Bir organizasyonun gerçekçi davranışsal tanımını Karahocalar şu şekilde yapmaktadırlar; “Haklar, yetkiler, zorunluluklar ve sorumluluklarının bir zaman periyodunda mücadeleler boyunca dengelenen bir koleksiyondur” (Karahoca ve Karahoca,1998:100).

Bu kavramlara ilave olarak; planlama süreci ile amaçlar, daha kısa süreli hedefler, bunlara ulaştıracak usul, yöntem, standart ve politikalar ile yollar arasında seçim ve tercihler yapılır. Organizasyon veya örgütlenme süreci, iş ve bu işleri yapmak için gerekli insansal ve maddesel kaynakları en uygun şekilde seçme ve yapabilecek biçimde gruplandırma sürecidir. Örgütlenme ise kuruluşun veya işletmenin, gelecekte yapacağı faaliyetlere geçirebilecek duruma getirme aşamasıdır. Bu sürece organizasyon planlaması da denir. Organize olamamış kuruluş ve örgütler faaliyetlerini etkin ve verimli biçimde gerçekleştiremezler (Eren; 1996).

1.1.5 ORGANİZASYONUN SÜRECİ VE ÖNEMİ

Planlama faaliyetlerinin sonucu olarak organizasyon (örgütlenme), üretim unsurlarını düzenli bir şekilde toplayan, gereken faaliyetleri yerine getirmek için kişileri düzenleyen, bu kişileri birbirleriyle bağıntılı görevleri aracılığıyla birleştiren, belirli gayelerin yerine gelmesi için bireylerin etkin bir biçimde, beraberce, tam bir uyum halinde çalışmalarına yardım etmeye yönelik bir süreçtir (Koçel, 1998:34). Koçel (1998) bu süreci, üç safhaya ayırır:

- Bu faaliyetleri anlamlı ve etkili bir şekilde gruplamak,
- Bu grupları belirli örgüt kademe ve mevkileri haline getirmek,
- Bu mevkilere (pozisyonlara), işgörenleri atamak safhalarını içerir.

Organizasyon süreci, bir işletmede yapılacak işleri belirleme, bu işleri, kendi içinde benzerlik durumuna göre gruplamak, gruplanan işleri görece sayı ve nitelikte personeli işe alarak (istihdam ederek) bunların görev, yetki ve sorumlulukları ile örgütsel ilişkilerini düzenleme çabalarının toplamıdır (Eren, 1996:145).

İşletmelerde organizasyon yapısı, onun amaç ve stratejilerine uygun bir şekilde düzenlenir. Dolayısıyla, amaç ve stratejilerin incelenmesine bağlı olarak, organizasyon yapısının gözden geçirilmesi gerekir (Dinçer, 1996:76).

Bir işin gerçekleştirilmesi için kişinin yeteneklerinin yeterli olmadığı durumlar olacaktır. Bu durumda, uyumlu bir grup çalışmasının veya bir organizasyonun gereği açıktır. İnsanların bir amaç etrafında bir araya

gelip, grup halinde eylemde bulunarak ortak çaba ve güçlerini arttırmak ve verimli kılmak istemişlerdir. Benzer durumu başka bir deyişle ifade edecek olursak; sanayinin gelişmesi ve fabrikaların hızla büyümesi, işletmelerde, teknik, idari ve iktisadi konularda ileri derecede işbölümü yapılması zorunluluğunu doğurmuştur, bu kuruluşların artık tek bir kişi veya bir grup tarafından yönetilmesinin olanaksız hale gelmesiyle, organizasyona ihtiyaç duyulmuştur. Bu da organizasyon kavramını gündeme getirmiştir.

Bir organizasyonun yaşaması ve gelişmesi için onu oluşturan grupların gayelerinin de ortak amacı destekleyecek şekilde uyuşmaları gerekecektir. Her organizasyonun kendine özgü bir kültürü olup, üyeleri tarafından paylaşılan ortak alışkanlıkları, düşünüş tarzları, anlayışları ve tercihleri vardır. Bu sebeple organizasyon, “yalnız işletme kurulurken göz önünde tutulacak bir şema değil, fakat işletmenin bütün ömrünce uygulanacak bir disiplin, devamlı olarak gözden geçirilecek bir düzendir” şeklinde tanımlanabilir (Erdamar, 1994:10-11). Organizasyonun amacı, hedeflere en az masraf ve fedakarlıkla ulaşılması için gerekli olan düzenin yaratılması, organizasyon üyelerinin birleşmesi ve tam bir uyum halinde işbirliği yapmasıdır. Bunun yanında mevcut sermayenin korunması, büyütülmesi ve organizasyonun çağdaş yenilikleri izleyebilecek bir düzeye getirilmesi gerekecektir (Erdamar, 1994:11-12).

1.1.6 ORGANİZASYON İLKELERİ

Organizasyon yapılarında meydana gelen gelişmeler, aralarında kesin sınır ve ayrılıklar olmamakla beraber, bunları üç ana grupta toplamak mümkündür. Bunları; klasik, neo-klasik ve modern organizasyon ilkeleri olarak sınıflandırabiliriz.

1.1.6.1 Klasik Organizasyon İlkeleri

Organizasyonun etkin olması, amaçlara en iyi biçimde ulaştıracak bir şekilde kurulması, yine en ekonomik biçimde kaynakları israf etmeksizin bu amaçları gerçekleştirmesi için günümüze kadar birtakım ilkeler oluşturulmuştur. Bu ilkelerden hareketle, organizasyonun yapılması gerçekleştirmiş olacaktır. Çünkü, organizasyon bir amaç değildir. Amaçlara ulaştırmak için kullandığımız ve titiz bir şekilde seçmiş olduğumuz bir araçtır (Eren, 1996:147).

Fransa' da Fayol, Amerika' da Taylor, İngiltere' de Urwick ve Brech bu sistemin öncülüğünü yapmışlardır. Klasik organizasyon, teorisi temelini klasik iktisat doktrininden alır. iktisadi adam varsayımına dayanarak, insanların ekonomik çıkarları peşinde, rasyonel hareket ederek daha fazla ve verimli çalışacakları inancına katılır, Askeri idare ve kilise teşkilatından alınmış olduğu için, otoriter bir özelliğe sahiptir. Bu teoride organizasyon, gaye ve hedeflerin gerçekleştirilmesi için bir araç olarak düşünülmekte, mevcut kaynaklardan en yüksek düzeyde faydalanılarak organizasyon gayelerinin gerçekleştirilmesi ön planda ele alınmaktadır (Erdamar, 1994:12-13). Yine Erdamar'a göre organizasyonda, "kişilerden çok mevkilere önem verilmektedir ve organizasyon dört temel unsura dayanır . Bunlar; işbölümü, hiyerarşik ve fonksiyonel Bölünme, örgütün yapısı, denetim alanıdır" demektedir.

Klasik organizasyon teorisinde üç ayrı yaklaşım bulunmaktadır.

1.1.6.1.1 Bilimsel Yönetim Yaklaşımı

Öncülüğünü F.W. Taylor yapmış, ABD' de ortaya çıkmıştır. Üretim ve yönetim faaliyetlerinin bilimsel olarak incelenmesi ve yönetim uygulamalarının bilimsel esaslara dayandırılması gereği savunulur. Özellikle üretim faaliyetlerinde israf ve kayıpları azaltmak suretiyle verimlilik ve etkinliğin artırılması amaçlanmıştır. Bu da Bilimsel Yönetim Yaklaşımı olarak addedilmiştir.

Taylorizm veya bilimsel yönetim yaklaşımının ana ilkelerini Koçel (1998) şu şekilde ifade eder;

- Gelişigüzel çalışma değil bilim,
- Başbozukluk değil, ahenk ve koordinasyon,
- Kişisellik değil, yardımlaşma,
- Düşük verim değil, maksimum çıkış,
- Herkesin mümkün olan yüksek verimlilik düzeyine çıkarılması için eğitim.

Bilimsel Yönetim Yaklaşımı, işlerin incelenmesi, standartların geliştirilmesi, ücret sistemlerinin oluşturulması konularında ilkeler geliştirmiştir. Bu yaklaşımın ilkeleri, bugün için de geçerliliğini korumaktadır.

1.1.6.1.2. Yönetim Süreci Yaklaşımı (Yönetisel Teori)

Yönetim Süreci Yaklaşımı Henri Fayol tarafından oluşturulmuştur. Fayol, yönetimin bir süreç olduğunu ileri sürer.

Yönetim süreci yaklaşımı, ekonomik etkinlik ve rasyonel fikrini esas almıştır. Dolayısıyla, bilimsel yönetim yaklaşımının bir nevi devamı, tamamlayıcısı sayılabilir. Sadece organizasyon konuları ile değil, yönetimin bütün alanları ile ilgili ilkeler geliştirmeye çalışmıştır. Bu yönü ile bilimsel yönetim yaklaşımından çok daha geniş ve kapsamlı bir yaklaşımdır (Koçel, 1998:52-53).

Fayol'e göre bir işletmedeki faaliyetler; teknik faaliyetler, ticari faaliyetler, finansal faaliyetler, muhasebe faaliyetleri, güvenlik faaliyetleri ve yönetim faaliyetleri olarak tanımlanır. Erdamar'a göre, "Yönetim bu faaliyetleri yapan kişidir ve bu faaliyetleri yaparken belirli ilkelere uymalıdır. Bu ilkeler de işbölümü, emir-komuta birliği, yetki ve sorumluluk denkliliği gibi ilkelerdir (Erdamar, 1994:16).

1.1.6.1.3. Bürokrasi Yaklaşımı:

Bürokrasi yaklaşımı, Alman sosyolog Max Weber tarafından geliştirilmiştir. Bu yaklaşımda da etkinlik esastır. Belirli mevkilerin oluşturulması, bu mevkilere uzman personelin atanması, işlerin yapılma biçimi ile ilgili yöntemlerin belirlenmesi ile sağlanmaktadır.

"Weber'e göre, geniş gruplar halinde birlikte çalışan insanlar, belli bir büyüklüğü aştıktan sonra rasyonel ilkelere uygun olarak örgütlendirilip

yönetilmelidir. Bürokrasi adı verilen bu örgütlenme ve yönetim biçimi, herhangi bir işletmenin yönetiminde kural ve yöntemlerin normal üstünde tutulması ve bunlara aşırı ölçüde uyulması zorunluluğunun sonucudur. Günümüzde bu kavram örgütlerde ve özellikle devlet dairelerinde, yetkisizliği, merkeziliği, zaman kaybını ve zararı belirten, küçümseyici bir ifade olarak kullanılmaktadır” (Erdamar, 1994:17). Weber'in bürokrasi anlayışı, makul, hiç bir bireysel bağlılık ve mantıksız davranışla engellenmediği için sosyal yapının en ideal biçimi şeklindedir.

Bürokratik bir yönetimde birtakım ilkelere sahiptir. Bu ilkeleri şöyle sıralayabiliriz;

- Görev ve faaliyetler belirlenmiş olup bunlar kanun, kural ve kararlara göre yürütülecektir.
- Yetkilerin sınırları kesin olarak belirtilmiş olacaktır.
- Görev ve yetkiler, hiyerarşi olarak dağılmış bulunacaktır.
- Verilen emirler grup üyeleri tarafından uygulanacaktır.
- Kararlar ve kurallar, her halükarda yazı ile belirlenecektir.
- Uzman kişilere sistem için gerek duyulacağı şeklinde belirlenir.

1.1.6.2 Klasik Organizasyon Teorilerine Yöneltilen Eleştiriler

Klasik yaklaşıma yapılan eleştirilerin başında, bu görüşün ileri sürdüğü ilkelerin çok genel bir nitelik taşıdığı, bu nedenle uygulamaya yol gösteremediği hususu gelmektedir. İkinci bir eleştiri, bu yaklaşımın evrensel, her yer ve her işletmede geçerli ilkeler geliştirmek iddiasıdır. Üçüncü bir eleştiri ise, bu ilkelerin organizasyon yapılarını mekanik bir vasıta olarak görmeleri ile ilgilidir (Eren,1996:154). Klasik yaklaşımda yöneticinin ne yapması gerektiği belirli ilkeler halinde açıklanmıştır. Her

yöneticinin bu ilkelere uyması halinde rasyonelliğin artacağı varsayılmıştır. Yine Eren'e göre, Klasik Yaklaşımaya yöneltilen diğer önemli bir eleştiri ise bu yaklaşımın kapalı sistem görüşünü esas aldığı hususudur. Klasik yaklaşım ancak ortam koşullarının durgun ve amaçlarla yapılacak işlerin belirli olduğu durumlarda geçerlidir. Uygulamada ise, klasik yaklaşımın her yer ve koşullarda geçerli olmadığı görülmüştür (Eren, 1996:154).

Bu eleştiriler şu şekilde de sıralanmıştır;

- Bu görüşün çok genel bir nitelik taşıdığı ve uygulamada başarılı olamayacağı vurgulanır.
- Araştırmalar, teknoloji ve çevre unsurları dikkate alınmadan bu ilkenin yararlı olamayacağını göstermiştir.
- Klasik yaklaşımda yöneticinin ne yapması gerektiği, belirli ilkeler halinde açıklanmıştır. Her yöneticinin bu ilkelere uyması halinde, rasyonelliğin artacağı varsayılmıştır.
- Kapalı sistem görüşüne göre yorumlandığı için uygulamada, her yer ve koşulda geçerli olmadığıdır.

Klasik organizasyon ilkeleri bugün de uygulamada kullanılmaktadır. Bu ilkeler uzun yıllar boyunca uygulamadaki yöneticiler, düşünürler ve planlamacılar tarafından geliştirilen yol gösterici kılavuzlardır. Bu kılavuzların hangi ortamda, nerede ve nasıl yol gösterebileceği konusunda bunları kullanacakları duyarlı hale getirmek ve bunların uygulanabilirliğini daha geniş bir çevre içinde değerlemek gerekliliği belirmektedir. Bu çerçevenin ne olacağı modern yaklaşım kapsamına girmektedir (Eren, 1996:154). Ancak Klasik Organizasyon Teorisi, hatalı ve eksik yönlerine rağmen, belirli sınırlar içinde, etkin sonuçlar vermiştir.

1.1.6.3. Neo-Klasik (Davranışsal) Organizasyon Teorisi

Organizasyonun insan boyutunun önem kazanması, sosyoloji, psikoloji gibi davranış bilimlerinin gelişmesi ve yapılan etütler, klasik sistemin yetersiz ve incelenmemiş varsayımlara dayandığını ortaya çıkarmıştır.

Neo-Klasik Organizasyon Teorisinde, organizasyonun sosyal ve beşeri yönü ön plandadır, önderliğini Prof. Dr. E. Maya yapmıştır. Klasik Teoride veri olarak kabul edilen beşeri unsur bu teoride değişken bir etken haline dönüşmüştür. Neo-Klasik Organizasyon Teorisinin en önemli özelliği, klasik teorinin eksik bıraktığı yönü, insan unsurunu inceleme konusu yapmasıdır (Koçel, 1998:81). Dolayısıyla, bu teorinin ana fikri, bir organizasyon yapısı içinde çalışan insan ruhunu anlamak, onun yeteneklerinden azami ölçüde yararlanabilmek, yapı ve insan davranışları arasındaki ilişkileri incelemek, organizasyon içinde ortaya çıkan sosyal grupları ve özelliklerini tanımak ve kısaca yöneticiye kullanabileceği yeni araç ve kavramları vermektir.

Erdamar'a göre; "Ele aldığı başlıca konular, insan davranışı, beşeri ilişkiler, grupların oluşması, grup davranışları, informal organizasyon, olgu ve tutumlar, motivasyon, önderlik, organizasyonlarda değişim ve gelişmedir" (Erdamar, 1994:20) demektedir.

1.1.6.4 Modern Organizasyon Teorisi:

Modern görüşün başlıca özelliği, belirli bilimsel kavramlara dayanan analitik bir yapıya sahip oluşu, ampirik araştırmalardan geniş ölçüde faydalanması ve hepsinin üzerinde sentez yapmaya, model ve sistem kurmaya yönelik bir karakter taşımasıdır. Dolayısıyla modern yaklaşımın başında sistem yaklaşımı gelmektedir. Genel anlamıyla sistem, "Belirli parçaların bir bütün oluşturacak şekilde düzenli ve karşılıklı bağımlı olarak bir araya gelmesiyle ortaya çıkan bir bütündür." (Eren, 1996:155). Diğer bir deyişle sistem, belli bir amacı gerçekleştirmek için belirli parçaların düzenli bir şekilde bir araya gelmeleriyle oluşan bir bütündür. Her sistem belli bir amaca yönelmiştir, belli amaç veya amaçları gerçekleştirmek için kurulmuştur. Marşap'ın yaklaşımıyla, "Sistem teorisi, organizasyonlara ve onların yönetimine yeni bir yaklaşım sağlamaktadır. Organizasyonu çevresi ile etkileşim içinde ele alan açık bir sistem olarak düşünmektedir" (Marşap, 2000:67) şeklindedir.

En iyi organizasyon yapısı, organizasyonun içinde bulunduğu çevrenin özelliklerini, organizasyon sisteminin kullandığı teknolojiyi, organizasyon ve alt sistemler arasındaki ilişkileri dikkate alan yapıdır. Günümüzde, çok amaçlı, karmaşık teknoloji kullanan işletmeler için geliştirilecek organizasyon yapıları bölümlendirme ölçütleri, örgüt çevre ilişkileri ile yetki dağıtım biçimleri farklı olmaktadır. Sistem yaklaşımı bir organizasyonda her şeyin birbirine bağlı olduğunu vurgulaması bakımından önem arz eder.

Günümüzde sanayileşmenin ve teknolojinin gelişmesine paralel olarak, işletmelerin büyüüp karmaşılaşması, organizasyon ve yönetim birimlerinin gelişmesinde büyük rol oynamıştır. Böylelikle yönetim anlayış ve felsefesinde belirgin değişimlerin doğuşuna yol açmıştır. Erdamar da,

“Yönetim ve organizasyon konusundaki modern yaklaşımları birkaç başlık altında toplamak mümkündür” (Erdamar, 1994:20-21) demektedir.

1.1.6.4.1. Yönetim Bilimi Yaklaşımı

Yönetim Bilimi Yaklaşımının amacı, yöneticinin karşılaştığı sorunların çözümüne ilişkin olarak daha çok ve daha iyi karar alternatifleri bulmaktır. Bu yaklaşımın üzerinde durduğu belli başlı konular arasında; kantitatif karar teorisi, belirsizlik altında karar, doğrusal programlama, envanter modelleri, oyun teorisi, kaynak teorisi, simülasyon, planlama modelleri, dinamik programlama, bilgisayar teknolojisi ve fayda-mali yet analizleri sayılabilir (Erdamar, 1994:21). Böylelikle, yönetim bilimi yaklaşımı, yöneticiyi, etkin ve verimli kararlar alabilmesini kolaylaştıracak araç ve tekniklerle donatarak, onun, kıt kaynakları daha ekonomik bir biçimde kullanmasını sağlar.

Özetle, yönetim bilimi, klasik ve neo-klasik yaklaşımları daha da zenginleştiren, yöneticiye karşılaştığı sorunları çözmede yeni alet ve yöntemler getiren bir yaklaşımdır. Burada önemli olan, bilgisayarların ve modern kantitatif karar verme tekniklerinin yönetici yerine karar vermediklerini, ancak onun karar vermesine yardımcı olduklarını hatırdan çıkartmamalıdır (Erdamar, 1994:21-22).

1.1.6.4.2 Sistem Yaklaşımı

Genel olarak sistem, belirli parçaların bir bütün oluşturacak biçimde dengeli ve karşılıklı bağımlı olarak gelmesiyle ortaya çıkan bir olgudur. Birçok düşünür, sistemi "Birbirine bağımlı olan iki veya daha fazla parça veya alt sistemden oluşan, çalışma ve özellikleri itibariyle belirli bir sınırı olan ve diğer sistemlerden ayırt edilen örgütlenmiş ve bölünmez bir bütün" olarak (Erdamar, 1994:22) tanımlamaktadır.

Koçel sistemi, "belirli parçalardan oluşan, bu parçaları arasında belirli ilişkiler olan, bu parçaların aynı zamanda dış çevre ile ilişkisi olan bir bütün olarak da tanımlamak mümkündür. Sistem yaklaşımının temelinde, sisten olarak ele alınan bütünün amacını gerçekleştirmesi vardır. Sistem yaklaşımı organizasyonu, çeşitli parçalar, süreçler ve amaçlardan oluşan bir bütün olarak ele alır" (Koçel, 1998:99) şeklinde açıklar.

Sistem yaklaşımı, hem organizasyonlara esneklik sağlar hem de yönetici, görevini alt sistemlerini ve çevre koşullarını da dikkate alarak değerlendirir. Yani yönetici, sistem içi ve dış çevreye ilişkin faktörleri, parametreleri ve değişkenleri değerleyerek, organizasyonun bunlara uymasını sağlar.

1.1.6.5 Durumsallık Yaklaşımında Organizasyon

Durumsallık yaklaşımı, yöneticinin daha iyi bir yönetim uygulaması için organizasyonun içinde bulunduğu durumu iyi teşhis etmesi gerektiğini iddia eder. Modern yaklaşımın özelliklerinden biri olan araştırmaya

dayanma özelliği durumsallık yaklaşımında vardır. Belli bir konuda önerilecek bir çözüm, o organizasyonu belli bir çevre içinde incelenmesiyle elde edilebilir (Eren, 1996:155). Durumsallık yaklaşımında bunlar yeni bir çevre içinde ele alınmaktadır. Bu yeni çerçevenin temel unsurları çevresel unsurlar ile yönetim kavram ve teknikleridir.

Durumsallık konusunda ilk araştırma 1965 yılında Woodward tarafından yapılmıştır. Woodward etkili örgüt biçiminin işletmelerin kullandığı teknolojiye göre değiştiğini iddia etmiştir. Durumsallık yaklaşımı ile ilgili araştırmalardan birini de önderlik konusunda Fiedler yapmıştır. Düşünür, etkili liderlik biçiminin, görevlerin belirginliği, liderin sahip olduğu otorite, önder ile astları arasındaki ilişkilerin niteliği gibi durumsal değişkenlerin birbirlerini etkilemelerine bağlamıştır (Erdamar, 1994:28-29).

1.1.7 ORGANİZASYON (ÖRGÜT) YAPILARI

Organizasyon, belirli bir görevi sürekli olarak yüklenmek üzere, tek bir otoritenin emrinde birleşmiş, birbirine bağlı insanlar topluluğudur. Bu görüşe göre bir insan grubunun örgüt özelliğine sahip olabilmesi için, tek bir yetkilinin emrinde ahenk halinde olması ve devamlılık arz etmesi gerekmektedir. Otoritenin insanlar üzerine doğrudan veya dolaylı olarak, diğer bir deyişle aniden veya vasıtalı olarak etkisine göre iki türlü organ ayırt etmek mümkündür (Erdamar, 1994:40).

Örgütün çalışmalarının tam bir uyum içinde ve verimli bir biçimde yürütülebilmesini sağlamak için, onu oluşturan organların faaliyetlerinin aynı türden olmasına dikkat edilmeli, en azından aynı hedefe yönelmiş olmaları gerekmektedir (Erdamar, 1994:42).

Örgütün işleyebilmesi için, örgütte nelerin nasıl yapıldığının, nelerin nasıl yapılacağıının bilinmesi gerekir (Gürgen, 1997:33). Kişinin yetki ve sorumlulukları birbirine eşit olmalıdır. Bir kimseyi, bir görevi yerine getirmekten sorumlu tutunca, o kimse bunu yerine getirebilmek için gerekli olan yetkiye de sahip olmalıdır, Aksi durum, görevin yerine getirilmesini engelleyecektir.

1.1.8 KLASİK BÖLÜMLERE AYIRMA VE ÖRGÜT YAPISI

İş, görev ve yetkilerin hangi bölümlerde toplanacağını veya nasıl gruplanacağını Erdamar şöyle sıralamıştır;

- Uzmanlaşmadan Yararlanma ilkesi
- Denetimi Kolaylaştırma ilkesi
- Koordinasyona Yardım ilkesi
- İşe Gereken Önemi Verme Zorunluluğu ilkesi
- İşletmedeki Koşulları Dikkate Alma Zorunluluğu ilkesi
- Harcamaları Azaltma ilkesi (Erdamar,1994:47).

İşletmedeki organizasyon yapısını üç grupta toplayabiliriz. Bunları üst, orta ve alt düzeyler olarak ayırabiliriz. Üst düzey olarak genel müdürü verebiliriz. Orta düzey olarak, uygulanacak işleve göre farklılaşır. Gruplamaların tümünün kullanılması halinde ise, karma bir bölümlere ayırmaya gidilmiş olunur. Alt düzey ise, ustabaşı ve şeflerin yönetimindeki, organizasyonun en aşağısındaki kadrolardır.

Uygulamada, sanayi işletmelerinin büyük bir çoğunluğunun, en üst düzeyden en alta kadar karma veya karışık organizasyon yapılarına sahip olduğu görülmektedir. Klasik olarak adlandırabileceğimiz bu bölümlere ayırma ölçütleri yanında, bugün birçok sanayi işletmesinde görülen proje ve Matriks tipi bölümlere ayırma ile çok boyutlu bölümlere ayırma ve organizasyon uygulamaları da bulunmaktadır.

1.1.9 MATRİKS ORGANİZASYON YAPISI

Matriks tipi organizasyon yapısı adı verilen yapının en önemli özelliği, organizasyon mensuplarının iki ayrı üste karşı sorumlu olmalarıdır (Koçel, 1998:182). Bununla beraber, “Bir örgüt yapısının, matriks bir örgüt olarak nitelenebilmesi için ya tüm yönetim basamaklarında ya da yönetim basamaklarının birinde iki boyutlu bir örgütlenmenin bulunması gerekmektedir. Emir-komuta birliğinin bozulduğu yönetim basamaklarında üst düzey yöneticilerinin yetkilerinin belirtilmesi yerinde olacaktır” (Eren, 1996:207).

Matriks bir yapıda birisi fonksiyonel hizmetlerle ilgili, diğeri mal ve hizmetlerle ilgili iki ayrı yapı bulunmaktadır. Bu yapıda fonksiyonel yöneticiler, kaynakların dağıtımı, işin teknik yönünün fiilen yapılması, gerekli teknolojilerin geliştirilmesi ve kullanılması gibi konulardan sorumludur. Mal veya proje yöneticileri ise, projenin süresinde tamamlanması, mal tasarımı ve içeriği, bütçelenen sınırlar içinde kalınması gibi konulardan sorumludur (Erdamar, 1994:48-49). Ancak, bu iki ayrı amaç ve bakış açısına sahip yönetici, aralarındaki anlaşmazlıkları tek başlarına alacakları kararlarla çözmek yetkisine sahip değildir. Dolayısıyla bu yapı, farklı fonksiyonları kabul eden bir yapıdır.

Matriks yöneticiler, yetki açısından eşit olan yöneticilerdir. Birbirleriyle ast-üst olmamaları, anlaşmak için ancak tartışma ve birbirlerini ikna etme yolunu kullanmaları sorunlu olmaktadır. Kişiler arası ilişkide beceri sahibi olmak, Matriks yöneticilerin sahip olması gereken bir özelliktir. Matriks örgüt içinde, yöneticiler arasındaki koordinasyonun çok iyi olması gerekmektedir. İki yöneticinin emrinde çalışan alt kademelerdeki personel, her iki yöneticiden de emir almak zorundadır.

Koçel de “iki yönetici kavramı”nı şu şekilde açıklar; “uzmanlığı belirli bir fonksiyonel alanda bulunan, dolayısıyla o birimin bir mensubu bulunan, fakat bu uzmanlığı belirli mal veya projeler için kullanmak durumunda bulunan, dolayısıyla bu mal veya projeyi yöneten yöneticiye bağlı bulunan bir organizasyon üyesidir. Bu tür bir yönetici her iki amirini de tatmin etmek durumundadır. Dolayısıyla kişiler arası ilişkilerde yetenek, empati, profesyonel bir tutum, bu kademedekiler için sahip olunması zorunlu faktörlerdir “ (Koçel, 1998:185) .

Alanlarında uzman kişilerin bir araya gelerek oluşturdukları bir grup ile uygulamaya sokulan bir projede, bu sorumlu dikey ilişkiler doğrultusunda emir-komuta anlayışıyla çalışma durumundadır. Diğer taraftan yatay ilişkiler belirli bir proje kapsamında değerlendirilip uygulamaya geçmesi nedeniyle bu yetki proje sorumluluğu ile sınırlıdır. Matriks yapıyı diğerlerinden ayıran en önemli özelliği de budur.

Tüm bunlarla beraber, özel meslek grupları da kendi alanlarında dikey bir hiyerarşik yapının altındadırlar. Koçel, Matriks yapının başlıca özelliklerini şöyle sıralar;

-Projeyi oluşturan işlerin gerçekleştirilmesi sorumluluğunu fonksiyonel yöneticiler ve proje yöneticisi müştereken taşımaktadır.

-Proje yöneticisi ile fonksiyonel yönetici arasında hiyerarşik bir bağ yoktur. Dolayısıyla, birisi diğerine emir veremez.

-Proje ekibi içinde yer alan elemanlar, iki ayrı amire bağlıdırlar. Bunların birisi proje yöneticisi, diğeri uzmanlık birimi yöneticisidir. Dolayısıyla, bu elemanlar her iki amiri de tatmin etmek durumundadırlar.

-Matriks organizasyonda yetkinin kaynağı mevki veya pozisyon değil, fakat bilgi ve yetenektir.

-Organizasyon işi haberleşme çok yönlüdür.

-Projenin gerçekleşmesi için planlama (CPM, PERT uygulamaları gibi) ve koordinasyon son derece önemli hale gelmiştir.

-Projenin gerçekleşmesinden sonra, proje ekibi içinde yer alan uzman elemanlar, eğer devreye giren başka bir proje ekibine tayin edilmemişlerse, kendi uzmanlık bölümlerine geri dönerler. (Koçel, 1998: 231)

Bununla beraber, matriks yapının sorunları da mevcuttur. Bunları kısaca şöyle ifade edebiliriz;

- Karışıklık ve düzensizliğe açık oluşu,
- Kişilerin performansını değerlendirme sorununun yaşanması,
- İnsan ilişkilerinde diyalogların yumuşak oluşundan dolayı, yaptırımın çok fazla olamaması,
- İletişimde, hiyerarşinin yatay ve dikey oluşundan dolayı güçlüklerin çekilmesi,
- Çözümleri kolaylaştırmasına rağmen, bir o kadar çatışmalara da açık olması,
- Lider eksikliğinin hissedilmesi şeklindedir.

Bunlarla beraber, matriks yapı organizasyonlarında yönetim giderleri çok yüksektir. Yani matriks tipi örgütlemelerde en önemli sorunlardan birisi dolaylı maliyetlerin yüksek olmasıdır.

1.2 PERSONEL YÖNETİMİ VE KURUMSAL KİMLİK

1.2.1 PERSONEL YÖNETİMİ KAVRAM ÖNEM VE İŞLEVLERİ

Personel yönetimi, salt teknik boyutlarıyla ele alındığında, insan gücünün temini, eğitimi, ücret ve diğer ödemeler ve gerekli kayıtların tutulmasından ibaret rutin fonksiyonlar olarak tanımlanabilir. Öte yandan örgütsel bir fonksiyon, bir yönetim felsefesi ya da temel bir strateji olarak algılandığında ise personel yönetimi, dinamik ve hayati önemi olan nitelikler içerecek biçimde genişlemektedir (Eke, 1989:1).

İnsan kaynakları olmaksızın, diğer kaynakları kullanarak bir ürün veya hizmetin üretilmesi olanaklı değildir. Ancak, bir kuruluşun verimliliği de personelin ne kadar etkili bir şekilde yönetildiğine bağlıdır. Bilindiği gibi insan, çok karmaşık bir yapıya sahiptir ve onu yönetmek yetenek gerektirir (Önder, 2000:5).

Can, Akgün ve Kavuncubaşı'da personel konusunda şu görüşleri dile getirmişlerdir;

Örgütlerin verimli bir biçimde çalışabilmesi, örgütleri oluşturan personelin etkili yönetilmesine ve onlardan yararlanabilme derecesine bağlıdır. Bu nedenle bütün yöneticiler, örgütün insan kaynaklarını etkili biçimde kullanabilmeli ve personelin ortaya çıkarabileceği sorunları tatminkar biçimde giderebilmelidir. Burada birkaç terim arasında ayırım yapmamız gerekecektir. Bunlardan birincisi, personel yönetimi ve personel yöneticisidir. Örgüt

yöneticilerinin tümünün ana görevlerinden birisi personel yönetimidir. Yöneticiler, örgütsel amaçlara diğerlerinin çabaları ile ulaşırlar. Çalıştırdığı bu kişiler, emri altında bulunan komuta elemanları ile kendisine öğüt veren, yol gösteren ve belli alanlarda aydınlatan uzman ya da kurmay kişilerdir. İşte örgütler büyüdükçe yöneticiler, çeşitli kişilerin uzmanlıklarından yararlanma zorunluluğunu duyarlar. Personel yöneticisi de bunlardan birisidir. Bu yönetici, personel işlerini yerine getirmede komuta yöneticisine uzmanlık hizmeti sunan kişidir. Ancak, her ne kadar danışmanlık görevi üstlenmişse de personel yönetimine ilişkin konuları komuta yöneticisine önerirken bir katalizör yani başlatan ve kolaylaştıran kişi olmak durumundadır (Can,H., Akgün,A., Kavuncubaşı,S., 1995:5).

Tarihsel açıdan bakıldığında, 20.yüzyıldan önce işe alma, işten çıkarma, eğitim, ücret ayarlamaları gibi kararların bireysel bazda alındığı görülür. Fakat, kuruluşlar genişledikçe, pek çok yönetsel işlev ayrı bölümler halinde ihtisaslaştı. 1980-90'lı yıllara gelindiğinde ise stratejik bakış açısı, kuruluşlarda insan kaynaklarını yöneten birimlerin rollerinin artmasına yol açtı. Bugün artık insan kaynaklarının yönetimi, gittikçe artan sayıda kuruluş tarafından stratejik bir kavram olarak görülmektedir (Önder, 2000:5).

Yönetimde karar verme aşaması da önemli bir aşamadır. Bu konuda, Evren ve Ülengin, "Gerek karar veren gerekse kararın sonuçlarına katlananlar açısından karar verme işlem ve sürecinin önemli olduğu anlaşılır" (Evren ve Ülengin,1992:1) demektedirler.

Kurumsal şirket yönetiminin özünü oluşturan şey, iktidar meselesi değil, etkili karar almayı garanti altına alma meselesidir. Yapılan reformların, kendi başlarına daha düzgün çalışan örgütler yaratamamasının sebebi budur (Kardam, 2002:89) denmektedir.

Eke, Personel Yönetimi adlı eserinde personelin işlevlerini şöyle sıralamıştır. "Ülkeden ülkeye hatta işletmeden işletmeye değişiklikler gösterse dahi, personel işlevlerini şöyle sınıflandırabiliriz;

- İş analizi ve işgücü ihtiyacının belirlenmesi,
- İşgücü tedariki,
- Aylık ve ücret yönetimi,
- Performans değerlendirme,
- Eğitim ve gelişme,
- Sağlık ve güvenlik,
- Danışmanlık, disiplin ve nakiller,
- Moral ve motivasyon,
- Sendikal ilişkiler şeklindedir” (Eke, 1989:7-12).

1.2.1.1. İş Analizi

İş analizi, çalışanların ne yapacaklarını ve işlerini tatmin edici düzeyde yerine getirebilmek için neye gereksinimleri olduğunu belirlemesi sebebiyle, personel yönetimi sürecinin en temel etkinliğidir. Bu kavram, bir işin gerektirdiği sorumluluklar ve görevler ile birisinin işini layığıyla yapabilmesi için sahip olması gereken bilgi, özellik ve yeteneklerinin sistematik bir şekilde sorgulanmasını ifade eder. İş analizi genellikle, bir işi diğerinden ayıran özelliklerine dair bilgi toplamasını da içerir (Önder, 2000:10).

Eke de iş analizinin dört aşamada gerçekleştiğini belirtir. Bunlar;

- -Toparlanacak iş verileri,
- -İş verilerini toplam yöntemi,
- -İş analizi yapacakların seçimi ve eğitimi,
- -Analizcilere bilgi vereceklerin seçimi, şeklindeki aşamalarıdır (Eke, 1989:14).

Etkili bir personel yönetimi hem çalışan hem de yöneticinin yerine getirilecek işe ait görev ve sorumluluklar hakkında açık bir fikre sahip olmasını zorunlu kılar. Diğer yandan, iş analizi sonucunda elde edilen bilgiler bir iş ve bu işin diğer işler ile ilişkisi üzerinde odaklandığından iş analizi, taraflar arasında ortak bir anlayışın oluşumuna yardım eder (Önder, 2000:11).

1.2.1.2 Personel Planlaması

Planlama, kuruluşun amaçlarının ve bu amaçlara ulaşılabilmesi için gerekli olan eylemlerin belirlenmesi sürecini ifade eder. Toplumların ve kuruluşların gelişiminde, nitelikli kişilerin rolünü açıklamaya gerek yoktur (Önder, 2000:15).

Can, Akgün ve Kavuncubaşı da personel planlaması konusunda, “Nitelikli personelin bulunması ve yetiştirilmesi ise tutarlı personel politikaları ile mümkün olabilir. İşe uygun personeli politik baskılara maruz kalmadan istihdam edebildiği ölçüde kamu örgütlerinin daha verimli ve etkili olabilecekleri söylenebilir” (Can, Akgün ve Kavuncubaşı., 1995:89) şeklinde ifade ederler.

Bir örgütün kısa, orta ve uzun dönemlerde üreteceği mal veya hizmet miktarıyla istihdam edeceği personel sayısı arasında önemli bir ilişki olduğundan insan gücü gereksinimlerinin örgüt planları ile bağlantı kurularak belirlenmesi gerekmektedir. (Can, Akgün ve Kavuncubaşı.,1995:101). Zaman içinde örgütün çeşitli birimleri arasında personel açığı oluşabileceği gibi personel fazlalığı da oluşabilir.

İnsan gücü planlaması bağımlı bir faaliyettir. Kısa, orta ve uzun vadeli örgüt planları doğrultusunda ve kuruluşun tüm birimlerinin işbirliği ile gerçekleştirilmesi gerekmektedir. İnsan gücü planlaması, hizmet veya faaliyetin yerine getirilmesinde en iyi araçtır. İnsan gücü planlamasının amacı; teknolojik ve çevresel etmenlerin kuruluş üzerindeki olumsuz etkilerini aza indirmek, personelin sahip olduğu niteliklere en uygun görevlerde çalışmasını sağlamak, örgütsel yapısı saptanan amaçlar doğrultusunda düzenlemek, işi düzenlemek, insangücü envanterini çıkarmak, insangücü gereksinimini tespit etmek, personeli ve örgütün verimliliğini artırmak ve sürekli bir eğitim planlamasını uygulamak olarak ifade edilebilir.

1.2.1.3 Personel Tedariki

İnsan kaynakları, bir örgütün en önemli varlığı olarak değerlendirilir. İnsan gücü gereksinimin karşılamak için bir örgütün benimseyeceği istihdam, politika ve programları yaşamsal önem taşımaktadır. Personel planlaması ile bir örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için gereksinim duyacağı insan kaynaklarının sayı ve niteliği belirlenmektedir. Bu anlamda, Can, Akgün ve Kavuncubaşı personel planlaması konusunda şunları söylemektedir. “Belirlenen amaçlar için gerekli personel yapısı ile genel bir çerçeve belirlemektedir. Personel sayı ve niteliklerinin belirlenmesi, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için gerekli minimum standartları ortaya koyar. Ancak asıl sorun, bu sayı nitelikteki personelin nereden sağlanacağını belirlnmesi ve uygun personelin işe alınmasıdır. Bu işleve, personel sağlam ve seçme denir” (Can,Akgün ve Kavuncubaşı., 1995:111).

Personel sağlama ve seçme arasında bir ilişki mevcuttur. Personel sağlama, seçime olanak sağlayacak yöntem, mesaj ve niteliklerle ilgilenirken Personel seçimi de, personelin seçilmesi sürecini ifade eder.

Bununla beraber, tedarike ilişkin olarak, şu konuları açıklığa kavuşmak gerekliliğini doğar. Bunlar ne tür işgücü arandığı, ne tür kişiler arandığı, tedarik sürecinin başarısı, başvurulara bağlı kalınıp kalınamayacağı ve zamanlamanın da iyi yapılması gerektiğidir.

1.2.1.4 Personel Eğitimi

Dar anlamıyla ele alındığında eğitim, bir personele, özel ve hemen kullanabileceği yeteneklerin kazandırılmasıdır. Geniş anlamda ise, genel bilgilerin verildiği, yetenek ve becerilerin geliştirildiği bir süreçtir ve eğitim ile işte başarılı olmak arasında yakın bir ilişki vardır. Eğitimin personel için olduğu kadar kuruluş için de pek çok yararı vardır: Öncelikle, daha iyi bir çıktı (mal ya da hizmet) sağlar, hata oranını azaltır, daha çok iş tatmini ve daha az çalışan sirkülasyonu sağlar.

Eğitimin başarısı, öğrenme miktarı ile ölçülür. Çok sık, planlanmamış, koordine edilmemiş ve gelişigüzel düzenlenen eğitime yönelik çabalar, eğitimden beklenen yararın elde edilememesine neden olur (Önder, 2000:33).

Eğitim sadece örgün eğitim kurumlarında yapılan eğitim faaliyetleri ile sınırlı değildir. Gerek örgün eğitim kurumları öncesi, gerekse örgün eğitim kurumları sonrası değişik eğitim şekilleri ile karşılaşırız. Bunlardan birisi de hizmet içi eğitimidir. Hizmet içi eğitim, kişiye işi ile kesin hukuki ilişkisinin kurulduğu tarihten, işten ayrıldığı tarihe kadar geçen süre içinde,

işin gerektirdiği performans düzeyine ulaşılması için gereken bilgi, beceri ve davranışların sistemli bir şekilde öğretilmesi sürecidir (Can, Akgün ve Kavuncubaşı.,1995:195).

Eğitim gereksinimleri ve amaçlar belirlendikten sonra eğitime fiilen başlanır. Eğitim sırasında farklı pek çok yöntemin kullanılması olanaklıdır.

İşbaşında eğitim; en yaygın eğitim türüdür. Bu eğitim türünde personel bir yandan asıl işini yaparken bir yandan da eğitime tabi tutulur. İş başında eğitimin pek çok yararı vardır. Öğrenme öncelikle kişinin arzusuna bağlıdır. Bundan dolayı iş başında bu arzuyu uyandırmak daha kolaydır. İkinci olarak öğrenileni uygulama olanağı sunar. Üçüncü olarak yöneticinin de varlığı, eğitim sürecini hızlandırır. Fakat bu yöntemin bazı dezavantajları da vardır: Normal çalışmayı kesintiye uğratar, ayrıca eğitimi veren personel etkin bir eğitici olamayabilir.

Davranışsal-Deneyimsel Eğitim; Davranışsal ve duygulara dayalı öğrenme bu yöntemin temelidir. Personel, belirli bir canlandırma çerçevesinde, bir rolü oynayarak da bir şeyler öğrenebilir. Öte yandan, duyarlılık eğitimi ya da laboratuvar eğitimi, duygulara dayalı eğitime örnek olarak verilebilir. Bu yöntemlerin kullanımı, eğitimden neyin amaçlandığına bağlıdır.

Sınıf ve Konferans Eğitimi;Eğilim seminerleri, kurslar, konferanslar, tartışmalar ve paneller bu tür eğitimin önemli türleridir. Bu etkinlikler, değişik görüşlerin açıklanmasına fırsat sağlarlar.

Bilgisayar Destekli Eğitim;Bu yöntem eğitime katılanlara, bilgisayar ile interaktif (etkileşime dayanan) bir ilişki kurmasını sağlayarak öğrenmesine olanak sağlar. Bu teknolojinin uygulanması, her bir eğitimin etkililiğini artırmaya duyulan gereksinim ile belirlenir. Yöntem, bilgisayar kullanımından kaynaklanan tüm avantajları sağlar. Bununla birlikte bazı sorunları beraberinde getirdiği de söylenebilir. Bu tür eğitimleri planlamak hem çok zaman alır hem de uygulanması masraflıdır. İkinci sorun da, etkileşimin doğası gereği çok sınırlı ve basit olması zorunluluğundan kaynaklanır.

İşitsel-Gürsel Eğitim Yöntemleri; Ses ve görüntü kasetleri, filmler, kapalı devre televizyon yayınları ve interaktif video tele konferanslar diğer teknik özellikli eğitim yollarıdır. Bunlar, yeni teknolojilerin kullanılmasına olanak sağlaması açısından çok yararlı olabilir, ayrıca bilginin daha geniş bir kitleye, alana sunulmasına fırsat verir (Önder, 2000:35-36).

1.2.1.5 Personel Başarı Değerlendirmesi

Başarı değerlendirme, bir yöneticinin önceden belirlenmiş standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla, personelin iş başarımını değerlendirmesi sürecidir. Personel başarı değerlendirme yoluyla elde edilen sonuçlar; personelin geliştirilmesi, yani örgütün daha etkili bir üyesi durumuna getirilmesi için eğitim ve geliştirme programlarının tasarımında kullanılan verileri sağlar (Can,Akgün ve Kavuncubaşı.,1995:173). Başarı değerlendirme, yükseltme, transfer, rütbe düşürümü, prim dağıtımı gibi konularda alınacak kararların etkililiğini yükseltir.

Değerlendirmede kullanılan sistemler, personelin görevlerini ve işe yönelik sorumluluklarını ne kadar iyi yerine getirdiğini ölçerler. Performans değerlendirme, pek çok yönetsel işlevin yerine getirilmesine hizmet eder. En yaygın olarak kullanıldığı alan, ücret artışlarında esas alınmasıdır. Yöneticiler, hangi personelin beklentilerin üzerinde performans gösterdiğini bilmek gereksinimi duyarlar (Önder, 2000:38). Değerlendirme sonucunda elde edilen bilgiler, eğitim amacıyla kullanıma da çok uygundur. Çünkü değerlendirme sonucunda personelin zayıf olduğu yönler, potansiyelinin ne olduğu ve eğitim gereksiniminin olup olmadığını belirlemek olanaklıdır. Performans değerlendirme ayrıca yöneticiye, personele gelişimini ve yükselebilmesi ya da daha fazla ücret artışı alabilmesi için hangi becerilere gereksinimi olduğu bildirme fırsatı verir. Layığı ile yerine getirilmesi halinde değerlendirme, hem kuruluş hem de personel için çok yararlı olabilir. Aksi takdirde, kuruluştaki büyük bir huzursuzluk kaynağı olabilir (Önder, 2000:38).

Karşılaştırmalı Yöntemler; personelin performansının doğrudan birbiriyle karşılaştırılması esasına dayanır. Bu yaklaşımdaki temel yöntemleri şu şekilde belirtmek olanaklıdır. Bunlar;

1. Sıralama Yöntemi; Bu, en kolay ve en ekonomik performans değerlendirme yöntemidir. Yönetici, performanslarını esas alarak, personeli en yüksekten en düşüğe doğru sıralar.
2. İkili Karşılaştırma Yöntemi; Bu yöntemde personelin isimleri yazılır ve daha sonra her bir personel diğeri ile karşılaştırılır ve değerlendirme sonucunda kimin daha başarılı olduğu belirlenir.

Her iki yöntemde de personelin, performans derecesine göre sıralanması esastır. Dolayısıyla aynı sırada iki kişinin bulunması söz konusu olamaz. Ancak performansların birbirine çok yakın olması durumunda değişik ölçütlerin kullanılması zorunlu olduğundan bu durum, zorunlu dağıtım yönteminin geliştirilmesine yol açmıştır (Can, Akgün ve Kavuncubaşı.,1995:180-181).

3. Zorunlu Dağıtım Yöntemi; Göreceli olarak daha gelişmiş bir yöntemdir. Yöntemin özü, çalışanların karşılaştırılmasına dayanır ve yöntem aynı zamanda, ikili karşılaştırma yönteminin sakıncası da ortadan kaldırır. Ancak yöntemin olumsuz yönü, değerlendirmeyi yapan kişinin bireyleri zorunlu olarak grubun en altına ya da en üstüne koymamakta direnebilmesidir. Bazı hallerde yönetici kendisini, var olmadığı halde personel arasında bazı ayırımlar yapmak zorunda hissedebilir.

Yazılı Yöntemlerde Önder, eserinde kompozisyon ve kritik olay yöntemine de değinmiştir; Öncelikle bu yöntemlerde yöneticiler, performans değerlendirmesini yazılı olarak yapmak zorundadırlar.

1.2.1.6 Ücret Yönetimi

İşçi işveren ilişkilerinde karşılaşılan sorunların başında ücret anlaşmazlıkları gelmektedir. Bu anlaşmazlıklar, ücretin hem personel hemde örgüt açısından taşıdığı önemden kaynaklanmaktadır. Ücret personelin temel gelir kaynağıdır. Onun ve ailesinin yaşam standardını, statü ve saygınlığını önemli ölçüde belirlemektedir. Ücret, örgüt açısından belki de en önemli gider ögesi durumundadır. Ücretler, aynı zamanda toplumsal ve ekonomik yaşamı da etkiler. Ulusal gelirin, kesimler arasında dağılımının bir ölçütüdür (Can, Akgün ve Kavuncubaşı.,1995:245). Bu sebeple ücret sistemi, personel yönetiminin en önemli işlevinden birisidir.

Ücret tanımını Eke de başka bir açıdan şu şekilde açıklar; “Üretimin temel öğelerinden olan bedensel ve düşünsel emeğe ödenen bedeldir biçiminde genel kabul gören bir ücret tanımı yapılabilir. Genellikle iktisatçılarca benimsenen “emeğin fiyatı” şeklindeki ücret tanımı, değişik toplumsal bilimlerce de farklı algılanabilmektedir. Hukukta; işgücünün düşünsel ve bedensel çabalarının karşılığı, maliyede; vergi kaynağı, sosyal politikada işçinin geçim aracı, işletme yönetiminde; maliyet unsuru olarak nitelenmektedir” (Eke, 1989:59-60) der.

Önder’de, ücret sisteminin ilkelerini şu şekilde sınıflandırır;

Eşit İşe Eşit Ücret;Bu ilkeye göre, eğer iki iş, aynı çalışma koşulları, beceri ve emeği gerektiriyorsa, bu işleri yapanlara, işi kimin yaptığı dikkate alınmaksızın eşit ücret ödenir. Fakat bu ilkeyi uygulayabilmek son derece zordur. Öte yandan ücret sisteminde bu ilkenin ihmal edilmesi halinde, kuruluştaki bazı sosyal huzursuzluklara yol açması da söz konusu olabilir.

-Ücretlerde Denge;Ücret, hem personelin yaşam standardını yükseltmesine olanak sağlayacak derecede

tatmin edici hem kuruluşun maliyetlerini çok artırmayacak ölçüde iyi bir şekilde dengelenmelidir.

-Piyasa Ücretleriyle Karşılaştırma;Personel kendi ücreti ile aynı tür işte dışarıda çalışan kişiye ödenen ücret arasında bir denge olduğuna inanmalıdır. Aksi halde fırsatını bulduğunda daha fazla ödemede bulunacak başka kuruluşlara geçmek isteyecektir ki, bu durum, bu kişilerin yerine yeniden eleman bulmak için girişimlerde bulunmayı ve buna bağlı olarak da bazı mali külfetleri beraberinde getirecektir.

-Daha Üst Bir Görev, Daha Yüksek Ücret;Eğer personel daha üst bir göreve getirilmiş ise, ona daha yüksek bir ücret ödenmelidir. Aksi takdirde ücretin güdüleme etkisi kaybolur.

-Esneklik;Ücret sistemi, kuruluşta değişen çevre ve örgütsel koşullara uyum sağlayabilecek ölçüde esnek olmalıdır .

-Açıklık;Ücret yapısının personel tarafından kolayca anlaşılabilir olması gerekir. Bunu sağlayabilmek için personele sistem hakkında yeterli bilgi vermek ve onların eleştirilerini dikkate almak gerekir.

-Nesnellik;Ödemeyi belirleyen temel unsur, iş gerekleri olmalıdır. Personelin becerileri de çok önemli olmakla birlikte, ücretin işe bağlı olması gerektiği temel ilke olarak kabul edilmelidir (Önder; 2000:44-45).

1.2.2 KURUMSAL KİMLİK KAVRAMI

Kurumsal kimlik, örgütün kim olduğunun, ne yaptığının ve nasıl yaptığının görsel ve davranışsal olarak sunumudur. Örgütler yasalar çerçevesinde kurulduklarından, yasalarca amaçlarına, büyüklüklerine ve çalışma alanlarına göre çeşitli kategorilere ayrılarak farklı kimlikler verilir. Diğer yandan, örgütlerin hedefledikleri, sahip olmak istedikleri bir kimlik vardır (Biber, 1998:49). Kurumsal kimliklerin önemi konusunda Baudrillard, “İşletim sisteminde, hiçbir zaman bireylerin kimliği öncelikli değildir, bilgisayar ağlarının kimliği önceliklidir” (Baudrillard, 2001:133) demektedir. Burada bilgisayar ağlarının yerine kurumları koymamız mümkündür.

1.2.2.1 Kurumsal Kimliğin Tarihsel Gelişimi

Bireylerin sosyal bir yaşantı içerisinde bir arada yaşamaya başlamalarıyla birlikte, kendilerini bir bütün olarak ve bir kimlik ile ifade etme ihtiyaçları doğmuştur. Bu bakımdan kurum kimliğinin bazı öğelerine ilk kez soyluların, kralların ve şehirlerin kullandıkları armalarda ve orduların üniformalarında rastlanmaktadır (Okay, 1999:17). Bu işaretler, onları taşıyanları bir arada tutmayı, ortak bir ruh oluşturmayı ve belli bir bütün olarak hedeflerini iletmeyi amaçlıyordu. Bayrak ve üniforma, aidiyeti veya en azından bütünleşmeyi göstermekteydi. Buradaki amaç, birbirinden ayrılma, yeniden tanınırlığı ve belli bir profili sağlamak, belli kimliklere bağlı olduğunu ve ideolojiler veya hükümdarlığa aidiyeti kanıtlamaktı. İmalat, ticaret ve nihai olarak endüstrileşme ile birlikte kurumların da bir kimliğe sahip olma, kendilerini tanımlama ve bütünleşme ihtiyacı giderek artmıştır (Okay, 1999:18).

Tarih içerisinde uluslar tarafından ritüeller, semboller, değişik görsel ifadeler icat edilerek yeni bağlılıklar, sadakatler yaratılmış, sınırlar çizilmiş, fikirler güçlendirilmiş ve yeni çalışma yöntemleri geliştirilmiştir. Bunlar çoğunlukla zaman zaman resmi, zaman zaman da gayri resmi olarak, kimi politikaların parçası olmuşlardır. Buna uygun bir örnek, Amerika Birleşik Devletleri'nde konfederasyonun kurulmasıdır. Kulislerin ardındaki kişiler o dönemin koşullarına rağmen oldukça profesyonelce çalışarak bir sembolizm oluşturmuşlardır.

Sömürgecilik döneminde kimi uluslar himayelerindeki ülkelerde bir bütünlük oluşturmak amacıyla kimlikler yaratmışlardır. Bu tür çabaları tarih içerisinde yeni kurulan uluslarda, hükümdarların değişmesinde veya sömürge devletlerin sömürgeci devleti kabullenmesi sürecinde sıkça

görmekteyiz. Yaratılan semboller, gelenekler, ritüeller ve mitler hep bir kendi kimliğini ispatlama çabasının, aidiyet duygusu yaratma isteğinin sonucunda oluşmuştur. Ulusların yanı sıra, şehirlerin de birer kimliklerin olduğunu kabul etmek gerekir.

Tarihsel gelişimle beraber, kimlik kavramı da gelişmiştir. Kurum kimliğinin günümüze dek geçirdiği evrimi Okay'a göre dört dönem altında incelemek mümkündür. Bu dönemler sırasıyla;

1. Geleneksel Dönem
2. Marka Tekniği Dönemi
3. İkinci Dünya Savaşı sonrası Dönem-Dizayn Dönemi ve
4. Stratejik Dönem'dir (Okay, 1999:20).

1.2.2.2 Kurum Kimliği Yapıları

Kurum kimliği, bir kuruluşun sembolleri, logoları, renkleri ve ürünlerinin yanı sıra, bize o kurumun ne şekilde organize olduğu, merkezi olup olmadığı ve alanlarının, şubelerinin veya markalarının olup olmadığı hakkında bazı ipuçları verebilmektedir (Okay, 1999:47).

Bu yapıları tekli kimlik-monolitik kimlik, desteklenmiş kimlik, marka kimliği ve ürün kimliği olarak değerlendirebiliriz. Bunlar;

a. Tekli Kimlik-Monolitik Kimlik:

Tekli kimliğe sahip olan kuruluşlar faaliyet alanlarını genişletip aynı ismi kullanmaya devam ettiklerinde dikkatli olmak zorundadırlar. Tekli

kimlik, üzerinde özenle çalışma gerektirir. Faaliyet alanının genişletilip başarısız olunması durumunda, ilk faaliyet alanını etkileyecek ve iyi bir imaj kolaylıkla harcanabilecektir. Tek kimliğin esas gücü, organizasyon tarafından tanıtılan her ürün ve hizmetin, aynı isme, stile, niteliklere ve karaktere sahip olmasındadır.

b. Desteklenmiş Kimlik:

Günümüzün büyük holdingleri çeşitli alanlarda faaliyette bulunduklarından dolayı, genellikle çoklu kimlikleri vardır. Çoklu kimliği olan kuruluşlar şu özellikleri taşımaktadırlar. Bunlar;

- Bu kuruluşlar çok sektörlü kuruluşlardır. Geniş bir faaliyet alanında hizmette bulunurlar.
- Başka markalar ve şirketlerle ortaklık kurarak, ana holdin-
gin/kurumun daha önceden geliştirmiş olduğu iyi niyeti devam ettirmekle ilgilenirler.
- Finansal kitle, kanaat oluşturanlar, muhtemel bazı şirketler ve müşteriler gibi belirli hedef kitleleri vardır.
- Çoğu zaman rekabete dayanan ürünleri vardır. (Okay,1999:50) şeklindedir.

Firmalar, bir kurum kimliği yaratma çabası içerisine girdiklerinde, karmaşık bir görev ile karşılaşır. Hedef bilincine sahip, tek fakat çok yönlü net bir organizasyon görüntüsü çizmek isterler. Çok sayıdaki firma ve markaya karşı, hem pazarda hem de çalışanlar arasında sadakat oluşturmak için, kimliklerinin gelişmesini hedeflerler.

c. Marka Kimliği:

Günümüzde markalı ürünler üreten kuruluşlar, kendi kimliklerinden ziyade sahip oldukları markaların kimlikleriyle ön plana çıkmaktadırlar. Tüketici çok ayrıntılı olarak ilgilenmediği sürece bu markaların ardındaki kuruluşları tanımamaktadır. Ürünü belli bir işaretle belirtme politikası, bir ürünün satışını desteklemek için en güçlü araçlardan birisidir. Bir markanın en büyük gücü ise belli bir zaman diliminde, belli bir insan grubuna hitap etmek amacıyla, özenli ve kasti olarak hazırlandığı için, belirli bir pazara yönelmiş olan, güçlü, kompleks ve dolaysız bir sembolizm ile belirtilmiş olmasında yatmaktadır (Okay, 1999:54).

Bir markanın başarılı olması isteniyorsa, markanın bağımsız ve kuruluştan tamamıyla ayrı bir yaşamı olmalıdır. Hans-Dieter Maier'e göre, pazarlama açısından kurum kimliğine bakıldığında bu, marka kimliğidir. Marka kimliğinde ürünler veya daha doğru ifadeyle markalar, kurum kimliği çabalarının ön planında yer almaktadır (Okay, 1999:55). Artık, monolitik kimlik yapısı, perakende satış tarafından keşfedilmiştir.

d. Ürün Kimliği:

Bir kuruluş kendisine kurum kimliği yardımıyla stratejik bir imaj oluşturmaya ve sürdürmeye karar verdiğinde, kurum kimliğinin ürün kimliği ile uyumlu olmasına çok dikkat etmesi gerekmektedir. Çünkü, ürün kimliği onu üreten kurumun kimliğini önemli ölçüde etkileyecektir (Okay, 1999:59). Sunum şekli ve sunum yeri de ürün kimliğinin unsurlarındandır.

Yine Okay'a göre; "Ürün kimliği tanımından yola çıkarak, ürün kimliğinin unsurlarını şu şekilde ortaya çıkarmamız mümkündür;

- Ürünün fonksiyonu, faaliyeti ve teknik niteliği, kimliğini etkilemektedir.

- Ürünün fiyatı, ürün kimliğinin unsurlarındandır. Genellikle yüksek fiyatlı ürünlere, yüksek imaj değeri atfedilmektedir.
- Ürün tarifi, ürün ismi veya markası, ürün kimliğine katkıda bulunmaktadır.
- Bir ürünün sunum şekli ve yeri de onun kimliğini etkilemektedir" (Okay, 1999:60).

1.2.2.3 Kurumsal Kimliğin Etkileşim İçinde Bulunduğu Alanlar

Kurum kültürünün etkileşimde olduğu alanları genel olarak, kurum kültürü ve kurumsal imaj olarak ele alabiliriz.

1.2.2.3.1 Kurum Kültürü

Vural, E.B.Taylor'a göre kültürü şu şekilde nakleder, "bilgiyi, imanı, sanat ve ahlakı, örf ve âdetleri, ferdin bağlı olduğu bir cemiyetin üyesi olması nedeniyle kazandığı alışkanlıkları ve bütün maharetleri içine alan karmaşık bir bütündür" (Vural, 1998:38). Sosyal bilimciler açısından teknik bir terim olan kültür, genellikle bilgi, iman ve âdetleri içine alan bir katılım olarak tanımlanmaktadır. Cemiyette ortak olan davranış kalıplarını ve alışkanlıkları içeren kültür, işletme yönetimi açısından, "kuruluşun çalışma şeklini veya faaliyetlerinin sonucunu etkileyen, belirli insan topluluklarınca oluşturulan inançlar, değerler, örf ve âdetler ve diğer kişiler arası ilişkilerin sonuçlarının tamamı" şeklinde tanımlanmaktadır (Vural, 1998:38).

Kültür kavramının bugüne kadar çok sayıda tanımı yapılmıştır ve pek çok araştırmacı da belli bir kültür tanımında birleşmek konusunda zorlanmıştır. Bozkurt Güvenç'e göre belli bir tanım üzerinde anlaşamamanın başlıca nedeni "kültür" sözcüğünün çok anlamlı olmasından kaynaklanmaktadır. Güvenç, kültür sözcüğünün aşağıdaki temel kavramlar karşılığında kullanıldığını ifade etmektedir;

- Kültür, bir toplumun ya da bütün toplumların birikimli uygarlığıdır.
- Kültür, belli bir toplumun kendisidir.
- Kültür, bir dizi sosyal süreçlerin bileşkesidir.
- Kültür, bir insan ve toplum kuramıdır.

Kültür kavramının bu kadar çok ve çeşitli alanları karşılaması, bu sözcük için belli bir tanım üzerinde birleşmeyi neden zorlaştırdığını açıklamaktadır.

İşletmeci ve işletme yöneticisi için kültür, kuruluşun çalışma şeklini ve faaliyetlerin sonucunu etkileyen, belirli insan topluluklarınca oluşturulan, inançlar, değerler, örf ve adetler ve diğer kişiler arası ilişkilerin sonuçlarının tamamıdır. "Alemdar ve Erdoğan'a göre siyasal veya ekonomik örgütlerin kendilerini sürdürmelerinde önemli rol oynayan kültürel gelenekleri ve "işlerini yapma bilinci" vardır. Bu örgütleri anlamak için de örgütün yaşadığı ve yaşattığı kültürü anlamak gerekmektedir. Dolayısıyla denilebilir ki, örgütler varlıklarını sürdürürken belli gelenekleri yaşatarak, kendilerine has birer kültür oluşturmaktadırlar. Bu da o kurumun kültürü haline gelmektedir" (Okay, 1999:223-224).

1.2.2.3.1.1 Kurum Kültürünün Tanımı

Meslek ve çalışma organizasyonları, İnsanlığın gelişimiyle birlikte ortaya çıkan ve günümüze kadar giderek çeşitlenen en önemli örgütlenme biçimleridir. Bu meslek ve çalışma organizasyonları, sanayi devrimi sonucu ortaya çıkmış ve kendi içindeki gelişim sürecinde hem bireyleri etkilemiş hem de toplumlardan etkilenmiştir.

İlk dönemlerde işletmeler, bir dizi mekanik bağlantıdan ibaret görülmüş, bireyler de bu mekanik bağların bir parçası olarak kabul edilmiştir. Bu durumda işletme etkinliği, teknik üstünlüğe ve üretim miktarına bağlı bir değişken olarak yorumlanmıştır. Organizasyonun birtakım düzenlemeler, hiyerarşik ilişkiler, görev tanımları, raporlar, gibi bir insani boyuta da sahip olduğunun vurgulanmaya başlamasıyla birlikte örgütsel kültürünü oluşturan mekanizmaları içermektedir.

Yüksek performans sağlamak isteyen yönetici ve liderler, kendi kurum kültürünü anlamak ve kontrol etmek zorundadır. Kurum kültürü, işletmeler için artık günümüzde olmazsa olmaz bir kavram olarak yerini almaktadır.

Okay, “Her kurumdaki kültür, iç ve dış faktörler nedeniyle oluşmaktadır” demektedir. Buna göre;

Burada önemli olan bu oluşumu kendi başına bırakmak değil, bilinçli bir biçimde oluşturmak ve koruyarak, geliştirmektir. Geleceğe yönelik bu tür bir kurum kültürünün yapı taşları ise şunlardır;

-Yönetici ve çalışanlar veya onların ilgilerini temsil edenler arasında uyumlu bir işbirliği.

-Açık enformasyon temeli üzerinde, şeffaf bir iletişimin olması.

-Her iki cinsiyetteki çalışanların, tüm seviyelerdeki karar alma sürecine dahil edilmeleri.

-Eskimiş yapıların kırılması, yetki ve sorumluluğun merkeziyetçiliğinin kaldırılması.

-Kurumun faaliyetlerinin topluma yaptığı katkıları ve onun varlığı ve geleceğini güvence altına almak, yani bir kurum felsefesi hakkında temel bir görüş birliğinin oluşturulması.

-Sermaye ve kazanç/kâra katılımının sağlanması.

Bu belirtmiş olduğumuz faktörlerce etkilenen bir kurum kültürü olumlu etkiler yaratır, doğal bir ortaklık duygusu oluştur, güven meydana getirerek ve sosyal sorumluluk ile ekonomik anlayışın birleştirilmesine katkıda bulunur (Okay, 1999:226).

1.2.2.3.1.2 Kurum Kültürünü Etkileyen Faktörler

Okay, kurum kültürünü etkileyen faktörleri açıklarken, Mondy'den yararlanmıştır. Buna göre;

Kurum kültürünü etkileyen başlıca faktörler kurum içerisindeki çeşitli olgularla ilgilidir. Bunlar ise iletişim, motivasyon, liderlik, yönetim süreci, organizasyon yapısı ve özellikleri ve kurumda geçerli olan yönetim tarzıdır. Bu faktörleri kısaca ele almaya çalışalım.

İletişim; Başarılı olmak isteyen ve kurum kültürünü olumlu yönde geliştirmeyi hedefleyen kurumların her yönü ile (yatay-dikey) açık bir iletişimi sağlamaları gerektirir. Kozlu, iletişim tarzları açık bir iletişime dayanan kurumlardan Walt Disney ve IBM'e değinirken, bu kurumlarda iletişimin yoğun, resmîyetten uzak, açık ve samimi olduğunu belirtmekte ve gerek üst düzey yöneticilere ve gerekse sıradan işgörenlere isimleriyle hitap edildiğini ve yöneticilerin kapılarının herkese açık olduğunu ifade etmektedir.

Motivasyon; Motivasyon, veya bazı yazarlar tarafından ifade edildiği şekilde "güdüleme", örgütün ve bireylerin ihtiyaçlarını tatminle sonuçlanacak bir iş ortamı yaratarak bireyin harekete geçmesi için etkilenmesi ve isteklendirilmesi süreci olarak tanımlanmaktadır. İşgörenler işlerini etkili ve verimli bir biçimde başarmak için motive edilmelidirler. Kişiyi harekete geçirmek için, çoğu kez onun kökenini akılda bulan nedenlerle davranmasını ve böyle hareket ederse semeresini bulacağını bildirmek, güdüleme işlemi oluşturur. Yaptığı işi severek ve isteyerek yapan kişiler, bu işlerinin daha başarılı bir biçimde sonuçlanmasını sağlayacaklardır ve iş ortamındaki memnuniyet kurum kültürüne de yansacaktır (Okay, 1999:232-233)

Motivasyonun, kurum kültürünü etkileyen bir faktör olduğu kadar, kurum kültürünün de motive edici bir etkisi vardır.

Yönetim süreci ve liderlik, çalışanların istek ve ihtiyaçlarını göz önünde bulundurularak düzenlenmelidir. Kurumsal özellikler de kurum kültürünü etkilemektedir. Drucker da kurumsal kültür hakkında, “Kurumsal kültürün değiştirilmesi, yönetimdeki son hevestir. İş hayatına ilişkin her dergide bu konuda makaleler yayınlanmaktadır” (Drucker, 1995:1999) demektedir.

a. Baskın Kültür ve Alt Kültür

Vural, Kurum kültürünü, paylaşılan değer sistemi olarak tanımlar. Baskın kültürü ise örgüt bireylerinin çoğunluğu tarafından paylaşılan temel değerleri ifade eder. Bir kurumun kültüründen bahsettiğimiz zaman, aslında onun baskın kültüründen bahsetmekteyizdir. Yani baskın kültürün, örgüte belli bir kişiliği veren kültürün makro bakış açısı olduğunu söyleyebiliriz (Vural,1998:46) olarak ifade eder. “Alt kültür (sub-culture) ise, örgüt üyeleri arasında sadece belli bir azınlık tarafından paylaşılan değerleri temsil eder. Alt kültürler, bir departman veya ünite içindeki bireylerin karşılaşabileceği ortak problemler, durumlar ve deneyimleri yansıtmak üzere, daha çok büyük firmalarda yatay veya dikey bir şekilde oluşmaktadır. Bir holdingin herhangi bir ürün bölümü diğer bölümlerden ayrı tek bir kültüre sahipse dikey alt kültür söz konusuyken; belli bir konuda uzmanlaşmış kişiler, sadece kendi aralarında paylaştıkları ortak anlayışlara sahiplerse yatay alt kültür söz konusudur” (Vural, 1998:47).

Günümüz modern çokuluslu firmaları açısından, kültürel çeşitlilik önemli bir kavramdır. Birçoğu, farklı kültürlerden oluşan İşgücünü işe almada ve onları firmaya bağlamada, halkla ilişkiler ve insan kaynakları stratejilerinden oluşan çeşitli programlara ihtiyaç duymaktadırlar. Çokuluslu firmalar, farklı ülkelerdeki yöneticilerini birbiriyle yakın temasta

bulunabilmeleri için sık sık bir araya getirerek ve ülkeler arası transferler yaparak evrensel bir kurum kültürü oluşturmaya çalışırlar. Kurum kültürünü, çalışanlarına benimseterek, olabilecek çatışmaları mümkün olduğunca azaltmaya çalışırlar.

b. Güçlü Kültür ve Zayıf Kültür:

Örgütler tarafından açıkça düzenlenmiş ve paylaşılmış temel değerler güçlü kültürü (strong culture) oluşturmaktadır. Güçlü kültürün şekillenmesinde güçlü bir liderliğin etkisi olduğu kadar iki önemli faktörün de etkisi vardır. Bunlar; paylaşma ve yoğunluktur. Paylaşma derecesi, örgüt üyelerinin ne kadarının aynı temel değerlere sahip olduğunu göstermektedir. Paylaşma derecesi de iki faktörden etkilenmektedir; Oryantasyon ve ödüllendirme. Örgüt üyelerinin temel değerleri paylaşması için, öncelikle bunların neler olduğunu bilmesi gerekir. Paylaşmayı etkileyen bir diğer faktör de ödüllendirmedir. Temel değerlere bağlı olanlara firmanın vereceği çeşitli ödüller, diğerlerinin de bu temel değerleri anlamasına yardımcı olacaktır (Vural,1998:49-50). Yani, işçiler işleri örgütün talepleri doğrultusunda yaptığında ödüllendirileceklerini anlayacaklardır.

Güçlü kurum kültürlerinin firma performansını da arttırdığına inanılmaktadır; çünkü bu tür kültürler, çalışanların motivasyonunu ve yenilikçiliğini azaltan resmi bürokrasiye dayanmadan, gerekli yapı ve kontrolü sağlamaktadır (Vural, 1998:50). Sonuçta, hikâyeler, törenler, değerler, kahramanlar ve simgelerle yaratılan kurum kültürü ne kadar benimsenmişse o kadar güçlü olurken, bunlara sahip olmayan firma kültürleri de o kadar zayıf olmaktadır.

Kurucunun felsefesiyle başlayan örgüt kültürü, nesilden nesile geçirilerek korunmaktadır. Bu nedenle örgüt kültürü, daha da önemli hale gelecektir. Firmaların sahip olduğu bilinçli ve güçlü bir kültür, hem

kendilerine örgütsel başarıyı sağlayacak, hem de taklit edilemediğinden rekabet avantajı sağlayacaktır.

1.2.2.3.2 Kurumsal İmaj

Günlük yaşantımıza girmiş ürünler için kullandığımız birçok sıfatı örgütler için de kullanırız. Çağdaş, iyi, kaliteli, temiz, dürüst, çevre dostu vb. Bu sıfatlar, örgütün insanlardaki imajının dışı vurumudur. Yani örgütün çevre tarafından algılanış biçimi, onun imajıdır. İnsanların, örgütlerle ilgili bilgi, deneyim ve yaşantılarına bağlı olarak oluşan imaj; iyi, kötü, sıradan olabilir fakat iyi bir imaj konusundaki belirgin özellik onun kazanıldığı ve bunun için de çaba gerektiğidir (Biber, 1998:47-48).

Okay, “bir kurum hakkındaki izlenimi belirleyen imaj kavramının kökenlerinin sosyal psikolojiden kaynaklandığını görmekteyiz” demektedir. Bu doğrultuda yine Okay imaj hakkında şunları söylemektedir; “Lippmann, 1922’de kavramı siyasi önyargı düşüncelerini tanımlamak için kullanırken, Gardner ve Levy 1955 yılında imaj kavramını ürün ve hizmet faaliyetleri sunumu alanı ile sınırlandırmışlardır. Johanssen imajı “belli bir görüş objesi ile bağlantılı olan tüm tutum, bilgi, tecrübe, istek, duygu vs.’lerin bütünlüğü” olarak tanımlarken, C.G. Jung “imaj bir objeye yönelik düşüncedir, bunun bir kısmı gerçek ile örtüşmekte, diğer kısmı ise subjenin kendisinden gelmiş olan malzeme ile örtüşmektedir” şeklinde bir tanımlama yapmaktadır” (Okay, 1999:255) demektedir.

1991 yılında yapılan bir kurum imajı araştırmasında kurum imajını değerlendirmeye yönelik şu kriterlerin önem kazandığı görülmektedir;

- Yönetim kalitesi,
- Ürün ve hizmetlerin kalitesi,
- Uzun dönemli yatırımların kalitesi,
- Yeni buluşlar,
- Finansal açıdan sağlamlık,
- Topluma ve çevreye karşı sorumluluk,
- Kurum kaynaklarının akıllıca kullanımı(Vural,1998:188).

Kurum imajı, kişiden kişiye farklılıklar gösterebilmektedir. Şöyle ki; her insanın organizasyonla ilgili algı ve ilişkileri farklı boyuttadır.

1.2.2.3.2.1. İmajın Fonksiyonları

Kişiler için imaj, belli bilgilerin işlenebileceği şablonlar şeklindedir. Buradan hareketle, bir imajı oluşturan fonksiyonlarda mevcuttur. Bu fonksiyonları; karar fonksiyonu, basitleştirme fonksiyonu, düzen fonksiyonu, oryantasyon fonksiyonu ve genelleştirme fonksiyonu olarak ele alabiliriz. Bu fonksiyonların anlamlarını Okay kısaca şu şekilde açıklamıştır.

Karar fonksiyonu; Kişilerin sahip oldukları imajları onların o konuda kararlarını etkileyecektir. Örneğin X mağazası hakkında olumlu bir imaja sahip olan birey, alışverişlerini bu mağazadan yapmaya karar verecektir.

Basitleştirme fonksiyonu; Bireylere bilgi sunulduğunda, kişi kendisi için gereksiz olan bilgileri dikkate almayarak, sahip olduğu imaj nedeniyle, bilgileri basitleştirerek, kendisini ilgilendirenleri alacaktır.

Düzen fonksiyonu; Kişinin basitleştirerek aldığı bilgileri, kendisinde mevcut olan içerik anlamlarından birisine dahil etmesidir.

Oryantasyon fonksiyonu; İmajı iletilen kişi/kurumun verdiği bilgilerin eksik ve ya objektif olarak yetersiz olduğu durumlarda, kişi bunları yine de değerlendirerek bir yön bulabilmektedir. Bu da, imajın objektif bir gerçeği

görülmendiğinde veya kısmen görüldüğünde, ruhsal bir sübjektif tarafından ikame edilmesine dayanmaktadır.

Genelleştirme fonksiyonu; Oryantasyon fonksiyonunda anlattığımız bir durum meydana geldiğinde, bireyler genellikle bir bilgi transferiyle bildikleri konuları bilmediklerine aktarırlar ve böylece bir genelleme yaparlar (Okay, 1999:256-257).

Vural, “Kurum imajı kavramı, işletmenin niçin var olduğundan, ana amaçlarının ortaya konmasına kadar uzanan işletmeyle ilgili her konuyu içermektedir. Bu nedenle işletmelerin yapısında, yönetim anlayışında, insan kaynakları yönetiminde, kültüründe ve buna bağlı olarak kimliğinde gerçekleştirilecek bütün değişimlerin kurum imajıyla yakından ilgisi vardır” (Vural, 1998;190) demektedir.

Örgütün hak etmediği bir imajı ona kazandırmaya çalışmanın, uzun vadede ona bir getirisi olmayacağı gibi büyük kayıplara da neden olabileceğini göz önünde bulundurmak gerekir. İnsanların her şeye kuşkuyla yaklaştığı bir dönemde, hedef kitleye güven verebilmek ve bunu sürdürebilmek oldukça zordur (Biber,1998:50).

1.2.2.4 Kurum Kimliğinin Unsurları

Vural’a göre kurum kimliği, herhangi bir kuruluşun özel logosu, tipografisi, renk düzenlemeleri, giysisi, üniforması, işareti, ilan panoları, sergileri, flamaları, kül tablası, kravat, kol düğmesi, çatal ve bıçak gibi sofrta takımı aletleri ile görsel ve fiziksel biçimde temsili şeklinde açıklanmasına rağmen, herhangi bir kuruma özgü olan tüm özellikleri kapsayan kurum kimliği, logo, amblem, renk, slogan ve yazı karakterleri gibi görsel detaylardan oluşan kurumsal dizaynın yanı sıra, kurumsal iletişim, kurumsal davranış ve kurum felsefesinden de etkilenmektedir. Bu unsurların, bir organizasyona has bir biçimde kullanılması, o kurumun

kimliğini oluşturmaktadır. Yani bir kurumun kimliğinden bahsettiğimizde, onu diğerlerinden ayıran tüm özellikleri ya da nitelikleri anlaşılmalıdır (Vural, 1998:179-180).

Kurum kimliğini oluşturan unsurları; kurumsal davranış, kurumsal dizayn ve kurumsal iletişim olarak sınıflandırabiliriz. Şimdi bunlara değinelim;

Kurumsal davranış; Kuruluşun, üçüncü şahıslara karşı davranışı olan kurumsal davranış, kuruluşun hizmet ettiği amaçlar ve hedeflerinde yansımaları bulmaktadır. Örneğin; kurumsal davranışın iç ilişkilerdeki yansımaları, işe başlama dönemindeki davranış, yönetici konuşması, iletişim tarzı ve kriz çatışma davranışı iken dış ilişkilerdeki yansımaları, seçme ve işe başvurma yöntemi, müşteriyle konuşma tarzı, şikâyetleri ele alma tarzı, pazar ortaklarına karşı davranış olarak sıralanmaktadır (Vural, 1998:180).

Kurumsal dizayn; Bir kuruluşun kendini görsel olarak ifade etme biçimi olan kurumsal dizayn unsurları arasında marka, logo, yazı ve tipografi, renk, mimarı dizayn gibi kuruluşa has yönetim çizgileri tarafından şekillendirilmiş tüm sunum tarzlarının görsel çıkış şekillerini sayabiliriz. Bu görsel ifadeler sayesinde kuruluşlar, pazardaki rakiplerinden ayrılmakta ve hedef kitlelerinin akıllarında kalarak hatırlanabilirliklerini arttırmaya çalışmaktadır. Kurumsal dizaynın iç ilişkilerde yansımalarına örnek olarak kurum içi yayın, bilgilendirme araçları, eğitim malzemeleri, çalışma yeri teçhizatı ve oda düzenlemesi verilebilir. Dış ilişkilerdeki yansımalarına örnek olarak da, iş kâğıtları, broşürler, afişler, müşteri yayını, oryantasyon sistemi, binaların mimarisi, araçların düzenlenmesi verilebilir (Vural, 1998:180-181).

Dizayn konusunda Okay'ın görüşleri de şöyledir; "Dizayn bir makyaj olarak görülmemelidir. Çünkü dizayn tüm oluşuma, fikirden ürüne veya

kuruluşa kadar eşlik eder ve doğru uygulandığında kurum kimliğinin önemli bir parçasını oluşturur. Kurum kimliği kavramı çerçevesinde dizayn, görünümün, kurum kültürünün, kurumsal mimarinin ve ürün yaratımının uyumlu olmasını şart koşmaktadır” (Okay, 1999:127).

Kurumsal iletişim; Vural kurumsal iletişimi; uygulamasına çevrilmiş kurum kimliği olarak da tanımlayabiliriz demektir. Ayrıca; “Kurumsal davranışın etkinliğini iletmekte ve bu süreçte reklam, halkla ilişkiler, satış geliştirme, pazar ve kamuoyu araştırması, personel iletişimi gibi araçlardan faydalanmaktadır” (Vural, 1998:181). Bununla birlikte, “Hedefi ise, tüm iç ve dış hedef kitlelerin kurum hakkındaki tutumunu etkilemek veya değiştirmektir. Kurumsal iletişimin iç ilişkilerdeki yansımasına örnek olarak sözleşmeler, personel yayınları, rapor tarzı, eğitim ve personele yönelik düzenlemeler verilebilir. Dış ilişkilerdeki yansımasında ise, çalışma raporu, doğrudan pazarlama çalışmaları, ilanlar, 'açık kapı' günü ve basın düzenlemeleri örnek olarak verilebilir” (Vural, 1998:181)

1.3 TRT KURUMUNDA YENİDEN YAPILANMA

1.3.1 TRT Kurumu İçin Yeniden Yapılanma Önerisi

TRT yasası değişmeden gerçek kamu yayıncılığı hizmetinin verilmesi çok zordur. Anayasa'nın 133. maddesindeki değişiklikle yeniden anayasal bir hüküm haline gelen kamu yayın kurumunun özerkliğinin sağlanması, ancak 2954 sayılı yasanın değiştirilmesi ile mümkün olabilir. Şu

anda halen yürürlükte olan 2954 sayılı yasa, TRT'nin özerkliğini içermemektedir (Yazıcı, 1999:137).

Avrupa Yayın Birliği içinde tek bir istasyonla altı kanaldan yayın yapan tek kuruluş unvanına sahip TRT, idari ve mali açıdan yeniden yapılandırılması zorunluluğu konusunda, kamusal bir kuruluş niteliğini koruyan özerk, tarafsız ve baskı güçlerine karşı bağımsız olması öngörülmektedir (Yengin, 1994:181).

Eğer bir organizasyonda ortaya konan vizyon tüm ekip üyeleri tarafından kabul görüyor ve kişilerin bireysel vizyonları ile birleşebiliyorsa, stratejik planlamanın başarı oranı artacak ve gerçek anlamda bir değişim ve yeniden yapılanma süreci başlatılabilecektir (Vardar, 2001:72).

Yayın kurumlarındaki yapılanmalarda bazı belirsizliklerde söz konusu olabilmektedir. Bu konuda Çaplı, "Gerek Avrupa'da gerekse ABD'de hükümetlerin sayısal yayıncılığa bir an önce geçme konusunda oldukça istekli oldukları görülmektedir" (Kejanlıoğlu, Çelenk ve Adaklı, 2001:80) demektedir.

Bir başka açıdan bakıldığında da Kaplan'a kulak verelim; "Belli bir dönemde hakim olan iletişim teknolojisinde meydana gelen değişiklikler, o dönemde etkili olan yaşamı çeşitli biçimlerde etkilemektedir" (Kaplan, 1991:2).

Yeniden yapılanmanın kökenlerine gidecek olursak Geray; "Temel amacı, sermayenin yeniden üretimi olan bir yapıda, değişim değeri esastır. Bir anlamda kullanım değerleri, sistem tarafından değişim değerinin içine giydirilmiş olarak bulunabilir ancak" (Geray, 2003:29) demektedir.

Öncelikle uygulanmasının zorunlu olduğu düşünülen üç aşama vardır. Bunları Yazıcı şöyle açıklar;

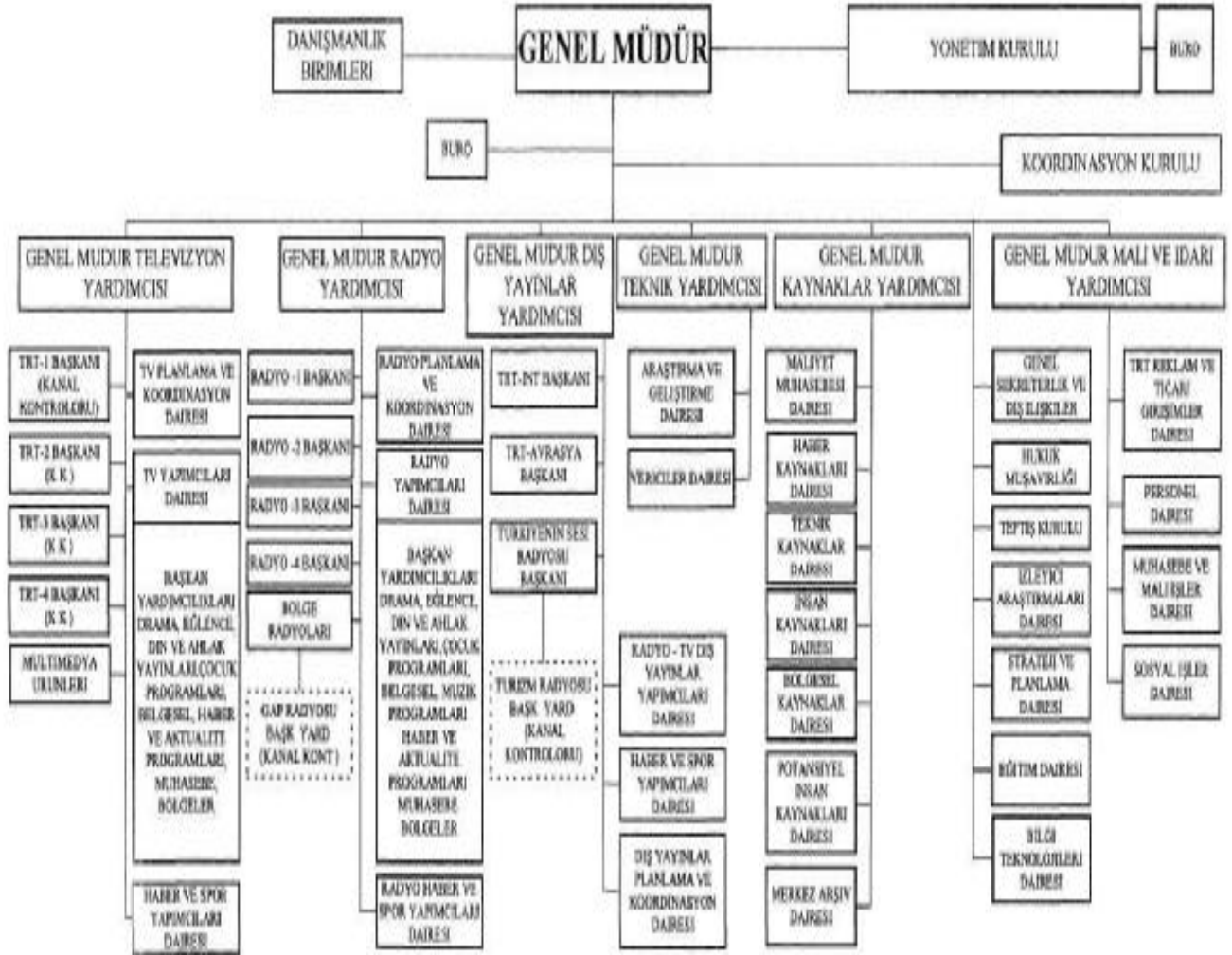
1. Maliyet Muhasebesi Sistemi: TRT'nin daha etkin ve verimli çalışan bir kurum haline gelmesi ve kaynaklarını program yapımı ve yayınına aktarabilmesinin sağlanması gerekir. Maliyet muhasebesi gerçekleşmeden, çağdaş kamu hizmeti yayıncılığı ilkelerine uygun yayın yapılan bir kurum olunmaz. Mevcut sistemde, TRT Kurumunun ürettiği hiç bir programın maliyeti sağlıklı hesaplanamamaktadır. Uygulanan yöntem, tüm harcamaların yayın saatine bölünerek "birim yayın saati maliyeti" bulunmasıdır. Maliyet muhasebesi sistemine geçilmediği sürece, bir kanal kontrolörünün program siparişi vermesi için yeterli verileri olmayacaktır.

2. Merkezi Yapıyı Terk Etme ve Program Kalitesi Üzerinde Yoğunlaşma: Kamu yayın kurumu gücünü, izleyicilerinin öncelikli gereksinimleri tatmin edecek programları yapmak ve yayınlamak üstüne yoğunlaştırmalıdır. Bunu yapabilmek için yüksek kaliteli programlar üretmek gerekmektedir. Bir programın kalitesinin iyi olması demek, o programla izleyicinin önceden belirlenmiş gereksinimlerini en iyi şekilde tatmin etmek demektir. Bir kamu yayın kurumunun program kalitesini artırmasının yollarından biri, kurum içindeki yaratıcı güce prim vermek ve bu yolla mali kaynakların sorumluluk ve yetkiyle birlikte mümkün olduğu kadar yüksek oranda programa aktarılmasını sağlamaktır. Programların daha nitelikli olması için yeni teknolojileri takip etmek ve uygulamak da önemli etkenlerden biridir

3. Yeniden Yapılanma Yeni bir yapı daha doğrusu örgüt yapısı bir kurumun iskeletini, bir anlamda kan dolaşım sistemini oluşturmaktadır. Yani bir kurumun en önemli unsurlarından birisidir. Çağdaş işletmeler, ortalama olarak her beş yılda bir örgüt yapılarını günün koşullarına uygun şekilde yenilerler. Yeni bir yapı oluşturma ana fikri, bir kuruluşun amacına yönelik tüm işlevlerinin gözden geçirilmesi, işlevlerin kuruluşun ortak amacına ters düşmemesinin sağlanması ve tüm işlevlerin bu ortak

amaca birlikte destek verecek şekilde düzenlenmesinin sağlanmasıdır (Yazıcı, 1999:141-144).

Örgütlenme yapısı çözüme giden yolda atılan basit ve tek bir adımdır. Ancak, en önemli adımlardan birisidir (Yazıcı, 1999:158).



Şekil 1. TRT için önerilen yeni örgüt yapısı (Yazıcı,1999:148).

1.3.2 TRT Ankara Televizyonu

Kurumumuz organizasyon yapısının geliştirilmesi ve üretim süreçlerinin yeniden tanımlanması çalışmaları Mc Kinsey Company firması tarafından 1998 yılında başlatılmıştır. Firma, nihai raporunu Değişim Ofisi bünyesinde oluşturulan çalışma gruplarının da görüşlerini alarak hazırlamıştır. Öngörülen yapının amacına uygun olarak hayata geçirilebilmesi için “TRT Kurumunun Teşkilatlandırmasına İlişkin Usul Hakkında Yönetmelik” Yönetim Kurulunun 21.05.2000 tarih ve 2000/165 sayılı kararı ile kabul edilmiş ve 18.10.2000 tarih ve 24204 sayılı Resmi Gazetede yayınlanarak yürürlüğe girmiştir.

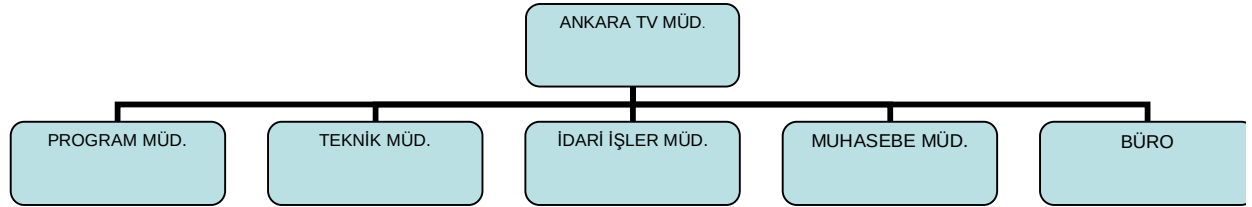
Yeniden yapılanma çalışmaları kapsamında, belirlenen temel ilkeler doğrultusunda bir pilot uygulama gerçekleştirmek amacıyla, Ankara Televizyon Müdürlüğü ve ilişkili olarak da Televizyon Daire Başkanlıkları'nın alt müdürlüklerinin organizasyon yapısının yeniden düzenlenmesi amacıyla Yönetim Kurulunun 21.05.2000 tarih ve 2000/165 sayılı kararı ile kabul edilen “TRT Kurumunun Teşkilatlandırmasına İlişkin Usul Hakkında Yönetmelik” hükümleri uyarınca hazırlanan “Ankara Televizyon Müdürlüğünün Kuruluş Görev ve Yetkilerine İlişkin Esaslar” ile “Televizyon Daire Başkanlığının Kuruluş Görev ve Yetkilerine İlişkin Esaslar”, Koordinasyon Kurulunun 29.03.2002 tarih ve 2002/11 sayılı kararı ile kabul edilmiştir.

Televizyon yapım ve yayınları bir ekip çalışması gerektirir. Yapım hizmetinde program, prodüksiyon ve teknik olmak üzere üçlü bir çalışma grubu söz konusudur. Eski yapıda Prodüksiyon Müdürlüğü, Artistik Hizmetler Müdürlüğü, Seslendirme Müdürlüğü ve Yayın Yönetim Müdürlüğü Program Müdürlüğünün bünyesinde hizmet veriyordu. İşletme

Müdürlüğü ve Ölçü Bakım Müdürlüğü de Teknik Müdürlük bünyesinde hizmet veriyordu. Bu yapının;

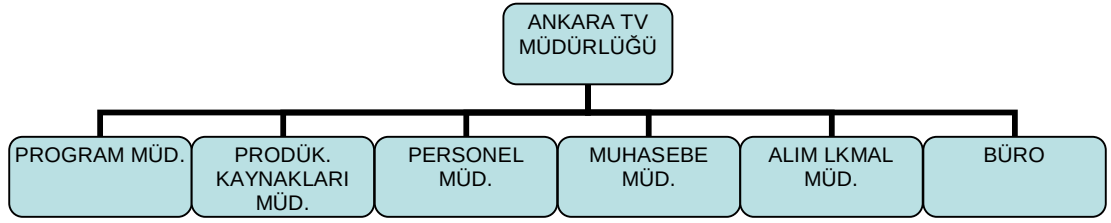
- Bürokrasiyi çoğalttığı,
- İletişim eksikliği doğurduğu,
- Yönetim birliğinin sağlanmasını güçleştirdiği,
- Takım ruhu oluşturmadığı,
- Zaman planlamasında güçlük çekildiği,
- Eleman kaydırması yapılamadığı düşünülüyordu.

Prodüksiyon ve Teknik Müdürlükler birleştirilerek Prodüksiyon Kaynakları Müdürlüğü kuruldu. Bu doğrultuda, Ankara Televizyonu Müdürlüğü'nün kuruluş şeması da değişmiş oldu.



Prodüksiyon Müd.	Ölçü Bakım Müd.	Pers.Şube Müd	Servisler
Artistik Hiz.Müd.	İşletme Müd.	Daire Yön. Müd.	
Yayın Yön.Müd.	Başmühendislikler	Alım İkmal Şb. Müd.	
Seslendirme Müd.	Foto Film Müd.		
Prog.Bütç.Kont.Müd.	Teknik Koor. Servisi		
Eğt.Kültür Prog.Müd.	Büro		
Müzik Prog.Müd.			
Eğlen.Prog.müd.			
Belg.Prog.Müd.			
Drama Prog.Müd.			
Çocuk Genç.Prg.Müd.			
Din Ahlak Prg.Müd.			
Başspikerlik			

Şekil 2. Yeniden Yapılanma Öncesi TRT Ankara TV Müdürlüğü Örgüt Yapısı



Eğt.Kül.Pro.Md.	Plan.Paz.ve Koor.Ser.	Servisler	Servisler
Müz.Eğ.Pro.Md.	Yay. Başmüh.		
Çoc.Genç.Prg.Md.	Seslendirme Md.		
Din Ahlak Prg.Md.	Artistik Hiz.Md.		
Drama Prog.Md.	Ölçü Bak.Müd.		
Belg.Prog.Md.	Naklen Yay. Başmüh.		
Bütç.Kont.Md.	Stüd.İşl.Grup Başmüh.		
Büro	Stüd.Yön.Servisi		
	Kamera Servisi		
	Ses Servisi		
	Resim Kayıt Servisi		
	Resim Seçiciler Servisi		
	Kamera Kontrol Servisi		
	Işık ve Sahne Efek. Servisi		
	Alt Yazı Servisi		
	Dış Çekim Servisi		
	Video Kurgu Servisi		
	Grafik Animasyon Servisi		
	Fotoğraf Servisi		
	Başspikerlik		
	Ulaşım Hiz. Servisi		
	Destek Hiz. Servisi		

Şekil 3. Yeniden Yapılanma Sonrası Ankara TV Müdürlüğü Örgüt Yapısı.

İKİNCİ BÖLÜM

DÜNYADAKİ VE TÜRKİYE'DEKİ KAMU YAYIN KURUMLARININ ÖRGÜT YAPISI VE YÖNETİMİ

Bu bölümün en temel amacı, TRT Kurumuna uygun yeniden yapılanma önerisi geliştirebilmek için, farklı kamu yayın kurumlarının örgütlenme yapılarının incelenmesi ve karşılaştırılmasıdır. Bunu gerçekleştirmek için de TRT'nin kamu kurumu olarak, yeri ve statüsü itibarıyla farklı olan kamu kurumlarını da TRT'ye ve özellikle Türkiye'ye benzerlikleri bakımında seçilmiş bulunmaktadır. 1980'lerde Avrupa ülkelerini deregülasyon tanımı altında toplanan ve yasal çerçevelerin değiştirilmesi ile yayıncılığın özelleşmeye açılmasına olanak tanıyan bir aşamaya getirmiştir. Bu aşamada doğal olarak her ülkenin kendine özgü siyasal süreçleri işlemeye başlamaktadır. Kamu yayıncılığı alanında her zaman önemli bir role sahip olan BBC, pek çok ülke tarafından örnek model olarak kabul edilir. BBC'nin başarısının altında yatan temel nedenlerden birisi ve de en önemlisi, kendisini değişmelere ve gelişmelere uydurabilme yeteneğidir. Şimdi bunları inceleyelim;

2.1 DÜNYADAKİ KAMU YAYIN KURUMLARININ İNCELENMESİ

2.1.1 BBC (British Broadcasting Corporation)

BBC, temel amacı Birleşik Krallık'taki ve yurtdışındaki izleyicilerine yayın yapmak olan bir kamu kurumudur. BBC; amaçlarının, yetkilerinin ve yükümlülüklerinin tanımlandığı; kuruluşu, kaynakları ve gelirinin nasıl kullanılacağına belirtildiği Kraliyet Beratına göre yönetilir. İçişleri Bakanlığınca onaylanan lisans, BBC'nin faaliyetinin süresini ve koşullarını belirler. Ülkenin genel hukukuna, Kraliyet Beratına ve lisans anlaşmasına tabi olan BBC, gerek programlarında gerekse diğer etkinliklerinde yönetsel ve editoryal açıdan bağımsızlığa sahiptir (Önder, 2000:79).

BBC ulusal olarak, iki ulusal televizyon kanalı ile PAL sisteminde yayın yapmasının yanı sıra beş ulusal radyo yayını ile kamu yayıncılığı yapmaktadır. Bu kanallarla birlikte bir teletext hizmeti de sunulmaktadır.

BBC genel olarak, radyo-televizyon programcılığının her türünde program üretmekte ve yayınlamaktadır. Ancak, radyo-televizyon istasyon ve kanalları arasında her seviyedeki izleyici-dinleyiciye göre bir düzenlemede yapılmıştır (İnceoğlu, 1997:217-218).

BBC'nin yetkileri, sorumlulukları ve yükümlülükleri, halkın çıkarları doğrultusunda faaliyet göstermek üzere Kraliçe tarafından atanan Yönetim Kurulu'na aittir. Kurul, BBC'nin Parlamenteoya ve izleyicilere karşı olan sorumluluklarını yerine getirmesini gözetir. Kurul'un rolü, genel strateji ve hedefleri belirlenerek, BBC'nin performansını değerlendirerek ve izleyicilerin hizmetle ilgili görüşlerini dikkate almaktır (Önder, 2000:79).

Pekman, Avrupa'da yayıncılığın değişim sürecindeki özelleştirmeyi İngiltere için şöyle açıklamaktadır; "1979 yılından beri İngiltere'de iktidarı elinde tutan muhafazakar partinin kararlılıkla uyguladığı neo-liberal politikalar, yayıncılık alanında derin izler bırakmıştır. Bu politikalar, serbest piyasa koşullarının ekonomik ve toplumsal yapının tümüne hakim olmasını sağlamak uğruna, geleneksel kamu yayıncılığı ilkelerini feda edebilecek kadar radikal olmakla birlikte, toplumsal muhalefet ve köklü yayıncılık sistemi tasarlanan değişimi bir ölçüde göğüsleyebilmiştir. Ancak yeni teknolojilere dayalı yeni televizyon yayınları yaygınlık kazanıp siyasi iradenin arzuladığı ve altyapısını hazırladığı rekabet ortamı geliştiği ölçüde, bu köklü yayıncılık sisteminin de yeni sarsıntılar geçirmesi beklenebilir" (Pekman, 1997:66).

1996 yılında hükümet ile yeni Sözleşme (Charter) imzalayan BBC, 2006 yılına kadar, gelirlerinin en önemli kısmı olan ruhsat ücretlerini toplama garantisini hükümetten almıştır. Pearson şirketi ile ortaklığa girerek, yeni hizmetler başlatmaya karar vermiştir (Yazıcı, 1999:75).

BBC'nin ilk başkanı John Reith, televizyon yayınının temelinde dört önemli ilke olduğunu söylemektedir. Bunlar;

- Sermaye ve kaynak temin etmek,
- Tekelin gücü,
- Kamu hizmeti gücü,
- Görev ahlakı kavramı (Yengin, 1994:51).

BBC, yayınlarında kaliteye özel bir önem vermekte, özellikle haber ve aktüalite programlarının tarafsız ve eksiksiz olarak verilmesi için her türlü çaba gösterilmekte, kurum içinde yayınların denetimi özenle yapılmaktadır (İnceoğlu, 1997:218). Son yıllarda BBC için olumsuz olabilecek şartlar gelişmesine rağmen izleyici sayısını artırabilmiştir. Bunun da en önemli sebebi, yenilikçi ve deneyici özellikleridir.

BBC'nin önemli tarihleri;

1922 BBC, 14 Kasım'da günlük yayınlarına başladı.

1936 Dünyanın ilk yüksek tanımlamalı televizyon hizmeti başladı.

1946 İkinci Dünya Savaşı sonrasında televizyon yayınları yeniden başladı.

1964 BBC 2 yayına başladı.

1967 Düzenli renkli televizyon yayını başladı.

1978 Parlamento'dan radyo yayınları başladı.

1985 Lordlar Kamarası'ndan deneme yayınlarına başlandı.

1991 World Service Televizyon Haber Hizmeti başladı.

1993 "Prodüktörün Seçimi " yönteminin uygulaması başlatıldı.

1994 Radyo 5 Canlı yayına başladı.

1994 BBC Worldwide kuruldu.

1997 Online servis hizmete girdi.

1998 Geniş ekran sayısal deneme yayını başladı.

İngiltere'de düzenleyici kurullar,yayıncılığı yönlendiren kurullardır. Bunlardan birisi de Bağımsız Televizyon Komisyonu (ITC)'dir. Tekinalp, ITC hakkında, "ITC bir başkan, bir başkan yardımcısı ve sayıları sekizden az ve 10'dan fazla olamayacak üyelerden oluşmaktadır. Bu üyelerden üçü İskoçya,Galler ve Kuzey İrlanda'yı temsil etmek zorundadır. 2000 yılından bu yana ITC'ye atanan 12 üyenin tamamını yayıncılıktan sorumlu Kültür,Medya ve Spor Bakanı atamaktadır" (Tekinalp, 2003:159).

2.1.1.1 Yönetim

Yayıncılık alanında son yıllarda çok radikal değişimler meydana geldi. BBC de bu değişime bağlı olarak, yeni çevreye uyum sağlayabilmek için bazı politikalar geliştirdi ve rollerini yeniden tanımladı. BBC'nin personel politikası, Yıllık Rapor'da şu şekilde belirtilmiştir: "Sayısal teknoloji çağa girerken yayıncılık dünyası çok hızlı bir şekilde değişmektedir. Gelecek on yıl içinde, tüm hane halkının yarısından çoğu çok kanallı ve sayısal olarak yayın yapan yüzlerce kanalı izleyebilecek hale gelecektir (Önder, 2000:84).

BBC, gelişmeler ışığında düşen izlenirlik oranını artırmak için eski ağırbaşlılığını bırakarak, daha eğlenceli programlara yöneldi. Televizyonların en çok izlendiği saatlere melodramlar, diziler ve oyunlar koydu. BBC, eğlence ve magazin programlarına önem vererek izleyici oranını artırdı. Ama, kalitesinde de bir şeyler yitirdi (Tolu, 2000:121-122).

Yayıncılık alanında dünyanın lider kuruluşu olarak kalmak, yetenekli, işe uygun personelin sağlanması, eğitilip-geliştirilmesi ile beraber kuruluştaki tutulması ile mümkün olabilmektedir. Bu bağlamda Çaplı; "1980'li yılların ortalarından itibaren Batı Avrupa'daki medya sistemlerinde, kamu hizmeti yayıncılık felsefesinin kalelerinin birer birer yıkıldığı, kamu çıkarı ve kamu yararı kavramalarının yerini, serbest piyasa kavramlarının aldığı görülmektedir" (Çaplı, 2002:46) demektedir.

Gelecek 10-15 yıl içinde yayıncılık endüstrisinde, şimdiye kadar olduğundan daha da radikal değişimler olacaktır. Teknolojideki baş döndürücü gelişmeler ve düzensizlik (deregulation), gerek İngiltere gerekse diğer yerlerde yayıncılık alanını şekillendirmektedir. Yayıncılık

giderek, tam bir uluslararası endüstri halini almakta ve BBC bu genişleyen pazarda, temel bir güç olarak kalmak istemektedir (Önder, 2000:85). Zamanla değişen şartlara adapte olabilmek için esnek bir yapıya sahip olmak gerekmektedir. Bu amaçla, kurumsal yapının esnek ve zamanla değişebilir olmasına özen gösterilmektedir.

BBC'nin siyasi politikasındaki esası Tamer şöyle açıklamaktadır; "Tarafsızlığın her şeyin üzerinde olduğu karara bağlandı. BBC siyasal konularda kendi görüşünü belirtmeyecek ama her çeşit düşüncüyü halka aktaracaktır" (Tamer, 1983:64).

İş analizi, personel yönetiminin temel etkinliğidir ve bu yapılmadan, herhangi bir kuruluştaki sağlıklı bir personel yönetim süreci gerçekleştirmek olanaklı değildir. Bu gerçekten hareketle BBC'de iş analizi yapılmış, bunun sonucunda her bir iş tanımlanmış ve iş gerekleri çok kesin bir şekilde belirlenmiştir (Önder, 2000:85).

BBC, çevresindeki dünyanın değiştiğini anlamakta gecikmiştir. Yeni dünyada rekabet edebilmek için kültürünü değiştirmeli ve daha girişimci hale gelmelidir (Brown, 1999:158).

Personel değerlemedeki sağlanan kolaylık, aynı zamanda ücret yapısını oluştururken de fayda sağlayacaktır. Bu da, iş analizinde basitlik ve adalet sağlayacaktır.

Önder'e göre, "BBC'de Personel İstihdamı, personel ile yapılan sözleşme esasına dayanır. Bu uygulamanın esasları ilgili düzenlemelerde yer almaktadır. Personel tam ya da yarım gün olmak üzere, sözleşme türlerinden birisine göre (Devamlı Sözleşme, Belirli Süreli Sözleşme) işe alınır. Bu konu ile ilgili olarak, başlangıcından bu yana BBC personelinin memur statüsünde değerlendirilmediğini, bu bağlamda Kurumun, diğer

kamu kurumlarından farklı olduğunun kabul edildiğini vurgulamakta yarar görülmektedir” (Önder, 2000:86).

2.1.1.2. Personel

BBC'nin personel politikası eşitlik üzerine kurulmuştur. Önder'e göre,

BBC'nin izleyicileri ile beraber çalışanları için de adaletli, dürüst ve eşitlik ilkesiyle hareket eder. Nitekim, personel seçimi konusundaki bakışlarını şu şekilde özetlemektedirler;

" BBC, ırk, renk, inanç, etnik veya ulusal köken, cins, medeni durum, özürlü olma veya yaş ayırımı yapmaksızın herkese eşit iş fırsatı sağlamayı taahhüt eder. BBC olarak biz, bu tür bir eşit fırsat sağlama ve personel sağlama, eğitim ve terfi süreçlerinde, işin gereklerini dikkate almayı garanti ederiz. Bu politika, tam gün, yarım gün veya geçici statüde çalışanların yanısıra istihdam konusunda BBC adına hareket eden acente de dahil herkesi içerir ve tüm personel bu politikadan haberdar edilir. Kendisine eşit iş fırsatı sunulmadığına inanan herkes, kabul edilmiş süreçlere göre şikayetini dile getirmek ve takip etmek hakkına sahiptir " (Önder, 2000:87).

BBC, personel politikasında da toplumun her kesimini kapsamayı hedefler. Topluma en iyi hizmetin, her düzeyden, en yetenekli ve işe en uygun personelle sunulabileceğini kabul eder.

Kamu hizmeti yayıncılığı yapan BBC, kendi düzenleyici yapısına sahiptir. Geliştirilen oto kontrol mekanizması ile BBC kendi kendini

düzenleyen bir kuruluştur (Işık, 2002:135). Bu mantalite, tüm personel ve mekanizmalarına kurum kültürü ile verilmektedir.

Personel ilan edilen her kadro için, herhangi bir önyargıya kapılmadan başvuruda bulunabilir. Eğitici olarak görev yapmakta olanlar, başvuruları öncesinde yöneticileri ile görüşmek zorundadırlar. Yer değiştirmeye veya terfiye yönelik başvurularda personelin, mevcut kadrolarında, genellikle bir yıldan az olmamak üzere makul bir süre görev yapmış olmaları gerekir (Önder, 2000:91).

Personelin eğitim gereksinimi, performans değerlendirmesinin bir parçası olarak değerlendirileceği gibi eğitimin karşılanması israf değil yine kendisine dönecek olan bir yatırım olarak bakılması gereken bir eylem bir personel politikasıdır.

BBC, personelin işini daha etkili bir şekilde yapabilmesi ve kendisini geliştirebilmesi için geliştirilmiş eğitim etkinlikleri düzenlemektedir. Mühendislik ile radyo ve televizyon prodüksiyonu alanlarında da özel kurslar düzenlenmektedir. BBC belirli koşullar altında, bedelini ödemek suretiyle Kurum dışı eğitim de sağlayabilir (Önder, 2000:91).

Ücret yönetiminin en önemli özelliği, aylık esasa göre ücret ödenen işlerin analitik bir iş değerlendirmesine tabi tutulması sonucunda ücret çizelgesinin belirlenmesi ve 11 dereceden oluşan bir ücret sıralamasının yaratılmasıdır. Her bir derece kendi içinde asgari ve azami düzeylere sahiptir. Bununla birlikte personelin ücret grubunu değiştirebilmesi, ilerleme sağlayabilmesi için çeşitli yollar bulunmaktadır (Önder, 2000:92).

Tabii, ücret sürekli artan bir eğri izlemeyebilir. Artışı, teşviğin yapılması gerektiği gibi ücret azaltılma yoluna gidilen çeşitli durumlar da mevcuttur. Kişiyi motive etme, kurumun yararlarının gözetilmesi, her kurumda olabileceği gibi BBC'de de önemle üzerinde durulan bir konudur.

BBC, yıllık ücret artış oranım, her yıl sendikalarla yapılan görüşmeler sonucunda belirler. Buna ek olarak yöneticiler, bir takım nesnel ölçütler ve performans değerlendirmesini de dikkate alırlar. Sürekli olarak yüksek performans gösteren personel, standart artışın üstünde bir artış alabilir (Önder, 2000:92). Bu olması gereken bir durumdur ve BBC'de uygulanır.

Ücret yönetimi, performans değerlendirmesi, personelin eğitilmesi kişisel hedefler ile bölümün amaçları arasında bağlantı kurulmasını, personelin görev yaptığı bölümde kendisinin göstermesi gereken performansın amirince söylenmesi ve personelinde bu bilinçle hareket etmesini sağlayacaktır. Bu durum, personelin genelde daha olumlu bir performans sergilemesini sağlar. Değerlendirmelerin düzenliliği, personele kendini ifade etmesini ve buna göre de karşılıklı anlayışı beraberinde getirecektir.

Günümüzde BBC, 28 000 personel ile büyük bir yayın kurumudur. Bu da beraberinde çok önemli olan insan kaynakları biriminin etkin kullanılmasını gerektirir.

BBC, tüm personeli için güvenli istihdamı öngörür. Fakat aynı zamanda BBC dinamik bir kuruluştur ve değişiklikler de söz konusu olabilir. Sürekli olarak yeni çalışma yöntemleri uygulamaya konur, bölümler yeniden organize edilir. Bu çalışmaların, yapılacak olan işleri ve bu işleri gördürebilmek için gereksinim duyulacak personel sayısını etkilemesi kaçınılmazdır. Böyle bir durum meydana gelip, aynı işi yapmak için daha az sayıda personele gereksinim duyulması halinde, bazı personelin hizmetine gerek duyulmayabilir (Önder,2000:95). Bu durumda, personel ile görüşmeler yapılarak alternatif yerler düşünülür ve mümkün olduğunca o personelden yararlanılmaya çalışılır. Bu da mümkün değilse, iş akdi sona erdirilir.

2.1.1.3 Örgütlenme Yapısı

BBC'nin yapısı, bürokratik bir yapı görünümündedir. BBC, kurulduğu günden bugüne esnek yapısını koruyabilmiş ve bu sayede BBC, dünyanın en kayda değer Kamu yayın kurumu kimliğini devam ettirebilmiştir.

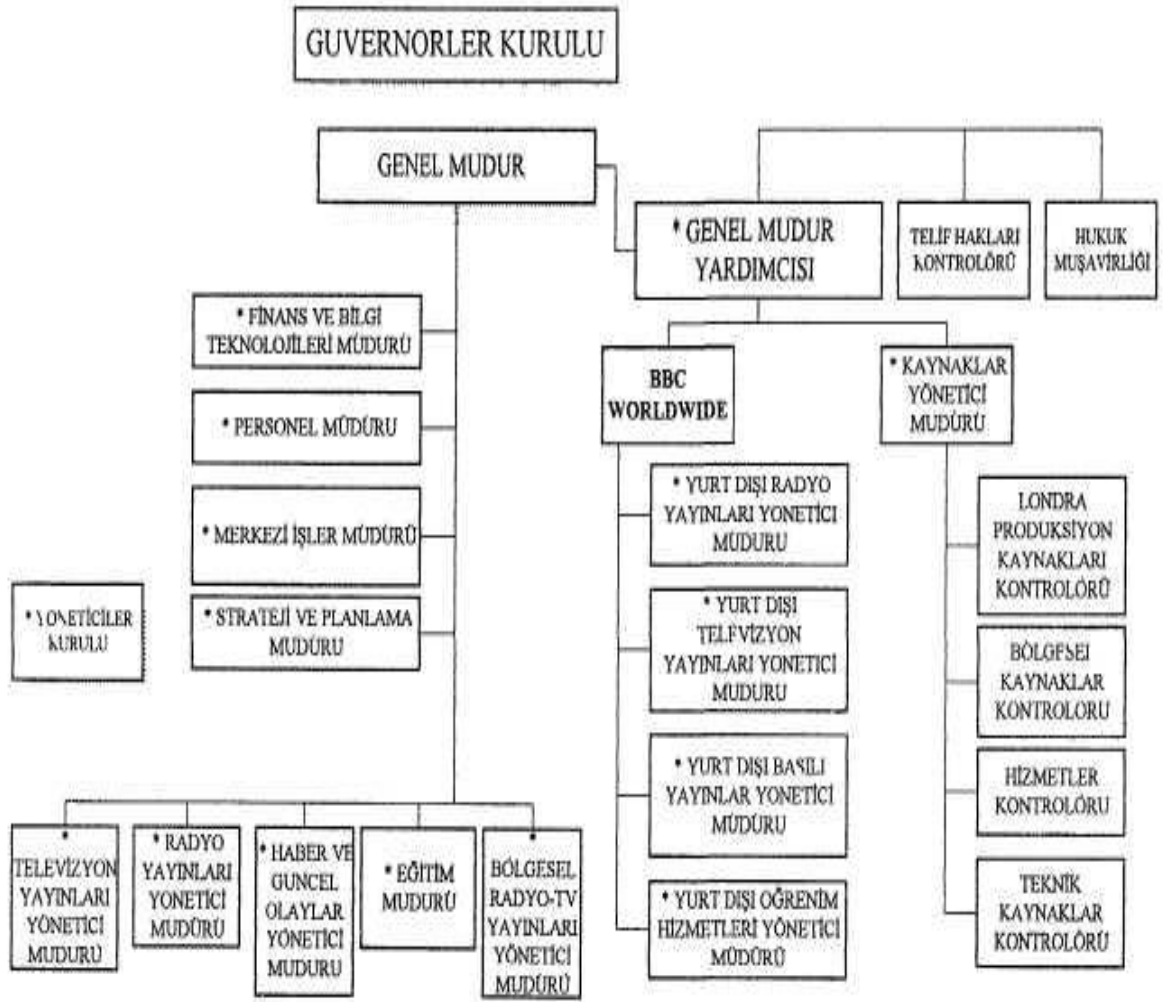
1968 yılında BBC, McKinsey firmasından danışmanlık hizmeti alarak, uzun bir yeniden yapılanma sürecine girmiştir. BBC halen McKinsey firmasıyla çalışmaktadır (Yazıcı, 1999:81). BBC'nin örgütlenme yapısının tarihsel değişimi de bu tarihten itibaren bir ivme kazanmıştır. McKinsey firması, 1968 yılında BBC'ye yeniden yapılanma sürecinde anti-merkezileşme (decentralisation) yönünde bir öneride bulunmuş ve bu doğrultuda 1969 yılında ciddi anlamda bir örgütlenme yapısını uygulamaya koymuştur. 1969'da yapılan değişiklikler, 1985 yılında yetersiz hale geldi. Daha çok anti-merkezileştirme gerekiyordu. Bu amaçla, şu değişiklikler gerçekleştirildi;

- Binalar (Kurumun taşınmazlarından sorumlu birim) ve Stüdyolar Dairesi, TV ve Dış Yayınlar Yönetici Müdürlüğü'nün altına alındı.
- BBC Ticari Girişimler Dairesi adı altında, merkezi bir ünite kuruldu
- En önemli değişiklik, bir genel müdür yardımcılığının ihdas edilmesiydi. Bu genel müdür yardımcısı kaynaklarla sorumlu, muhasebeci kökenli bir kişiydi. Bu nedenle kaynaklarla ilgili birimler, bu genel müdür yardımcısına bağlandı (Yazıcı, 1999:83).

1987-1992 yılları arasında, değişen dünya şartları ve siyasi şartlar altında BBC, kökten değişimler yaşadı. 1987 yılı itibariyle, BBC'nin örgütlenme yapısı da buna paralel olarak köklü değişimlere sahne oldu. Bu dönem içerisinde de şu değişiklikler meydana geldi;

- BBC Ticari Girişimler Müdürlüğü, Yönetici Müdürlük haline getirildi.
- Yeni bir merkezi işlev olarak Ortak İşler Müdürlüğü kuruldu. Bu birimi bir anlamda merkezi planlama birimi olarak düşünebiliriz.
- Yoğun yeniden eğitim gereksinmesini karşılamak amacıyla, Eğitim Dairesi merkezileştirilerek, Müdürlük düzeyine yükseltildi.
- Yine merkezi bir işlev olarak, bölgesel yayınların öneminin artması nedeniyle, Bölgesel Radyo-TV Yayınları Yönetici Müdürlüğü kuruldu.
- Haber ve Güncel Olaylar Müdürlüğü, Yönetici Müdürlük düzeyine yükseltildi.
- Strateji ve Planlama Dairesi kurularak, Genel Müdür Yardımcılığına bağlandı (Yazıcı,1999:84-85).

1993 Yılında BBC'nin Yapısı;



Şekil 4. BBC Kurumunun 1993-1996 yıllarındaki üst düzey örgütlenme şeması(Yazıcı,1999:85).

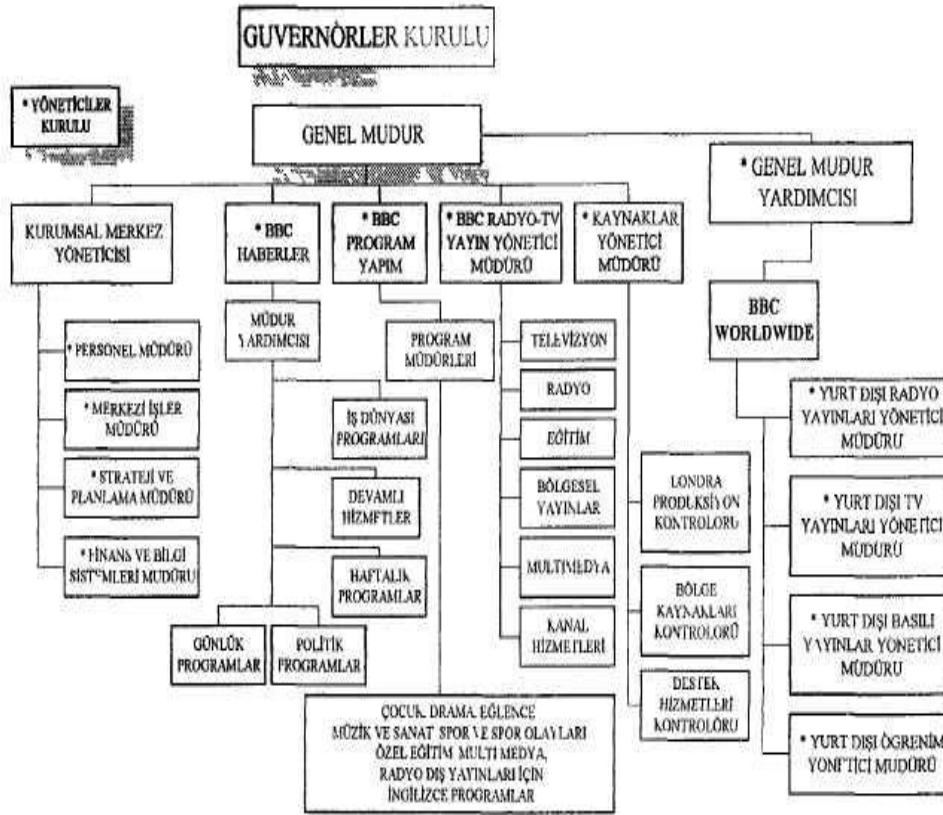
Şekil 4’de gösterilen yapıyla, şu değişiklikler gerçekleştirilmiştir;

- Teknik Müdür, Kaynaklar Yönetici Müdürlüğü haline getirildi. Bu birimin altında, vericiler, stüdyolar, teknik prodüksiyon kaynakları ve binalardan sorumlu birim yer aldı.
- BBC Worldwide yeni yapıya eklendi. Bu birim, BBC’nin yurt dışına yönelik yayınlarının bağlı olduğu birimdi. Bu değişikliğin en temel amacı ruhsat ücretlerinden bir kuruş harcanmadan yapılan, yurt dışı yayınları ayırarak, ileride ticari bir kanat haline getirebilmektir. Bu yeni birime; BBC Dış Yayınlar (Radyo) Yönetici Müdürü, BBC Dünya Düzeyinde TV Yayınları Yönetici Müdürü, BBC Dünya Düzeyinde Basılı Yayınlar Yönetici Müdürü, BBC Dünya Düzeyinde Öğrenim (Eğitim Hizmeti veren bir birim) Yönetici Müdürü bağlandı. Bu değişiklik, BBC’nin ticari gelir kaynaklarına ne kadar önem verdiğinin bir göstergesidir. Bir başka bakış açısından da BBC’nin yıllar boyunca ticari girişimlerinde ne kadar başarılı olduğunun bir göstergesidir.
- Bu iki yeni birim, doğrudan Genel Müdüre bağlandı.
- Strateji ve Planlama Bölümü, müdürlük düzeyine yükseltildi. Diğer ünitelerin durumu aynı kaldı, ancak tümü genel müdüre doğrudan bağlandı (Yazıcı, 1999:85-86).

Bu yapı, Matriks tipi bir örgütlenme yapısıdır. BBC’nin bu üst düzey örgütlenme yapısı, kaynaklar ve produktörlük seçimi yönteminin uygulanabildiği ideal bir örgütlenme yapısı olarak değerlendirilmektedir.

[illegible]

Yeni Yapı:



Şekil 6. BBC'nin 1997 yılında yürürlüğe giren yeni yapısı (Yazıcı,1999:90).

BBC'nin bu yapısı, 1997'de yürürlüğe girmiştir. Temelde, bu yapıda dinleyici ve izleyicilere çok da yansıtacak bir değişim beklenmemektedir.

BBC, yeni yapıyla üst düzey yönetimde altı temel ögeye sahip olmuştur. Bunlar;

BBC Radyo-TV Yayını, BBC Program Yapımı, BBC Haberler, BBC Kaynaklar, BBC Worldwide ve Kurumsal Merkezdır.

Gittikçe ticarileşmenin ağır bastığı dünyada kamu hizmeti yayıncılığı, tamamen ticari kuruluşlara terk edilmesi halinde bu durumun

bazı tehlikelere yol açabileceği yayıncılık alanında, dengeleyici bir rol oynayacak olması açısından daha da önemli olacaktır. BBC'nin temel amacı, teknoloji ve yenilikler ile kalitenin sembolü olmak ve izleyicisinin çeşitli gereksinimlerinin karşılanması anlamında öncü olmaktır (Önder, 2000:84).

Sonuç olarak, İnCEOğlu'nun da dediğı gibi "1927'den günümüze kadar kamu hizmeti yayıncılığı yapan doğru, tarafsız ve kaliteli haber ve programları ile tanınan, ancak 1980'li yıllarda Muhafazakarların siyasi ve ekonomik müdahaleleri nedeniyle sıkıntılı dönemler geçiren BBC, bütün siyasi ve ekonomik baskılara karşın yayınlarını tavizsiz olarak sürdürmesini bilmiş, bütün olumsuzluklara karşın dünyanın hemen her tarafına ulaşacak şekilde örgütlenmiş bulunmaktadır (İnceoğlu, 1997:220).

2.1.2 ABC (Australian Broadcasting Corporation)

ABC, 1932 yılında kuruldu. ABC, hem Birleşik Krallık, hem de ABD modellerinden etkilenmiş olan karma bir yayın sistemine sahip olan bir kurumdur. Avustralya Yayın Yasası, 1942 yılında faaliyete geçmiştir.

Ancak, Avustralya'daki sisteme en yakın sistemin, Kanada'daki sistem olduğunu söyleyebiliriz. Hem Kanada, hem de Avustralya, çok büyük bir alana yayılmış olarak küçük bir nüfusa sahiptir. Her iki toplum da eski İngiliz sömürgesi olup, yüksek hayat standartlarında yaşamaya ve tüketim için reklama açık olmaya alışkındırlar (Yazıcı, 1999:63). Avustralya'nın Kanada'dan farklı olarak artısı, çevresel faktörlerden dolayı sınır ötesinden gelen yayınlara maruz kalmamasıdır. Üstelik çevresindeki topluluklara, gelişmemişliklerinden dolayı kendi kültürel yayınlarını izlettirebilmesidir.

ABT (Australian Broadcast Tribunal), Avustralya Genel Valisi tarafından atanan, bir başkan ve 6 daimi üyeye sahiptir. Bir anlamda radyo-televizyon yayıncılığı otoritesi olan ABT, kalite standartlarını belirler, lisansların verilmesine karar verir ve lisansları iptal edebilir (Yazıcı, 1999:63). Bu kurul, yayın kuruluşlarının içeriklerine neredeyse hiç müdahalede bulunmaz. Zorlama ile kurallar konulmasının sakıncalarının fazlalıklarını düşünür.

Avustralya Kamu Yayın Kurumu (ABC) kendisini şu şekilde tanımlamaktadır;

" Sözleşme, ABC'ye geniş bir program yelpazesıyla Avustralya kültürü ve toplumuna hizmet etme görevini vermiştir. Tüm Avustralya vatandaşlarını, program kalitesi ve hizmetlerimizden taviz vermeden mutlu etmek zorundayız. Talep ve Kalitenin dengelenmesi, önemli bir görevidir. ABC'nin başarısındaki temel nokta; yönetim ve personelin, bulunduktan pozisyona seçiminde, yayıncılık ortamına uyum sağlayabilecek ve mükemmel olana ulaşabilecek yetenekte olmalarının gözetilmiş olmasıdır" (Yazıcı, 1999:64).

ABC, 1980'lerde çok büyük değişikliklere sahne oldu: Uydu yayıncılığına başlandı, Komisyon'dan Kuruluş haline gelindi ve etkinliklerin dah; akılcı ve maliyet esasına dayalı olması için yeniden yapılanma çalışması başlatıldı (Önder, 2000:69). Ayrıca ABC, yönetimi sayesinde radyo ve televizyonun yanı sıra diğer pek çok alanda da dikkate değer mesafeler katetti.

ABC, altı farklı hizmet sunar. Bunlar; radyo, televizyon, haber ve günlük olaylar, konserler ve pazarlama hizmeti olarak sıralanabilir.

2.1.2.1 Yönetim

Avustralya, eşsiz ve gücünü özel, kamu ve topluluk yayın kuruluşlarının çeşitliliğinden alan, çok iyi dengelenmiş bir yayıncılık sistemine sahiptir. Bu, her bir sektörün diğerini desteklediği bir tür yayıncılık eko sistemidir (Önder, 2000:69).

Kurumun, BBC gibi sürekli olarak zaman içerisinde değişimlere adaptasyonunu sağlayan kural ve yönetmelikleri mevcuttur. ABC'nin bu kural ve yönetmelikleri kendisine olağanüstü bir serbestiyi de tanımaktadır. Böylece, değişikliklere uyum sağlamayı ve bu amaçla uygun fırsatları değerlendirmeyi olanaklı kılar.

Dünyadaki iletişim ve medya endüstrisinde radikal değişimler yaşanmaktadır. Bundan hareketle ABC, yeniden yapılanma sürecini başlatmıştır. Bu süreçte, kalite, çok önemli bir kavram olarak görülür. Uygun içerikli program çeşitleri, bu çeşitlerin kanal planlamasında kullanımı ve dağılımı, kalitenin önemli bir göstergesidir. Tüm bunlar, ABC'yi dinamik ve kaliteli yapan etmenlerdir.

ABC Yönetim Kurulu, ABC'nin etkinliklerinden sorumludur. Yedi yönetici, hükümetin önerisi üzerine Genel Vali tarafından atanır. Yönetici Müdür ise Yönetim Kurulu ve ABC'nin personeli tarafından seçilen yönetici tarafından atanır (Önder, 2000:70). Bununla beraber yine Yönetim Kurulu'nun görevleri Önder şu şekilde ifade etmektedir. “Kuruluşun işlevlerinin, Avustralya halkının en üst düzeyde yararı doğrultusunda, etkili bir şekilde yerine getirilmesini garanti etmek ve ABC'nin bağımsızlığını ve bütünlüğünü sağlamaktır. Kurul ayrıca, yerleşmiş gazetecilik standartlarına göre doğru ve tarafsız haber ve bilginin toplanması ve sunulmasını ve ABC'nin yasalara uymasını sağlamakla da yükümlüdür (Önder,2000:70-71).

ABC'nin yayıncı kuruluş olarak işlevleri, Avustralya Anayasasında tanımlanmıştır. 1983 tarihli Avustralya Yayın Kuruluşu Kanunu'nun 6.bölümü, ABC'nin Parlamento tarafından verilmiş görev ve işlevlerini belirtir. ABC'nin işlevleri, şu ana başlıklar altında belirtilebilir;

- -Avustralya toplumunun kültürel çeşitliliğini yansıtmak ve eğitim amaçlı programlar üretmek,
- -Avustralya dışına haber, güncel olaylar, eğlence ve kültür alanlarında program yayınlamak,
- -Avustralya'daki müzikal, dramatik ve diğer uygulamalı sanatları teşvik etmek ve cesaretlendirmek (Önder, 2000:71).

ABC, Parlamento'ya karşı sorumlu olmakla birlikte bağımsız, bir kuruluştur. Bu, ABC'de bir ayrıcalık olarak değerlendirilmez. ABC'nin finanse edilmesi, Parlamento tarafından belirlenen ödenek ile gerçekleşir. Buna karşılık, ABC hesaplarını denetime açmakla ve Yıllık Raporlarını Parlamento'ya sunmakla yükümlüdür.

2.1.2.2 Personel

ABC, insan kaynakları kavramının önemini bilincinde olup bunu kurumda gerektiği ölçüde uygulayabilmiştir. Bu konuyla ilgili olarak Önder'in aktarımı da şu şekildedir. "İnsan Kaynakları bölümü, insan kaynaklarına ilişkin konularda yöneticiler ile personel arasında karşılıklı anlayışın gelişmesi için çaba göstermektedir. İnsan Kaynakları Bölümü'nün yapısı incelendiğinde, Kurumun tüm yönetim kademelerinin ve Devlet'in yönetim kademelerinin temsiline olanak sağlayacak bir yapıya sahip olduğu görülmektedir. Bölüm, istihdam, sözleşme görüşmeleri, işgücü

reformu, eğitim ve gelişim ile yeniden yapılanma gibi konulardaki çalışma sonuçlarını yöneticilerin yararlanmalarına sunmakla yükümlüdür” (Önder,2000:76).

ABC'deki personel politikalarında eğitim kavramına da yüksek derecede önem verilmektedir. Bu doğrultuda, personelin bu ihtiyacı için gerekli olan zaman ve maliyet kaynakları titizlikle ama hiçbir şeyden kaçınmadan yerine getirilir.

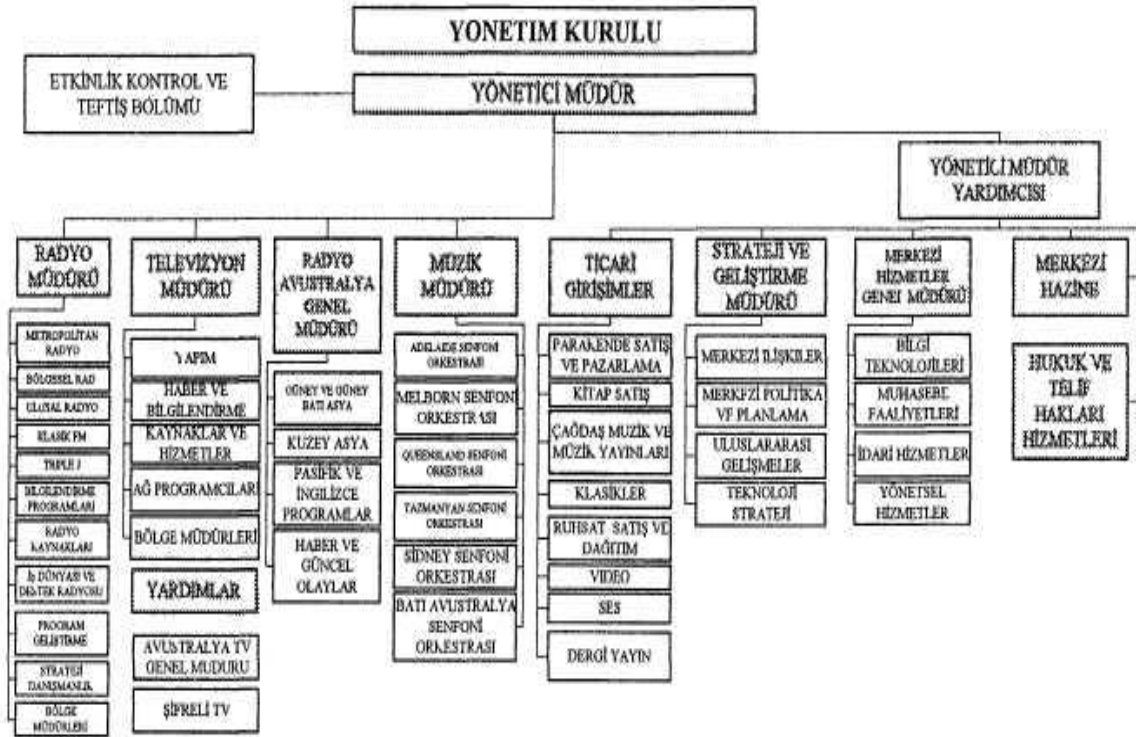
ABC'de yaratıcılığın yenilenmesi, kilit pozisyonlarda bulunan personelin yeteneklerinin geliştirilmesini gerektirir. Bu amaçla ABC'nin uyguladığı yöntem, eğitim gereksiniminin belirlenmesi amacıyla anketler yapmak ve daha sonra da eğitim planı hazırlamaktır. Eğitim planında, gereksinimi olan personelin ilgili eğitim etkinliğinden eşit şekilde yararlanması, süreklilik ve eğitimin de bir maliyeti olduğu hususları göz önünde bulundurulur (Önder, 2000:76).

Başarılı planlama yaklaşımının bir parçası olarak ABC'de öncelikli konular arasında yer almaktadır. Bunlardan bazıları halihazırda personel statüsünde olup, bazıları da personel olabilmek için gerekli olan aşamalara ilk adımlarını atmışlardır (Önder, 2000:77). ABC'nin önemle üzerinde durduğu eğitim konusunda, eğitime tabi tutulan kişilerin istihdamı da yer almaktadır. Eğitime tabi tutulan kişileri daha etkin bir şekilde kullanabilmek için ABC'nin politikası, yapısal bir eğitim sağlamak ve eğitim sonrasında da bu kişilerin görevlerini yerine getirirken, kendilerine yeterli desteğin sağlandığının ve eğitimin performanslarına olumlu şekilde yansıdığının takipçisi olmaktır (Önder, 2000:77). Bu da, doğal olarak ABC açısından başarıyı getirmektedir.

Medya sektöründe, öğrencilerin eğitimlerinin bir parçası olarak ABC'de deneyim kazanmaları yaygın bir uygulamadır. Avustralya'daki bu durum, Türkiye'deki uygulamaları da hatırlatmaktadır. ABC'nin eğitimdeki

rolü, ülke içindekilerle sınırlı değildir. Uluslararası etkinliklerde de faaliyette bulunur. ABC, personeline, diğer yayıncılarla birlikte çalışma fırsatı sunarken, ABC'nin diğer uluslararası kuruluşlarla olan ilişkilerini de geliştirmesine yardımcı olmaktadır.

2.1.2.3 Örgütlenme Yapısı



Şekil 7. ABC'nin örgütlenme yapısı (Yazıcı,1999:66).

ABC'nin örgütlenme yapısı şekil 7'te verilmektedir. ABC merkezi bir yapı olarak kurulduğu için, birden fazla genel müdürlüğün bu yapı içinde yer aldığı hemen fark edilebilir. Bir kamu yayın kurumunda, yapının bu şekilde

oluşturulması, etkinlik ve verimliliği sağlamanın bir yöntemi olarak görülebilir.

Ancak kaynakların, birlikte kullanılması, bu tür bir yapıda oldukça zor olmalıdır (Yazıcı,1999:65). 1994 Yılı Faaliyet Raporunda yer alan bu örgütlenme yapısının işlevsel olduğu düşünülmektedir. Ayrıca, TRT'nin sürekli sorun olarak ortaya çıkan vericilerin nereye bağlanılıp işletileceği konusu, Avustralya'da yayın kurumu olan ABC tarafından değil, Ulusal İletim Bölümü denilen bir birim tarafından işletilmektedir.

2.1.3 CBC (Canadian Broadcasting Corporation)

CBC, bir devlet kuruluşu olup 1991 tarihli Yayıncılık Yasası'na göre yönetilir ve Kanada Radyo-Televizyon ve Telekomünikasyon Komisyonu'nun düzenlemelerine tabidir. CBC'nin etkinliklerine dair Raporlar, her yıl Kanada Kültür Bakanı aracılığıyla Parlamento'ya sunulur (Önder,2000:102).

2 Kasım 1936 tarihli bir yasa ile bir kamu yayın kuruluşu olarak kurulmuştur. Bunun da gereklerini yerine getirmeye hala devam etmektedir. Günümüzde dahi, çoğu ülkelerin kamu hizmeti amacıyla gerçekleştirdikleri yayın kuruluşları, işlevlerini yitirirken, CBC hala ilk ve en önemli işlevini, halkı müşteri olarak değil yurttaş olarak görmektedir. CBC, Kanada'nın ülke vatandaşlarının çok değişik kültür ve çeşitliliğe sahip olmalarından dolayı özellikle bölgesel izleyicilere, her bir bölgenin özelliklerini, gereksinimlerini dikkate alarak hizmet eder. CBC, genellikle diğer yayıncı kuruluşlarca sağlanamayan alanlarda, gereksinimlere göre

biçimlendirilmiş habercilik anlayışıyla vatandaşlarını bilgilendirme yoluna gider.

CBC'nin önemli tarihleri;

1901 İlk transatlantik kablosuz sinyali gönderildi,

1927 Temmuz tarihinde ilk ulusal yayın yapıldı,

1930 Televizyon deneme yayınlarına başlandı,

1932 Kanada Yayıncılık Yasası ile ilk kez, Kanada Radyo Yayını Komisyonu kuruldu,

1936 Kanada Yayıncılık Yasası, Kanada Radyo Yayını Komisyonu'nu kaldırarak CBC'yi kurdu ve CBC, Komisyon'un personelini ve etkinliklerini devraldı,

1941 CBC Haber Hizmetleri resmi olarak açıldı, ayrıca Winston Churchill'in Ottawa'da, Parlamento'dan yaptığı konuşmayı da içeren özel yayın yapıldı,

1945 yılında Uluslararası Kanada Radyosu olan CBC Uluslararası Hizmetlerin resmi açılışı yapıldı,

1955 Parlamentonun açılışı ilk kez yayınlandı,

1958 Yeni Yayıncılık Yasası, tüm Kanada yayıncılık alanını düzenlemek üzere, Yayıncılık Güvernörler Kurulu'nu (Board of Broadcast Governors, BBG) kurdu,

1966 Kanada'da renkli televizyon yayını başladı,

1968 Yeni Yayıncılık Yasası, CBC'nin ulusal düzeyde hizmet sağlamak rolünü onayladı ve kablo sistemlerini de içeren düzenleyici rolü ve lisans verme yetkisi olan Kanada Radyo-Televizyon Komisyonu'nu (Canadian RadioTelevision Commission, CRTC) kurdu,

1973 Uydu aracılığıyla ilk canlı televizyon yayını yapıldı,

1983 Hükümet Yayıncılık Program Geliştirme Fonunu kurdu ve ilk pay- tv hizmete girdi,

1989 31 Temmuz tarihinde CBC'nin İngilizce olarak haber yayını yapan kanalı Newsworld hizmete girdi, Fransız ticari kanalı "Le Reseau des Sports" yayına başladı,

1990 CBC, gelecekteki vizyonunun ne olacağını, Görev, Değerler ve Amaçlar adı altında bir belge halinde yayınladı,

1997 Kanada Kültür Bakanlığı, 1998 yılı Nisan ayından başlamak üzere beş yıllık bir süre için CBC'ye güvenilir gelir kaynağı sağladığını açıkladı,

1999 CRTC, Kanadalıların CBC'nin rolü ve sunduğu programlar hakkında ne düşündüğünü belirlemek amacıyla 11 şehirde halka danışma toplantıları düzenlemeye ve gelecek yıllarda izlenecek yolu belirlemek için uygulama başlattı (Önder, 2000:98-99).

CBC, sayısal RDS(radyo yayınları)'e önem vermektedir. Bu doğrultuda, özel yayıncılarla sıkı bir işbirliği yaparak Sayısal Radyo Yayıncılığının geliştirilmesinde de öncü rolü üstlenmiştir. Ülkenin büyük çoğunluğu bu hizmetten yararlanmaktadır.

CBC, aralarında başkan'ın da bulunduğu, 12 üyeden oluşan Direktörler Kurulu tarafından yönetilir. Üyelerin tamamı Guvernörler Konseyi tarafından atanır (Önder, 2000:100). CBC'de ABC gibi asıl finansman ihtiyacını parlamento tarafından tahsis edilen kaynak ile sağlar. Bununla beraber, reklam gelirleri mevcuttur. "Kanada'da kamu iletişimini ulusal düzeyde CBC, yöresel düzeyde de Öuebec'teki Radyo Öuebec yürütmektedir" (Bülbül, 2000:87).

Kanada çok değişik kültürlerin bir arada bulunması ve ABD'deki yayınların kolayca izlenmesi dolayısıyla, programlara kota uygulaması yoluna gidilmiştir. Bu konuda, Machet ve Robilland şu tespiti yapmaktadırlar; "Ulusal kültürel kimliğinin korunmasının, program içeriğinde birincil öncelik olarak kabul edildiği Kanada'da, kotaların iyi sonuç verildiği görülmektedir" (Machet,Robilland, 1999:52).

2.1.3.1 Yönetim

CBC çalışanlarına, işlerini en iyi şekilde yerine getirebilmeleri için gereken çalışma ortamını sağlamakla yükümlüdür. Bunu teminen çalışanlarına, gereksinimlerini karşılayan, saygınlıklarına yakışır ve işlerini gereği gibi yerine getirmelerine olanak sağlayacak yerler temin edilir. Bu konuda gerekli çabalan göstermek, yöneticilerin görevidir (Önder, 2000:101). Yöneticilerin bu tutumları zorunludur. Aksi davranış cezai durum teşkil eder. İşini yapanlar, hiç kimseye ayrımcılık gösteremezler, bu tutumları çalışanlara olduğu kadar, iş için kuruma başvuruda bulunanlara ve adaylara dahi uygulanır.

Finansal anlamda bütün yeniden yapılanmalar sürerken, CBC çalışanları, Kanada halkına daha iyi bir hizmet sunabilmek için yeni programlar, yeni hizmetler ve yeni teknolojileri başlattılar. Bunların sonucunda da hem İngilizce hem de Fransızca yayın yapan Televizyon ve Radyo kanallarının izlenme oranlarında artış sağlandı (Önder, 2000:102).

Gerçekleştirilen küçülme, yeniden yapılanma ve etkinliklerin yeniden düzenlenmesi, Kuruluştaki pek çok yönetici ve denetleyicinin rollerini ve sorumluluklarını değiştirdi. Yönetici kadroları desteklemek ve etkinliği artırmak için CBC pek çok süreci uygulamaya koydu (Önder, 2000:103). Bu uygulamada, İş planlama sürecinin uyumluluğu, yöneticilerin performanslarının gözden geçirilmesi, iş değerlendirme süreci ve ücret sisteminin gözden geçirilmesi uygulamada yer alan bazı ana başlıklardır. Bunlara şöyle bir göz atacak olursak;

İş Planlama Süreci; Kuruluşun her bir bileşeninin hedefleri ve performansını doğrulamaktadır. Performans Yönetimi Süreci ise yöneticileri ve denetleyicilerini, CBC'nin görevleri, vizyonu, değerleri konusunda konuşmaları için cesaretlendirmekte ve bir geribildirim planı hazırlanmasına olanak sağlamaktadır. Süreç ayrıca, ücret ile personel arasında bağlantı sağlanmasına da temel teşkil eder.

İş Değerlendirme Süreci; Ücret sisteminin temel taşı, CBC'deki işlerin karşılaştırılmasına dayanan ve yönetici grupları tarafından güncelleştirilen iş tanımları kullanılarak yapılan İş Değerlendirme Süreci'dir.

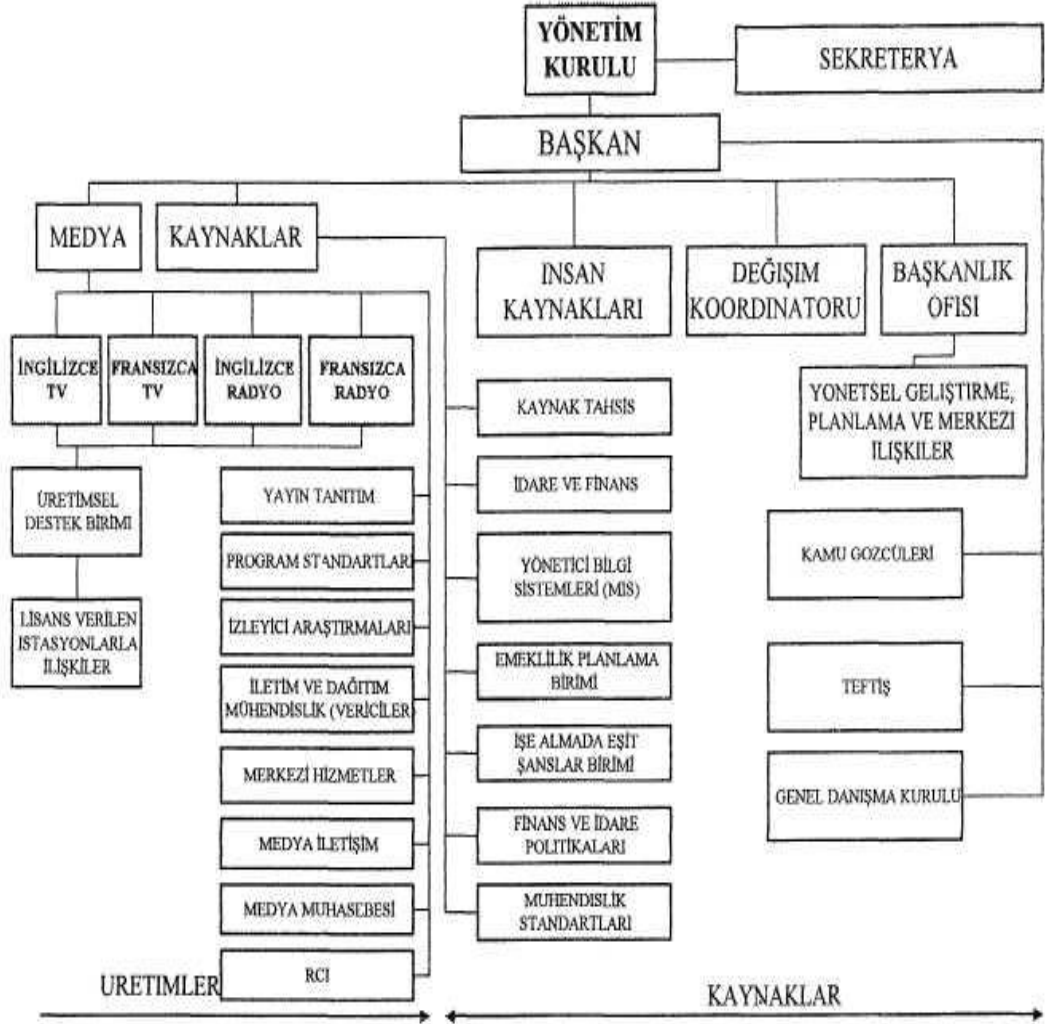
Performans Yönetim Süreci; üst düzey yönetici grubu için basan ile uygulanmış olup, tüm yönetim kademelerine uygulanması planlanmıştır. İş değerlendirmesi ve performans değerlendirmesi programları ise halihazırda sendikalar ile tartışılmakta olan konular arasındadır (Önder,2000:103-104).

CBC'deki değişim ihtiyacı kaçınılmaz hal aldığından, en önemli gerekçe, kamu yayıncılığının; bir ulusu inşa eden ve demokrasinin sürdürülmesini sağlayan bir araç olması nedeniyle, varlığını klasik iletişim sistemlerinin yanında yeni program iletişim sistemlerinde de sürdürerek, en büyük düşmanı olan politik baskılarla mücadele ederek, giderlerini düşürerek yaşamasının zorunlu olmasıydı (Yazıcı,1999:69). CBC yöneticileri ile beraber Kanada yönetimi de kamu hizmeti yayıncılığının yaşamasının zorunluluğuna inandılar. Bu inancın neticesinde de yeniden yapılanmaya, zorluklarına rağmen gittiler ve de başarı sağladılar.

2.1.3.2 Personel

Kamu yayıncısı olarak Kanada toplumunun çeşitliliğini yansıtmayı hedeflemiştir. CBC, gerekli nitelikleri taşıyan herkese ırk, etnik köken, din, yaş, cins, medeni durumu, siyasi düşünceleri, özürlülük gibi hususları dikkate almaksızın eşit istihdam ile eğitim, gelişim, terfi ve diğer mesleki alanlarda eşit fırsatlar sağlar (Önder, 2000:101). CBC, istihdamda eşitliği ilke olarak benimsemiştir.

İstihdam ya da terfi fırsatı belirdiğinde CBC önceliği, nitelikli Kurum elemanlarına verir. Adayların eşit niteliklere sahip olmaları halinde Kanada İstihdamda Eşitlik Yasası uyarınca öncelik kadınlara, yerli halka, özürlülere ve azınlık grubuna mensup kişilere tanınır (Önder, 2000:101).



Şekil 8. CBC'nin yeni üst düzey örgütlenme yapısı (Yazıcı,1999:71).

1995'te oluşan yeni örgütlenme yapısı şekil 8'te verilmektedir.

Değişimdeki önemli amaçlardan birisi, merkezi yönetime ait olan; kontrol, koordinasyon, doğrulama, sinama ve izleme işlevlerinin daha önce yapıldığı gibi belirli bazı birimler tarafından yapılmayarak, yayın üretim sürecinin bir parçası haline gelmesinin sağlanmasıydı. Yeni yapıda, yayınla ilgili birimlerin yaptığı planların zaten yeterli olacağı düşünülerek, alım kararının da onlar tarafından verilmesi ve merkezden onay alınmaması yoluna gidildi. Yani, hedeflenen yeni yapı, anti- merkeziyetçi bir anlayışı içinde barındıran bir yapıdır. Böylece, gereksiz imza ve onay süreçlerinden

kurtularak, dolaylı maliyetlerin azaltılması ve süreçlerin hızlandırılarak, etkinlik ve verimliliğin sağlanması amaçlanmıştır (Yazıcı, 1999:71).

2.1.3.3 Örgütlenme Yapısı

Yeniden yapılanmanın en önemli gerekçesi, aşırı dolaylı maliyetlerin olduğu merkezi birim ve destek hizmetlerinin daha etkin ve verimli hale getirilerek, kaynak yaratılmasıydı (Yazıcı, 1999:72). Sorumluluk ve yetkiyi üst kademe aşağıdaki doğrudan üretim yöneticilerine indirerek, süreci zorlaştıran ve bürokratik hale getiren, ara onay kademelerinden arındırmaktı. Yeniden yapılanma sürecinde, anti merkezileştirme sürecine alınmış oldu. Bir dokümantasyon izleme süreci ve bunun için de inanılmaz bir eleman gereksinimi vardı. Bu durum yerel birimlerin muhasebelerinde fazladan eleman istihdamına da yol açıyordu. Bu nedenle, yeni yapıda yerinde ödeme sistemi geliştirildi. Bu da eleman sayısında tasarrufu sağladı (Yazıcı, 1999:73).

Yeniden yapılanma sürecinde amaçlanan en önemli hedef, giderlerin kısılarak, aynı kalitede hatta daha da kaliteli program üretimi ve yayınının başarılabilmesiydi. Üretim sürecine daha esnek, daha özerk, daha işlevsel yetki ve sorumluluğun verilmesi bunu sağlamanın tek yoluydu (Yazıcı, 1999:73). CBC, temel görevlerinin içinde olmayan işlevlerini tasfiye etmeyi veya ortaklıklar kullanarak etkin hale getirmeyi amaçlamıştır. CBC'nin ümit ettiği sonuçlar, gelişen rekabet ortamında, sürekli düşen ve daralan bütçesine karşın, daha kaliteli ve beğenilen programlar üretecek bir yapıya kavuştu.

Yeniden yapılanmada, kurumlarda karşılaşılan en önemli engellerden birisi de değişime karşı oluşacak dirençtir. Bu konuda Şimşek

ve Akın'ın tespiti, "İşçilerin işsiz kalma endişesinden doğabileceği gibi, kendileri tarafından kazanılmış hak ve menfaatlerin kaybedilmesi veya sahip olunan statünün tehlikeye düşmesi korkusundan da doğabilir" (Şimşek ve Akın, 2003:296)" şeklindedir.

2.2 TÜRKİYE'DEKİ KAMU YAYIN KURUMUNUN İNCELENMESİ

2.2.1 TRT (Türkiye Radyo Televizyon Kurumu)

TRT'nin temel organları, Yönetim Kurulu, Genel Müdür ve Koordinasyon Kurulu'dur. TRT, Genel Müdür tarafından yönetilir. Yönetim Kurulu Genel Müdürün başkanlık ettiği en üst karar organıdır. TRT Kurumu; Genel Müdür, 4 Genel Müdür Yardımcılığı, 24 Daire ve Kurul Başkanlığı ile taşra teşkilatlarından oluşur.

Radyo; TRT, 3 ulusal, 9 adet de bölgesel radyosuyla hizmet vermektedir. Bunların dışında, Türkiye'nin Sesi Radyosu, kısa dalgadan, 27 dilde, yurtdışına yönelik yayın yapmaktadır. Televizyon; TRT'nin, yurt içine yayın yapan 4, yurt dışına yayın yapan 2 televizyon kanalı bulunmaktadır.

TRT1 kanalı;

31 Ocak 1968 tarihinde yayına başlayan kanal, Türkiye genelinde çeşitli yaş, meslek, eğitim ve kültür düzeyindeki seyirci topluluğuna bilgi ve haber vermek, milli kültür bütünleşmesine ve eğitimine yardımcı olmak,

eğlendirmek ve müzik gereksinimini karşılamak amacıyla yayın yapmaktadır. Yayınlar; eğitim, kültür, drama, müzik, eğlence, haber, haber-program, spor ve reklamlardan oluşmaktadır (Önder, 2000:133). Bununla birlikte, yedi gün boyunca her gün 24 saat yayın yapmaktadır. Türkiye’de nüfus ve alanın yaklaşık %98.5’ine hitap etmektedir.

TRT2 kanalı;

06 Ekim1986 tarihinde yayına başlamış olup, TRT'nin kültür ve sanat kanalı iken 2002 yılından beri haber-bilgi kanalı olarak yayın yapmaktadır. TRT2, bugün 24 saat kesintisiz yayın yapmakta ve bu yayınları 1763 vericiyle gerçekleştirmektedir. Türkiye yüzölçümünün %97.5’ini kapsamakta ve nüfusun %98.1’ine ulaşmaktadır (Cankaya, 2003:329).

TRT-3 kanalı;

Gençlik ve spor kanalıdır. 02 Ekim 1989 tarihinde yayına başlamıştır. Yayınlar, gençlere yönelik eğitim, kültür, drama, müzik programları ile haberler; genel izleyici kitlesine yönelik spor programlarından oluşmaktadır. Bunların dışında kanaldan, günün belirli saatleri arasında TBMM TV yayınları verilir (Önder, 2000:134). Günümüzde TRT3, TRT-GAP’ta zaman paylaşımli olarak yayın yapmaktadır. TBMM’nin çalışma günlerinde TBMM-TV, diğer zamanlarda da naklen ya da banttan spor karşılaşmaları ve arşivden spor yayını yapmaktadır (Cankaya, 2003:330).

TRT-4 kanalı;

30 Temmuz 1990 tarihinde yayın hayatına başlayan kanalın amacı, orta ve yüksek öğrenim öğrencilerinin örgün ve yaygın eğitimlerine yardımcı olmaktır. Yayınlar; Milli Eğitim Bakanlığı tarafından hazırlanan

Açıköğretim Lisesi Ders programları; Anadolu Üniversitesi tarafından hazırlanan Açıköğretim Fakültesi Ders Programları; müzik programları ile at yarışlarından oluşmaktadır(Önder, 2000:134). Nüfusun %92'sine ulaşan TRT4 yayınları 188 vericisiyle izleyicilerine ulaşmaktadır. İzlenmesi çok çekici olmayan bu örgün eğitim programlarının, televizyon tekniklerini kullanarak, daha zevkle izlenilir hale getirilmesi gerekmektedir (Cankaya, 2003:330).

Televizyonda eğitim konusunda Postman; “Alfabe ve matbaa gibi televizyonunda gençlerimizin zamanı, dikkati ve bilme alışkanlıklarını denetleme gücü sayesinde, gençlerin eğitimi denetleme gücünü yakalamış olduğudur” (Postman, 2004:163) demektedir.

TRT-GAP kanalı;

Güneydoğu Anadolu Projesi'nin (GAP) bölge halkına tanıtılması, bölge halkının eğitim ve kültür düzeyinin yükseltilmesi ile bölge halkının diğer gereksinimlerini karşılayacak nitelikte yayınların yapılmasının hedeflendiği kanaldır. Yayınlar hafta içi günlerde, belirli saatlerde TRT-3 vericilerinden dönüşümlü olarak gerçekleştirilmektedir (Önder, 2000:134). Ülkenin %98'ine yayılan verici kapsama alanına sahiptir.

TRT-INT kanalı;

28 Şubat 1990 tarihinde yayına başlayan kanalın temel amaçları; yurt dışında yaşayan Türk vatandaşların Türkiye ve Türk kültürü ile bağlarının devamını sağlamak, çeşitli konulardaki sorunlarının çözümüne yardımcı olmak; bulundukları ülkelerin kültürlerini tanımalarını ve uyum sağlamalarını kolaylaştırmak, ayrıca Devleti tanıtmaktır (Önder, 2000:134). Özellikle Avrupa'da yaşayan Türklere yönelik yayın yapan kanal, uydu ve kabko ile yayınlarını izleyicilerine ulaştırmaktadır.

TRT-AVRASYA kanalı;

27 Nisan 1992 tarihinde TRT-INT ile ortak yayına başlayan, 12 Nisan 1993 tarihinden itibaren ise TRT-AVRASYA olarak ayrılan kanal ile amaçlanan; Kafkasya ve Orta Asya'ya yönelik yayınlar ile Türkiye ile diğer Türk Cumhuriyetleri arasındaki kültürel ve ticari ilişkilerin geliştirilmesine katkıda bulunmak, dil ve düşünce birliği yaratmak olup, gerektiğinde yabancı dilde ve Türkçe'nin değişik lehçelerinde veya bu dillerde alt yazılı olarak program yayınlanmasıdır (Önder, 2000:135). TRT-TÜRK olarak ta adlandırılan bu kanal Orta-Asya'ya her gün 16 saat olmak üzere merkezi Ankara'da yayın yapmaktadır.

TRT-AVRASYA yayınları, Türk Cumhuriyetlerinin batıya açılan penceresi olduğundan, bu kanalda ortak tarihimiz, kültürümüz ve sanatımızın yanı sıra, günlük olaylar, müzik, eğlence, magazin, din, eğitim, kültür yayınlarına da yer verilmiştir (Akarcılı, 2003:229).

TRT'nin radyo ve televizyon kanallarından en az birer adetinin internet üzerinden canlı yayınlanması; Kurum'un ve etkinliklerinin tanıtımını yapmak olarak özetlenebilir (Önder, 2000:135).

2.2.1.1 Yönetim

TRT'de yönetici olabilmek için, fakülte veya yüksek okul mezunu olmak ve Kurumda 10 yıl çalışmış olmak şartı aranmaktadır. Bu koşullar son derece genel niteliktedir. Doğal olarak, bu da bir sorundur ve çözülmesi gereken bir durumdur. Ek-4'te TRT görev yönetmeliği yer almaktadır.

Yönetici seçiminde bu genel koşulların tek istisnasını, TRT Yasasının 13.maddesi uyarınca Genel Müdür ve Genel Müdür Yardımcılarının şu koşul ve niteliklere sahip olmaları gerekmektedir;

- Yükseköğrenim mezunu olmak,
- En az kırk yaşında olmak,
- Devlet memuriyetinde veya temayüz ettiği ihtisas dalında on beş yıllık mesleki tecrübeye sahip olmak,
- Atanmadan önceki son üç yıl içerisinde herhangi bir siyasi partiye üye veya herhangi bir siyasi partiden aday olmamak,
- Devlet memuru olmak için aranan şartlara sahip olmak.

Ayrıca Genel Müdür Teknik Yardımcısının, elektronik yüksek mühendisi olması şart vardır. Bununla beraber, TRT Yönetim Kurulu'nun 1997 tarihli bir kararı ile 27.06.1997 tarih ve 1997/158 sayılı kararı uyarınca, Başkan, Başkan Yardımcısı, Müdür ve Müdür Yardımcısı olarak atanabilmek için, genel koşullara ek olarak, TRT'de en az 10 yıl çalışmış olmak gerekmektedir. Yönetim Kurulunun bu kararı, uzun vade de kurumun menfaatlerine bir karar içerdiği görülmektedir.

Yöneticilerin atanmalarına ilişkin Önder, şu değerlendirmeyi yapmaktadır;

Yöneticilerin atanmalarına (seçilmelerine) ilişkin temel güçlük 2954 sayılı Kanun'dan kaynaklanmaktadır. Kanun'un 53.maddesi uyarınca, personelin işe alınma, atanma, yer değiştirme, görevden alınma ve terfi işlemleri, Kurum Genel Müdürü tarafından yapılır. Bu kuralın istisnası bulunmamaktadır. Diğer bir deyişle Genel Müdür tek başına, çok genel koşulları taşıması kaydıyla herhangi bir Kurum personelini, Genel Müdür Yardımcılığı da dahil olmak üzere herhangi bir yönetici pozisyona atayabilir veya görevden alabilir. Genel Müdürlerin bu kadar geniş yetkilerle donatıldığı bir başka kamu kuruluşu bulunmadığını söylemek abartı olmayacaktır. Bundan dolayı da Genel Müdür değişikliğine bağlı olarak üst yöneticilerin çoğu, özellikle de Genel Müdür Yardımcıları, Televizyon, Radyo ve Haber, Personel ve Dış Yayınlar Dairesi Başkanları kısa sürede değiştirilir. Görevden alınan üst düzey yöneticiler ise genellikle Araştırma ve Planlama Dairesi'ne (APK) atanırlar. Fiilen bu ünitenin herhangi bir işlevi yoktur ve yapay olarak oluşturulmuştur. Dahası bu durum sadece TRT'ye özgü olmayıp,

Türkiye'de kamu kesiminde de son derece yaygındır. Bu ünitenin kuruluşunun temel nedeninin, Genel Müdürlere, üst yöneticileri görevden alıp, yerlerine yenilerini atayabilmek için esneklik sağlamak olduğu söylenebilir(Önder, 2000:151).

TRT'nin temel gelir kaynaklarını, reklam, bandrol ve elektrik enerjisi satış hasılatından TRT için ayrılan belirli orandaki pay oluşturmaktadır. Tekel döneminde Kurum'un en önemli gelir kaynağını, reklam gelirleri oluşturmaktaydı. Ancak 1990 yılların başında, ticari kanalların belirmeye başlamasıyla birlikte, reklam gelirleri çok önemli ölçüde düşüş gösterirken, enerji payı gittikçe ağırlık kazanmaya başladı (Önder, 2000:135). Enerji payı gelirleri, elektrik faturalarından %2 oranında kesilen payın düzenli olarak TRT'ye aktarılmasıyla oluşan gelirlerdir.

Kamu televizyonunu sıkıntıya sokan bir başka problemde, kısa dönemde para kıtlığı çekmesidir. Ki bu, hükümete bağımlılığı artırabilmektedir (Eslin, 2001:117).

TRT'nin pazar payını kaybetmesinin en önemli nedeni, program yapımına ayrılan kaynakların azalması, yani program kalitesinin düşmesidir. Eleman sayısı halen artmaya devam ettiği için, personel giderleri de artmaya devam etmektedir.

2.2.1.2 Personel

TRT'nin personel politikası ve bu politikanın ilkeleri Personel yönetmeliğinde belirtilmiştir. Yönetmeliğin 4.maddesine göre;

a) Personel politikası, Kurumun kanun ile kendisine verilen görevleri en iyi şekilde yürütebilmesi için personelin seçiminde,

dağılımında, eğitiminde ve istihdam şekil ve şartlarının tayininde uygulanacak yöntemi ifade eder.

b) Kurum, personel politikasının tespitinde aşağıdaki ilkeleri göz önünde bulundurur;

- Hizmet planlamasına öncelik vermek, hizmetin istihdam şekillerinden hangisi ile daha iyi yürütüleceğini ve çeşitli hizmet dallarında çalıştırılacak personelde bulunması gerekli nitelikleri tespit etmek ve bu tespitleri bir hizmet planlaması ile düzenlemek,
- Her hizmet birimini karşılayan kadronun niteliklerini, yetki ve sorumluluklarını tespit etmek, istihdamda personele, eğitim, bilgi ve yeteneğine göre adil ve eşit imkanlar sağlamak, gerekli görülen dallarda hizmet öncesi eğitime önem vermek,
- İlmî, teknik ve mesleki gelişmeleri zamanında izlemeyi gerekli kılan görevlerde bulunanlara öncelik tanımak suretiyle, eğitim faaliyetlerini düzenlemek ve devamlılığını sağlamak,
- Aylık ücretinin dışında mevzuat gereğince yapılacak ödemelerde objektif esaslara bağlı kalmak,
- Hizmetin gereklerine uygun olarak yurdun her yerinde personelin görev yapmasını sağlayacak şekilde kadro düzenlemesi yapmak,
- Başarılı personeli imkan ölçüsünde teşvik edecek, mükafatlandıracak, yükselme konusunda fırsat eşitliğini sağlayacak tedbirleri almak.

Mevcut düzenlemelerde, personel politikasından ne anlaşıldığı, politika oluşturulurken hangi ilkelerin göz önünde tutulacağı ve bu politikanın belirlenmesi ve uygulanması ile hangi birimlerin görevli olduğu belirtilmiş bulunmaktadır. Ancak ne yazık ki, başlangıçtan itibaren

düzenlemelerde yer alan ve personel yönetiminin temel ilkelerine uygunluk gösteren bu hususlar yaşama geçirilememiş ve kağıt üzerinde yer almaktan öteye gidememiştir (Önder, 2000:139).

Personel politikalarının belirlenip uygulanmasında RTÜK(Radyo Televizyon Üst Kurulu)'ün de etkisi vardır. Şöyle ki; "3984 sayılı kanunun geçici 8.maddesi uyarınca TRT, RTÜK'ün onayı ile yurtdışında büro açabilir, bu bürolarda sürekli personel istihdam edebilir; ayrıca Kurum personelinin kadro unvanları, sayısı, ücretleri, kadrolara uygulanacak ek göstergeler, personele sağlanacak sosyal yardımlar. Kurum Genel Müdürü'nün teklifi üzerine RTÜK tarafından belirlenir. Son olarak. Kanunun 35 .maddesi uyarınca, durdurmayı gerektirecek şekilde yayın yapılması halinde, Üst Kurul'un bu doğrultuda vereceği karar üzerine TRT Genel Müdürü ve Yönetim Kurulu'nun görevi düşer" (Önder, 2000:140-141) şeklinde aktarmaktadır. Personel planlamasının ve uygulamasının Kurum'da ne kadar zor olduğu görülür.

Personel Yönetmeliği'nin 36.maddesi uyarınca adayların, bu maddede belirtilen genel koşulları taşımaları gerektiğini belirtmek gerekmektedir. Bunlar, 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nda, diğer kamu kuruluşlarında görev yapabilmek için öngörülen koşullar ile aynıdır. Fakat 36.maddenin ikinci fıkrasında, adayların bu koşullara ek olarak, ilgili yönetmelikte belirtilen özel koşulları da taşıması gerektiği ifade edilmektedir (Önder, 2000:143).

Hangi sayıda ve hangi nitelikte personele gereksinim olduğu kuruluşun amaçlarını gerçekleştirebilmesi için gerekli temel kıstaslardır. Ek-3.'te de TRT personel yönetmeliği yer almaktadır.

TRT Kanunu'nun 49.maddesi uyarınca Kurum hizmetleri memurlar, işçi sayılmayan sözleşmeli personel ve geçici personel eliyle

gördürölür. Personel Yönetmeliği'nin 34.maddesi uyarınca ise, Kurum'daki personelin sınıfı, adedi, unvanı ve derecesi toplu olarak, Genel Müdürlükçe hazırlanıp Yönetim Kurulu 'nun kararı ile kesinleşen kadro cetvelinde gösterilir (Önder, 2000:145).

Kanal sayısının artması ile birlikte, siyasi etki ve baskı konularında bir azalma olmadığı gibi daha fazla kişinin alınması verimsizliğe yol açmıştır. Altyapı, program ve teknik gereksinimlerin tam olarak planlanmadan, kanalların hükümet talimatıyla açılması, TRT'nin siyasi arpalık olarak görülmesi anlayışını devam ettirmiştir (Işık, 2002:205).

Kuruma hangi kaynaklardan personel sağlanacağı, Personel Yönetmeliği ile Hizmet Tanımları ve Atama Şartları Yönetmeliği'nde düzenlenmiştir. İkinci Yönetmeliğin 4.maddesi uyarınca Kurumdaki boş kadrolara, Kurum içinden, diğer kamu kurum ve kuruluşlarından veya açıktan personel atanır (Önder, 2000;146).

Buradan hareketle, Kuruma iç ve dış olmak üzere, başlıca iki tür kaynaktan personel sağlandığını söyleyebiliriz. Yönetmelik'te diğer kamu kurum ve kuruluşları da dış kaynak olarak değerlendirilmiştir. Yönetmelik incelendiğinde, Kurum içi kaynakların tüm işler için uygun olduğu görülür (Önder, 2000:146). Yani TRT yönetmeliği, bu konuda kendi kendine yeterli düzeydedir.

Mevcut durumda personelin büyük bir bölümünün "Kadro karşılığı sözleşmeli personel" statüsünde olması nedeniyle, performans değerlendirmesinin Personel Yönetmeliği ve Gizli Sicil Yönetmeliği esas alınacaktır (Önder, 2000:159).

Kurumda, "İşçi Sayılmayan Sözleşmeli Personel" statüsünde çalışan kişiler için Sicil ve Başarı Değerlendirme Yönetmeliği'nin, "Sicil ve Başarı Değerlendirmesinin Esası" başlıklı 4.maddesine şu şekildedir;

Personelin sicil ve başarı değerlendirmesi çalışanın işteki başarı derecesi hakkında bir yargıya varma işlemidir. Bu yargı sonunda atama, yer ve görev değiştirme, yükselme, ödüllendirme, personelin eğitime gereksinimi olup olmadığı, sözleşmenin yenilenmesi ve işten ayrılma gibi hususlar objektif ölçüler içinde belirlenir. Bu ölçülere göre yapılan değerlendirme sonunda personelin işe katkılarının artırılması sağlanarak iş verimi oranı yükseltilir. Kuruma aidiyet duyguları pekiştirilerek üst görevler için personel yetiştirilmiş olur. Amirler tarafından belirlenen kusur, eksik ve olumsuz davranışları ilgili personele zamanında yazılı olarak bildirilir. Yazının bir kopyası Sicil ve Başarı Değerlendirme Formlarının hazırlanmasına esas olmak üzere ilk sicil amirince muhafaza edilir, bir nüshası da personelin şahıs dosyasına konulmak üzere bağlı olduğu personel birimine gönderilir. Bu bildirimle personelin varsa itiraz veya cevabı da birlikte saklanır."

Bu bağlamda Önder, "Değerlendirme, personel için de çok önemlidir. Onlar da değerlendirme sonucunu görmek ister ve yöneticilerinin başarılı ve başarısız, çalışan ve daha az çalışan personeli ayırt etmesini bekler. Daha da önemlisi, personel, hakkındaki değerlendirme sonucunu bilmelidir ki, eksiklerini görüp, sonraki dönemde giderebilsin, kendisini geliştirebilsin (Önder, 2000:163) demektedir.

Eğitim:

TRT'de personelin eğitiminden Eğitim dairesi sorumludur. TRT Eğitim Yönetmeliği'nin 5. ve 6.maddesi uyarınca Başkanlık, form gönderme, görüşme, toplantı yapma veya uygun görülen diğer metodlar yoluyla ünitelerin hizmet öncesi ve hizmet içi eğitim gereksinimlerini belirler. Daha sonra, öncelikler dikkate alınarak yıllık eğitim planı hazırlanır ve gerekli aşamalardan sonra her yıl Ocak ayının ilk günü yürürlüğe girer. Ek-6'da TRT Eğitim Yönetmeliği yer almaktadır.

Bazı kadrolar, hizmet öncesi eğitimi gerektirir ve adaylar atanabilmek için bu eğitime devam etmek ve sonunda yapılacak sınavlarda

başarılı olmak zorundadırlar. Hizmet içi eğitim ise, Eğitim Yönetmeliği'nin 50.maddesi uyarınca bu tür eğitim, personelin hizmetteki tecrübe ve verimliliğinin artırılmasını, bilgi, beceri ve tavırlarının geliştirilmesini amaçlayan eğitimidir ve yurt içinde veya yurt dışında yapılabilir (Önder, 2000:154).

TRT'de önemli olduğunu düşündüğümüz eğitim anlayışı, eğitim yönetmeliğinin ilgili maddelerinde mevcuttur. Bu maddelerden bazılarını şu şekilde sıralayabiliriz;

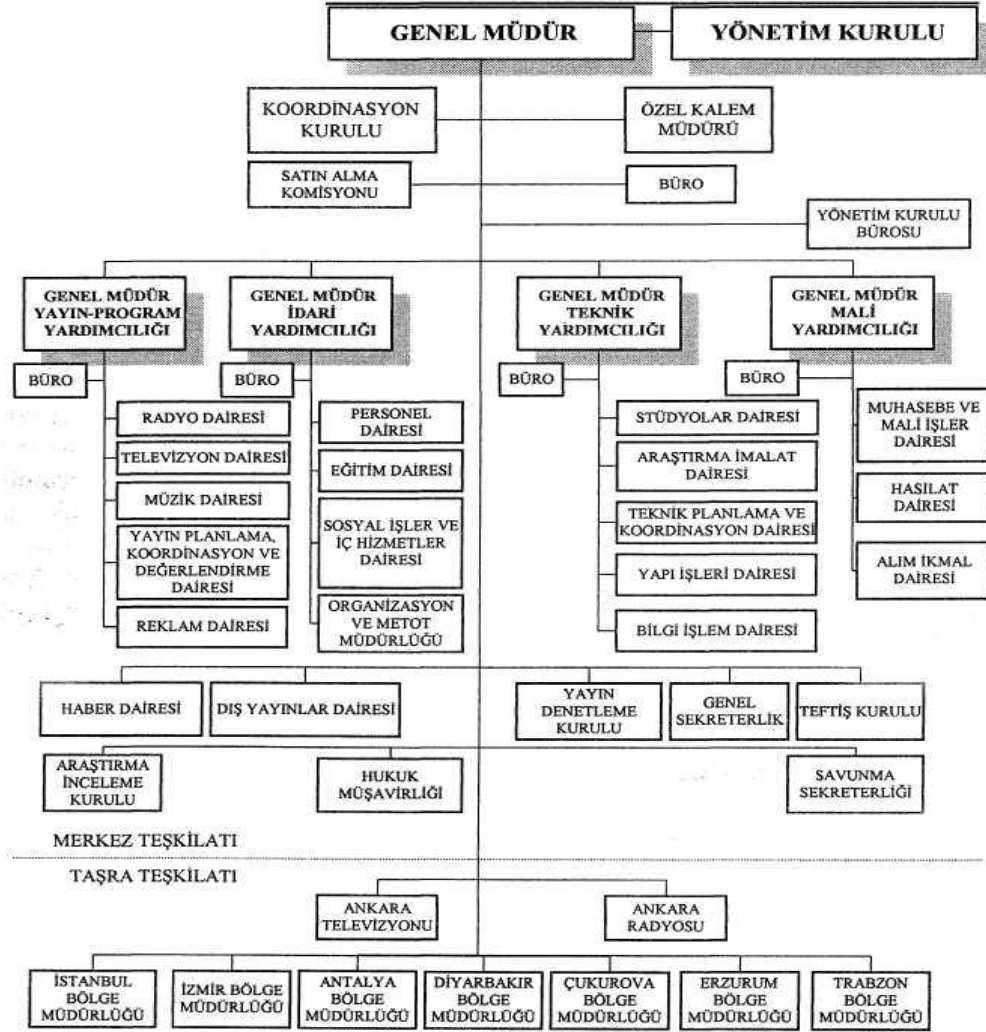
- Yurt içindeki hizmet içi eğitim, Kurum içinde veya dışında, iş başında veya iş dışında verilebilir. Bu eğitim, aday memurluk döneminden başlayıp asli memurluk döneminde de devam eder "(Eğt.Yön. m.51).
- "Hizmet içi eğitime kimlerin katılacağı, eğitimin ve adayların nitelikleri göz önüne alınarak, ünitelerin gösterdikleri adaylar arasından Eğitim Dairesi Başkanlığı'nca belirlenir. Eğitime katılmasına karar verilen personelin, eğitime zamanında ve eksiksiz olarak katılması zorunludur" (Eğt.Yön. m.61,62).
- "Kurumun, görgü ve bilgilerini artırmak, yabancı dil öğrenmek, ihtisas, staj, inceleme ve benzeri çalışmaları yapmak üzere yurt dışına eleman göndermesi de olanaklıdır"(Eğt.Yön. m.67).

Başarı insanla ilgilidir. İnsanın yaptıklarının sonucudur. Bilgi toplumunda merkezi konuma gelen insanın amacı, başarı peşinde koşmaktır. Bugünün Türkiye'sinde de başarı ilkesine geçerlilik kazandıracak bir reform ve politika birinci derecede önceliklidir (Erkan, 2000:184).

Önder'in nitelikli personel hakkındaki düşüncelerini şu şekilde dile getirir. "Nitelikli yayın, nitelikli personel ile olanaklıdır ve bunun yolu da nitelikli personel istihdam etmek ve eğitmekten geçmektedir. Bu anlamda eğitimin önemini ayrıca belirtmeye gerek görülmemektedir. Ayrıca, yayıncılık alanında çok hızlı değişimler yaşanmakta ve belirli süreler sonunda hizmet için kullanılmayan teçhizat, çeşitli kuruluşlara bağışlanmaktadır. Bu tür teçhizatın da eğitim stüdyolarının donatılmasında kullanılması söz konusu olabilir. Sorunun bir diğer boyutu da, TRT'nin eğitim stüdyolarına sahip olmayışıdır. Bu, eğitim etkinliklerinin önünde duran ve kısa zamanda aşılması gereken önemli bir engeldir" (Önder, 2000:157).

2.2.1.3 Örgütlenme Yapısı

Yönetim kurulunun 6 üyesi, 2954 sayılı Kanununa göre RTÜK tarafından gösterilen 12 aday arasından Bakanlar Kurulu'nun önerisi ve Cumhurbaşkanının onayı ile seçilir.



Şekil 9. TRT'nin yürürlükteki örgüt yapısı (Yazıcı,1999:129).

TRT'nin halen geçerli yapısı, tek kanal televizyon ve bir kaç kanal radyo yayınının yapıldığı ve rekabetin olmadığı, 1980 yılında oluşturulmuştur. Günün acımasız rekabet koşulları içinde yapı, yetersiz hale gelmiştir (Yazıcı, 1999:130). Yine yeniden yapılanma ile ilgili olarak Yazıcı şunları aktarmaktadır; “Bugün TRT, dünyanın en çok yayın yapan kamu yayın kuruluşu unvanına sahiptir. İşin ilginç yanı, bu kadar çok kanal ve yayın saatinin TRT'nin tercihi olmaması, genellikle siyasi iktidarların talimatları doğrultusunda yaratılmış olmasıdır. Pazardaki acımasız rekabet ortamı göz önüne alındığında, TRT'nin yapısını yeniden gözden geçirmesi ve baştan aşağı yenilemesinin kaçınılmaz olduğudur (Yazıcı, 1999:130)

TRT'nin izlenilirlik oranı giderek azalmaktadır. Bunun nedeni, program yapımına ayrılan kaynakların azalması, buna rağmen eleman sayısının artmasıdır. Doğal olarak, personel giderleri de artmaya devam etmektedir.

Yazıcı, tüm bunlara rağmen tespitinde şunları söylemektedir. “Dikkatli bakıldığında TRT'nin yayın elemanı sıkıntısı çektiği görülmektedir. Toplam yayın saati göz önüne alındığında, bir yayın elemanına düşen yayın saatinin yüksekliği açısından TRT, tüm kamu yayın kurumları arasında, birinci sırada gelmektedir (Yazıcı, 1999:131).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

TRT Ankara Televizyonu personeline uygulanan anket çalışması, araştırmanın yöntemini oluşturmaktadır. Bu anket çalışmanın sayısal verilerinin değerlendirilmesinde, istatistiksel analiz ve içerik çözümleme teknikleri kullanılmıştır. Elde edilen verilerden yola çıkarak, birtakım sonuçlara varılmıştır. Bunun yanı sıra literatür taraması yapılmış ve araştırmadan elde edilen sonuçlar, kuramdaki bilgilerle yorumlanmıştır.

Araştırma yöntemini oluşturan evren ve örneklemin belirlenmesi, veri toplama aracı, verilerin toplanması ve sınıflandırılması çalışmaları yapılmıştır. Bu aşamalar, aşağıdaki gibidir:

a. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, TRT Ankara Televizyonu personeli oluşturmaktadır. Prodüksiyon Kaynakları Müdürlüğü ve alt birimleri olan Naklen Yayınlar Başmühendisliği, Kamera Servisi, Ses Servisi, Işık ve Efekt Servisi, Aktüel Kamera Servisi, KJ Operatörleri Servisi, 3. Grup Başmühendisliği, Ulaşım Servisi; Program Müdürlüğü ve Muhasebe Müdürlüğünde çalışan toplam 113 kişilik bir grup ise araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır.

Yaşları 24 ile 59 arasında değişen bir örneklem grubu, 15 kadın; 98 erkekten oluşmaktadır. Örneklem grubu, tesadüfi yöntemle belirlenmiştir.

b. Veri Toplama Aracı

Veri Toplama Aracının birinci bölümünü oluşturan sorular, araştırmanın bağımsız değişkenidir. İkinci bölümdeki sorular ise araştırmanın bağımlı değişkenidir. Her bir bağımsız değişken, ikinci bölümde yer alan bağımlı değişkenlerle ilişkilendirilmiştir.

Anket sorularının birinci bölümü altı sorudan, ikinci bölümü de 18 sorudan oluşmaktadır.

Ankette yer alan her bir soru, TRT Ankara personelinin yeniden yapılanma çalışmasını olumlu bulup bulmadıklarına ilişkindir. Soruların cevapları üç ayrı tipte hazırlanmıştır; “Evet/Hayır/Değişmedi”, “Evet/Hayır” ve “Evet (nedeni?.....)/Hayır (nedeni?.....)/Değişmedi (nedeni?.....)” gibi.

c. Verilerin Toplanması

Anket uygulamasına başlamadan önce TRT Ankara Televizyon Müdürlüğünden örneklem grubuna anket uygulamak için izin alınmıştır.

Anketi cevaplayacak örneklem grubuna, anket sorularının amacı hakkında bilgi verilmiş ve anket uygulamasına geçilmiştir.

d. Verilerin Sınıflandırılması ve Analizi

Cevaplanan anket sorularının her birine birer numara verilmiştir ve bu cevaplar, “SPSS 11.5 for Windows” programında bu araştırma için hazırlanan bir dosyaya tek tek işlenmiştir.

Verilerin analizinde, “ki-kare testi” istatistiği kullanılmıştır. Anlamlılık düzeyi “p” değeri 0,05 olarak alınmıştır. Bağımsız değişkenlerin her biri için ayrı tablolar oluşturulmuştur.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR VE YORUM

Anket sorularından her biri; öğrenim, yaş, görev süresi, birim kategorilerinde ayrı ayrı incelenmiştir. Şimdi anket soruları değerlendirilecektir.

4.1 YENİDEN YAPILANMA VE YENİ LOGO

Kamusal iletişim etkinliklerinde yaygın ve etkili biçimde sıklıkla kullanıldığına tanık olduğumuz logolar, temsil ettiği kuruluşun markalaşma eğilimini ya da mevcut marka kimliğini yansıtır (Işık,2004:228).

TRT'nin yeniden yapılanmanın ardından logosunu değiştirmesi birinci araştırma konumuzu oluşturmaktadır. Bu konu, araştırmaya katılanlara ***“TRT'nin eski logosunun yeni logosu ile değiştirilmesini olumlu buluyor musunuz?”*** sorusu ile yöneltilmiştir.

Yeni logo, TRT'nin yıllardan beri süregelen düzenini değiştirmesinin bir simgesidir. Dolayısıyla yeni logo “değişimi”, “yeni TRT'yi”, “farklılaşmayı” sembolize etmektedir. Bu nedenle logo hakkındaki fikirler TRT'nin yeniden yapılanmasına dair yaklaşımları ortaya çıkaracaktır. Başka bir ifade ile, yeni logonun olumlu veya olumsuz bulunması alt kodlarda yeniden yapılanmanın ve değişimin benimsenip benimsenmediği veya çalışanlar üzerinde bir etki

yaratıp yaratmadığını gösterecektir. Bu nedenle sorulara verilen olumlu ve olumsuz cevaplar hem logoya hem de değişime bakış açısını yansıtmaktadır. Sonuçlar şöyledir:

Genele bakıldığında, soruya %40,2 “evet, %35,7 “hayır” ve %24,1 “değişmedi” yanıtını vermiştir.

Tablo 1. TRT'nin Yeni Logosuna Bakışın Öğrenim Durumuna Göre Dağılımı

	LİSE VE ALTI		YÜKSEKOKUL VE ÜSTÜ		TOPLAM		P
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	
Evet	15	41,7	30	39,5	45	40,2	p>0,05
Hayır	16	44,4	24	31,6	40	35,7	
Değişmedi	5	13,9	22	28,9	27	24,1	
Toplam	36	32,1	76	67,9	112	100,0	

Bu araştırma sorusuna cevap verenlerin %67,9'u yüksekokul ve üniversite mezunu, %32,1'i lise ve altı öğrenim düzeyine sahiptir. Yeni logoyu olumlu bulan; benimseyenlerin oranı ile logo değişimini olumsuz bulanların oranı birbirine çok yakındır. Lise ve altı grupta ilk sıraya %44,4 ile kurumun logosunu değiştirmesine olumsuz yaklaşanlar alırken, ikinci sırada ilkinde çok yakın bir oranla; %41,7 ile yeni logoyu benimseyenler almaktadır. Bu grupta yeni logonun değişiklik yaratmadığını düşünenlerin oranı ise %13,9'dur.

Yüksekokul ve üstü öğrenim düzeyine sahip grup içinde ilk sırayı %39,5 ile yeni logoya olumlu yaklaşanlar, ikinci sırayı da %31,6 ile olumsuz yaklaşanlar almaktadır. Yeni logonun olumlu ya da olumsuz bir değişim yaratmadığını belirtenlerin oranı ise %28,9'dur.

Görüldüğü üzere her iki grubunda (yüksekokul ve üstü ile lise ve altı) yeni logo hakkındaki fikirleri de birbiri ile benzerlik göstermektedir. Ancak, yeni logoyu “olumlu” bulmayanlar lise ve altı grupta (%44,4), “olumlu”

bulanlar ise yüksekokul ve üstü grupta (%39,5) daha fazladır. Dolayısıyla, az bir farkla da olsa, yüksekokul ve üstü öğrenime sahip olanların yeni logoya daha olumlu baktıkları ve benimsedikleri söylenebilir. Logonun bir değişiklik yaratmadığını düşünenlerin sayısı da kayda değerdir. Bu oran yüksekokul ve üstü mezunlarda, lise ve altı mezunlara göre daha fazladır.

Tablo 2. TRT'nin Yeni Logosuna Bakışın Cinsiyete Göre Dağılımı

	ERKEK		KADIN		TOPLAM		P
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	
Evet	38	38,8	7	50,0	45	40,2	p>0,05
Hayır	36	36,7	4	28,6	40	35,7	
Değişmedi	24	24,5	3	21,4	27	24,1	
Toplam	98	87,5	14	12,5	112	100,0	

Yeni logoya dair olumlu ve olumsuz bakışları ankete katılanların cinsiyetlerine göre değerlendirdiğimizde; erkeklerde “olumlu” (%38,8) ve “olumsuz” (%36,7) bakanların oranları hemen hemen eşittir ve logonun olumlu-olumsuz herhangi bir değişiklik yaratmadığını belirtenlerin oranları da yüksektir. Bu oran %24,5’tir. Kadınlarda ise, %50 oranla yeni logoya “olumlu” yaklaşılmaktadır. Bunu %28,6 oranda olumsuz bulanlar ve %21,4 oranda da yeni logonun değişiklik yaratmadığı görüşüne sahip olanlar takip etmektedir. Böylece, ankete katılanlardan kadınların erkeklere göre logoyu daha çok “olumlu” bulduğu, dolayısıyla da yeni logoyu daha çok benimsediği görülmektedir. Buna karşın erkeklerin yeni logo hakkındaki düşüncelerinin tam bir netlik kazanmadığı ortaya çıkmaktadır. Burada dikkat çeken bir diğer nokta ise, logonun yeniden yapılanmada önemli bir değişiklik yaratmadığını düşünenlerin oranlarının her iki grup içinde de yüksek olmasıdır. Bunlar, değişim ile logo arasında doğrudan bir bağlantı kurmamaktadırlar.

Tablo 3. TRT'nin Yeni Logosuna Bakışın Çalışma Süresine Göre Dağılımı

	0-10 YIL ARASI		11 YIL VE ÜSTÜ		TOPLAM		P
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	
Evet	15	51,7	30	36,1	45	40,2	p>0,05
Hayır	9	31,0	31	37,3	40	35,7	
Değişmedi	5	17,2	22	26,5	27	24,1	
Toplam	29	25,9	83	74,1	112	100,0	

0-10 yıl çalışanların yarısı; %51,7'si eski logonun yeni logo ile değiştirilmesini olumlu bulurken, %31 gibi yüksek bir oran da bu değişime olumsuz bakmaktadır. %17,2 gibi bir oran da iki logo arasındaki değişimin bir yenilik yaratmadığını düşünmektedir.

11 yıl ve üstü çalışanlardan yeni logoyu benimseyenler ve “olumsuz” bulanlar hemen hemen eşit düzeydedir. Yeni logonun değişiklik yaratmadığını düşünenler de bu iki orana yakındır. Dolayısıyla kurumda 10 yıldan fazla çalışanların eski logo yerine yenisinin getirilmesine 10 yıldan az çalışanlara göre daha olumsuz baktıkları; yeni logoyu benimsemekte daha fazla zorlandıkları görülmektedir. Kurumda daha uzun süredir çalışanlar yeni logoyu içselleştirmemiştir.

Logo değişikliğine olumsuz bakma ile yeni logonun olumlu bir değişiklik yaratmadığı düşüncesi negatif anlam taşımaktadır. Bu nedenle, toplamda iki cevap birleştirildiğinde %59,8 gibi bir oran içinde yeni logonun benimsenmediği sonucu ortaya çıkarmaktadır.

Tablo 4. TRT'nin Yeni Logosuna Bakışın Birimine Göre Dağılımı

	TEKNİK		PROGRAM		İDARİ		TOPLAM		P
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	
Evet	23	43,4	15	36,6	7	38,9	45	40,2	p>0,05
Hayır	20	37,7	13	31,7	7	38,9	40	35,7	
Değişmedi	10	18,9	13	31,7	4	22,2	27	24,1	
Toplam	53	47,3	41	36,6	18	16,1	112	100,0	

Birimlere göre değerlendirildiğinde, bu araştırma sorusuna katılanların %47,3'ünü teknik ekip oluştururken, %36,6'sını program ekibi, %16,1'ini de idari kesim oluşturmaktadır. Oranlara bakıldığında, tüm birimlerin logo değişikliğine benzer yaklaşım sergiledikleri görülmektedir. Her üç grupta da değişikliği “olumlu” ve “olumsuz” bulanların oranları hemen hemen birbirine eşittir. Konuya teknik ekip içinde %43,4 olumlu, %37,7 olumsuz; program ekibinde %36,6 olumlu, %31,7 olumsuz; idari kadroda da %38,9 olumlu, yine %38,9 olumsuz yanıt vermiştir. Ancak burada bir üçüncü etmen; logonun değişiklik yaratmadığı hakkındaki yorumların oranları da önemlidir. Bu oran teknik ekipte %18,9, program ekibinde %31,7, idari kadroda %22,2'dir. bu yönde bir cevabı da olumsuz bir yaklaşım olarak ele alırsak (çünkü olumlu katkı yaratmadığına göre sabitlik yaratır ve bu da olumsuz bir değer olarak ele alınabilir), konuya tüm gruplarda genel bakış daha çok logonun olumlu etki yaratmadığı üzerinedir.

Bir bütün olarak değerlendirirsek; genel anlamda kurum içindeki yeniden yapılanma sonucu değiştirilen logo bütün kategori ve gruplarda tamamıyla benimsenmemiştir. Ancak, kurumda çalışan kadınlar, yüksekokul ve üstü mezunlar ve kurumda 10 yıl ve daha az süredir çalışanların değişime daha yatkın oluşu ve yeni logoyu kabul etme yönünde daha eğilimli oldukları görülmektedir. Kurumun yeniden yapılanmasının bu gruplar üzerinde daha kolay benimsetilebileceği anlaşılmaktadır. Diğer yandan, lise ve altı öğrenim durumuna sahip, erkek ve kurumda uzun yıllar çalışmış olanların değişime daha kapalı olduğu görülmektedir.

Logoya ilişkin soruda cevapların “neden”leri de araştırılmıştır. Buna göre;

a- Logoda Değişimi Olumlu Bulanlara Göre Neden:

Tüm gruplarda eski logonun yeni logo ile değiştirilmesini olumlu bulanlar düşüncelerini şu nedenlere dayandırmaktadırlar:

Birinci Neden: Olumlu yaklaşanlara göre yeni logo genel anlamda ilk bakışta göze daha hoş ve canlı gelmektedir. Bu görüşler; “*göze hitap ediyor*”, “*daha canlı ve coşkulu*”, “*daha canlı ve dikkat çekici*”, “*daha güzel*”, “*daha hoş*”, “*daha renkli ve modern*”, “*daha şık*”, “*yeni logo daha şekilli*” sözleriyle ifade edilmektedir.

İkinci Neden: Bu neden daha çok logonun teknik açıdan daha verimli olması ile bağlantılıdır. Yeni logo televizyonculuk ve ekran için daha uygun bulunmaktadır. Bu görüşler; “*yeni logonun renkleri televizyonculuğu simgeliyor*”, “*renk ve grafik olarak daha dikkat çekici*”, “*renkler daha belirgin, dikkat unsuru ön planda*”, “*bilgisayar teknolojisine uygun*”, “*ekran daha belirgin görünüyor*”, “*ekran görüntüsü iyi*” sözleriyle ifade edilmektedir.

Üçüncü Neden: Bu neden daha çok TRT’nin imajı ile ilgilidir. Logonun TRT’ye yenilikler kattığı ifade edilmektedir. Bunlar, “*fark edilmeyen bir TRT’yi izletti*”, “*TRT’nin canlılığını gösteriyor*”, “*değişimin işaretlerinden biri*”, “*yeni logo daha şık ve daha canlı bir TRT’yi yansıtıyor*”, “*yenilenme duygusu*” olarak ifade edilmektedir.

Dördüncü Neden: Bu neden daha çok değişimin kendisi ile ilgilidir. Bu gruba girenler yeni logodan çok kurumların zaman zaman yenilenmeye ihtiyacı olduğunu düşünmekte ve yeni logoyu bu açıdan olumlu bulmaktadır. Bu görüşler; “*değişiklik ekrana renk kattı*”, “*değişiklik her zaman olumlu*”,

“belirli periyotlarla imaj değişimini olumlu buluyorum”, “değişim iyidir”, “yenilik her zaman gereklidir” sözleriyle ifade edilmektedir.

b- Logoda Değişime Olumsuz Yaklaşanlara Göre Neden:

Birinci Neden: Yeni logoya olumsuz yaklaşımların başında logonun maliyeti gelmektedir. Bu görüşler; *“daha ucuz maliyet ile daha güzel olabilirdi”, “çok abartılı para harcanması”, “gereksiz bir harcama”, “gereksiz masraf”, “gereksiz para harcanması”, “maliyeti dışında basına yansıyan bir şeyi olmadı”, “maliyeti yüksek olduğu için”* sözleriyle dile getirilmektedir.

İkinci Neden: Olumsuz yaklaşanlar, eski logonun yenisine göre daha iyi olduğunu belirtmektedir. Başka bir ifade ile eski logoya alışkanlık ve onu benimseme bu grupta daha ağır basmaktadır: *“Alışılan klasik logo daha iyiydi”, “eskisi sade ve iyiydi”, “eskisinin rengi daha güzel ve estetikti”, “logo klasiktir ve değiştirilmemelidir”, “logo kurumsallaşma için önemlidir”*.

Üçüncü Neden: Yeni logonun biçim ve içeriği ve logonun yarattığı değişim ve etkiler açısından önem kazanmaktadır. Buna göre olumsuz yaklaşanlar yeni logonun olumlu etkiler ve istenildiği gibi fark edilen bir değişim yaratmadığını düşünmektedir. Bu gruba girenler yeni logoyu TRT kurum için uygun bulmamaktadır. Bunlar; *“birçok kişi değişikliği fark etmemiş”, “farkın ne olduğu belli değil ve gereksiz”, “gereksizdi”, “grafik anlatımındaki yenilik güzel olmadığı gibi kurumun parası boşa harcandı”, “iyi bir logo lazım ama bu değil”, “logo konserve logosu gibi, bir de harcanan para gereksiz”, “TRT kurumunun karakteristiğini, kalitesini, ve evrenselliğini ifade eden bir logo olabilirdi”, “TRT zaten bir marka idi”* sözleriyle dile getirilmektedir.

c- Eski Logonu Yeni Logo İle Değiştirilmesinin Bir Fark Yaratmadığını Düşünenlerde Neden:

Bu grup, logo ile yeniden yapılanma ile doğrudan bir bağlantı kurmamakta ve logo değişikliğinin değişimde çok da önemli olmadığını düşünmektedir. Bir başka ifade ile, bu grup için logo fazla bir anlam ifade etmemekte, grup yeniden yapılanmanın farklı yönlerden yapılması gerektiğini düşünmektedir. Bu grup yeniden yapılanmada logo gibi biçimsel öğelerden çok içerik ile uğraşılması gerektiğini düşünmektedir. Bu görüşler; *“biçim değişimi özü değiştirmiyorsa gereksizdir”, “her şey logo ile sınırlı değil”, “hizmette logo önemli değildir”, “içerik değişmedi”, “logo değil, içerik önemli”, “önemli olan içeriktir”, “önemli olan kafaların değişmesidir”, “önemli olan kaliteli programlar”, “önemli olan program kalitesi; iki logo da iyi”, “program içerikleri değişmediği sürece logo önemsiz”, “şekille değil, kafayla değişime evet”, “televizyonu logo seyrettirmiyor”* sözleriyle ifade edilmektedir.

Bunun yanında genel anlamda bu grubun içinde yeni logo ile değişiklik olmadığı gibi bir yaklaşım veya genel anlamda değişimin kendine yönelik bir “gereksizlik” düşüncesi de vardır. Bunlar; *“değişen bir şey yok”, “teknolojiye uyum sağladı ama fark etmedi”, “çok da belirgin değişikliğe gerek yok”, “TRT senelerin yayın organıdır. Halk bu üç harfin güvenilir olduğunu bilir”* sözlerinden ortaya çıkmaktadır.

TRT'nin yeniden yapılandırılmasında logo hem yapılandırmanın en önemli unsurlardan biri olmuş hem de yenilik, logo üzerinden kamuoyuna yansıtılmıştır. Yeni logo ile yeniden yapılandırma özdeşleştirilmiştir. Çalışanların yeni logoyu, dolayısıyla da yeniden yapılandırmayı benimseyip benimsemediklerini öğrenmek açısından “TRT'nin eski logosunun yeni logosu ile değiştirilmesini olumlu buluyor musunuz?” sorusu sorulmuştur. Beklentimiz çalışanların yeni logoyu benimsemedikleri yönünde olmuştur. Görüldüğü üzere, yeni logo hakkındaki olumlu ve olumsuz yaklaşımlar bulunmakta olup, bunlar farklı nedenlere dayanmaktadır. Olumlu

yaklaşımlarda yeni logonun biçimsel açıdan televizyonculuğa daha uygun olması ve ekrana daha çok renk katması konusu ağır basarken, olumsuz yaklaşımlar daha çok maliyet üzerinde yoğunluk kazanmaktadır. Yeni logonun değişiklik yaratmadığını düşünenlerin ise, daha çok içerik; programlar ve yeniden yapılanmanın kurum içi değişimi ile ilgilendikleri ortaya çıkmaktadır. Ancak burada dikkat çeken nokta şudur ki, çalışanlar yeniden yapılanmanın daha çok logo ile sınırlı kaldığını düşünmektedir. Dolayısıyla logo “değişim”i sembolize ettiği için ve değişim çalışanların istediği şekilde olmadığı veya yetersiz kaldığı için tepkiler de daha çok logo üzerinde toplanmaktadır. Logoya tepkiler aslında değişimime yada değişimin yetersizliğine yönelik tepkilerdir. Burada logo sadece tepkilerin bir aracı konumundadır. Dolayısıyla, yukarıda elde edilen bulgular göstermektedir ki, cevaplar beklentimizi karşılamaktadır.

4.2 YENİDEN YAPILANMA VE HİZMET İÇİ EĞİTİM

Anketimizin ikinci araştırma konusunu yeniden yapılanmayla birlikte hizmet içi eğitimlerde olumlu bir değişikliğin, memnun edici bir ilerlemenin olup olmamasıdır. Bu araştırma konusu ***“TRT Ankara Televizyonundaki değişim sonrası, hizmet içi eğitimler olumlu yönde arttı mı?”*** sorusu ile ankete katılanlara yöneltilmiştir. Sonuçlar şöyledir:

Genele bakıldığında, soruya %15,0 “evet, %59,3 “hayır” ve %25,7 “değişmedi” yanıtını vermiştir.

Tablo 5. Yeniden Yapılanma Sonrası TRT’de Hizmet İçi Eğitime Bakışın Öğretim Durumuna Göre Dağılımı

	LİSE VE ALTI		YÜKSEKOKUL VE ÜSTÜ		TOPLAM		P
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	
Evet	6	16,2	11	14,5	17	15,0	p>0,05
Hayır	22	59,5	45	59,2	67	59,3	
Değişmedi	9	24,3	20	26,3	29	25,7	
Toplam	37	32,7	76	67,3	113	100,0	

Lise ve altı öğrenim düzeyine sahip olanların %59,5 gibi büyük bir çoğunluğu TRT Ankara Televizyonundaki değişim sonrası, hizmet içi eğitimlerin olumlu yönde artmadığını belirtirken, %24,3 gibi ikinci sırada bir çoğunluk eski durum ile şimdiki arasında bir fark olmadığını, %16,2 gibi bir orandaki azınlık ise, değişim sonrasında hizmet içi eğitimlerde olumlu yönde bir artış olduğunu belirtmektedir. Birinci gruba bezer olarak, yüksekokul ve üstü öğrenim düzeyine sahip olanların %59,2’si yeniden yapılanma sonrasındaki hizmet içi eğitimlerde olumlu bir artışın olmadığını belirtirken, %26,3 eski hizmet içi eğitimler ile şimdiki eğitimler arasında bir fark olmadığını, %14,5 ise hizmet içi eğitimlerde olumlu bir artışın olduğunu belirtmektedir.

Öğrenim durumuna göre hizmet içi eğitimler değerlendirildiğinde; her iki grup da yeniden yapılanma sonrasında hizmet içi eğitimlerde olumlu bir değişimin olmadığı görüşündedir. Soruya “olumlu” cevap verenlerin sayısı her iki grupta da belirgin bir azınlıktadır. Toplam sonuca da bakıldığında ankete katılanların yaklaşık %60’nın olumsuz düşündüğü görülmektedir. Başka bir ifade ile her iki grup da yeniden yapılanma sonrasındaki hizmet içi eğitimleri yeterli bulmamaktadır.

Tablo 6. Yeniden Yapılanma Sonrası TRT’de Hizmet İçi Eğitime Bakışın Cinsiyete Göre Dağılımı

	ERKEK		KADIN		TOPLAM		P
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	
Evet	16	16,3	1	6,7	17	15,0	p<0,05 ÖNEMLİ
Hayır	61	62,2	6	40,0	67	59,3	
Değişmedi	21	21,4	8	53,3	29	25,7	
Toplam	98	86,7	15	13,3	113	100,0	

Araştırmaya katılan kadınlardan %40’ı, erkeklerden de %62’si olumsuz görüştedir. Değişim sonrası hizmet içi eğitimlerin arttığını düşünenlerin oranı ise kadınlarda %16,3, erkeklerde %6,7’dir. Bu oranlara bakıldığında erkeklerin kadınlara göre konuya daha olumsuz baktıkları söylenebilir. Bir başka ifade ile erkeklerde hizmet içi eğitimlerin değişimden sonra artmadığını söyleyenlerin oranı kadınlara göre daha fazladır. Ancak, değişiklik görmeyenlerin oranlarının kadınlarda %53, erkeklerde %21 olması, gerçekte kadınların yapılanma sonrasındaki hizmet içi eğitimlere daha çok olumsuz baktıklarını ortaya çıkarmaktadır. Bu sonuçlardan, kadınların daha fazla olmak üzere iki grubun da yeniden yapılanma sonrasında hizmet içi eğitimin artmadığı yönünde bir izlenimlerinin oluşunu anlaşılmaktadır. Dolayısıyla bu olumsuz bakış, hizmet içi eğitimin çalışanlar tarafından beğenilmediği sonucunu ortaya çıkarmaktadır. Özellikle de kadın çalışanların toplamda yaklaşık %90’ı hizmet içi eğitimleri beğenmemektedir ki bu oran oldukça önem arz etmektedir. İstatistiksel olarak anlamlı bir farka rastlanmıştır (p<0.05).

Tablo 7. Yeniden Yapılanma Sonrası TRT’de Hizmet İçi Eğitime Bakışın Çalışma Süresine Göre Dağılımı

	0-10 YIL ARASI		11 YIL VE ÜSTÜ		TOPLAM		P
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	
Evet	5	16,7	12	14,5	17	15,0	p>0,05
Hayır	17	56,7	50	60,2	67	59,3	
Değişmedi	8	26,7	21	25,3	29	25,7	
Toplam	30	26,5	83	73,5	113	100,0	

Aynı şekilde hizmet içi eğitimden beklentiler kurumda çalışılan yılın az veya çok olmasına göre değişmemektedir. Her iki grup da yeniden yapılanma sonrasındaki hizmet içi eğitimlerin artmadığı yönünde görüş bildirmektedir. Tabloya göre baktığımızda bu oran 0-10 yıl arası çalışanlarda %56,7, 11 yıl ve üstü çalışanlarda %60,2’dir. önceki hizmet içi eğitimlerle şimdikilerin anı olduğunu belirtenlerin oranı da her iki grupta fazladır. Bu oran 0-10 yıl arası çalışanlarda %26,7, 11 yıl ve üstü çalışanlarda %25,4’tür. Her iki grupta da ortalama %15 orandaki bir azınlık değişimden sonra hizmet içi eğitimlerin arttığını düşünmektedir.

Görüldüğü üzere bir önceki kategorilerde olduğu gibi çalışma süresine göre de hizmet içi eğitime dair bakışlar değişmemekte ve yeniden yapılanma ile hizmet içi eğitimlerde artışın olmadığı ifade edilmektedir.

Tablo 8. Yeniden Yapılanma Sonrası TRT’de Hizmet İçi Eğitime Bakışın Birimine Göre Dağılımı

	TEKNİK		PROGRAM		İDARİ		TOPLAM		P
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	
Evet	10	18,9	4	9,5	3	16,7	17	15,0	p>0,05
Hayır	33	62,3	24	57,1	10	55,6	67	59,3	
Değişmedi	10	18,9	14	33,3	10	27,7	67	59,3	
Toplam	53	46,9	42	37,2	18	15,9	113	100,0	

Teknik ekibin %62,3 gibi büyük bir çoğunluğu yeniden yapılanma sonrasında hizmet içi eğitimlerin artmadığını, %18,9 önceki ile farklı olmadığını, yine %18,9 ise eğitimlerin arttığını belirtmektedir.

Program ekibinin %57,1'i soruya olumsuz ve %33,3 değişiklik olmadığı yanıt verirken, yalnızca %9,5 soruya olumlu yanıt vermiştir.

İdari kadronun %55,6'si soruya "evet", %27,7'si "değişmedi", %16,7'si de "evet" cevabını vermiştir.

Ankete katılanlardan kurumda teknik, program ve idari kadrolarda çalışanlarından büyük çoğunluğu yapılanma sonrası hizmet içi eğitimi "olumlu" bulmamakta ve değişim sonrasında hizmet içi eğitimlerde bir artış olmadığını belirtmektedirler.

Yeniden yapılanma çalışmaları çerçevesinde hizmet içi eğitimlerin artırılması öngörülmüştür. Bu nedenle, "TRT Ankara Televizyonundaki değişim sonrası, hizmet içi eğitimler olumlu yönde arttı mı?" sorusu yöneltilmiştir. Görüldüğü üzere tüm kategoriler ve gruplarda sonuçlar birbiri ile hemen hemen aynı çıkmaktadır. Gruplar, TRT'nin yeniden yapılanması sonrasındaki hizmet içi eğitimlerinde "olumlu yönde artış" görmemektedir. Yeniden yapılanma sonrası, iş veriminin artmadığı çalışanlarca düşünülmektedir. Buradan bir genelleme yapacak olursak, kurum çalışanları tarafından hizmet içi eğitimlerin yeterli görülmediği ve bu yetersizliğin yeniden yapılanma sonrasında da değişmediği ifade edilmektedir. Başka bir ifade ile, elde edilen bulgular sonucunda çalışanların hizmet içi eğitimlerin artırıldığını düşünmedikleri ve varolan eğitimlerden de hoşnut kalmadıkları sonucuna varılmıştır.

4.3 YENİDEN YAPILANMA VE BÜROKRATİK İŞ YÜKÜ

Araştırmanın üçüncü konusunu yapılanma ile birlikte kurumun iç yapısındaki bürokratik işlemlerin azalıp azalmadığı yönünde olmuştur. Bu konu araştırmaya katılanlara **“Değişimden sonra, biriminizdeki bürokratik işi yükü hafifledi mi?”** sorusu ile yöneltilmiştir. Bu araştırma, kurumun ekran karşısında yaptığı değişim ve yenilenmenin kurum içi iş işleyişine de yansıyor yansımadığı veya bunun çalışanlar nezdinde nasıl görüldüğünü bulmayı amaçlamaktadır. Sonuçlar şöyledir:

Genele bakıldığında, soruya %12,4 “evet”, %60,2 “hayır” ve %27,4 “değişmedi” yanıtını vermiştir.

Tablo 9. Değişim Sonrası Birimdeki Bürokratik İş Yüküne Bakışın Öğretim Durumuna Göre Dağılımı

	LİSE VE ALTI		YÜKSEKOKUL VE ÜSTÜ		TOPLAM		P
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	
Evet	3	8,1	11	14,5	14	12,4	p>0,05
Hayır	24	64,9	44	57,9	68	60,2	
Değişmedi	10	27,0	21	27,6	31	27,4	
Toplam	37	32,7	76	67,3	113	100,0	

Lise ve altı öğrenim düzeyine sahip olanların %64,9'u yapılanma sonrasında birimindeki iş yükünün hafiflemediğini, %27,0 benzer bir şekilde iş yükünün aynı kaldığını, bu iki cevaba karşın yalnızca %8,1 ise değişimden sonra iş yükünü hafiflediğini söylemektedir.

Yüksekokul ve üstü öğrenim düzeyine sahip olanlardan %57,9 soruya olumsuz yanıt verirken, %27,6 bürokratik iş yükünde bir değişiklik olmadığı, %14,5 ise azaldığı yönünde cevap vermiştir.

Her iki grup da yapılanma sonrasında bürokratik işlemlerde bir azalma olmadığı görüşündedir. Bu oran lise ve altı öğrenim durumuna sahip olan grupta, yüksekokul ve üstü gruba göre daha fazladır. Aynı şekilde olumlu cevaplarda da lise ve altı öğrenim düzeyine sahip olanlar daha karamsar bir tablo çizmektedir. Ancak her iki grupta da soruya verilen cevaplar aynı şekildedir.

Tablo 10. Değişim Sonrası Birimdeki Bürokratik İş Yüküne Bakışın Cinsiyetine Göre Dağılımı

	ERKEK		KADIN		TOPLAM		P
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	
Evet	14	14,3	0	0	14	12,4	Değer verilemiyor
Hayır	56	57,1	12	80,0	68	60,2	
Değişmedi	28	28,6	3	20,0	31	27,4	
Toplam	98	86,7	15	13,3	113	100,0	

Gruplara bakıldığında kadınların hiç biri bürokratik işlemlerde olumlu bir değişiklik olduğu görüşünde bulunmamıştır. Kadınların %80'i olumlu bir değişiklik olmadığını belirtmekte, %20'si de işleyişin eskiden olduğu gibi sürdüğünü belirtmektedir. Erkeklerde ise, %57 "bürokratik iş yükü"nün hafiflemediği görüşünde iken, %14,3 gibi bir azınlık olumlu görüş bildirmektedir. %28,6 ise mevcut durumun değişmediğini belirtmektedir. sonuçlar göstermektedir ki, kadınlar, erkeklere göre, işlerin bürokratik yönlerinin daha fazla olduğu görüşündedir ve kadınlar bu konudan daha fazla rahatsızlık hissetmektedir.

Tablo 11. Değişim Sonrası Birimdeki Bürokratik İş Yüküne Bakışın Hizmet Yılına Göre Dağılımı

	0-10 YIL ARASI		11 YIL VE ÜSTÜ		TOPLAM		P
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	
Evet	3	10,0	11	13,3	14	12,4	p>0,05
Hayır	21	70,0	47	56,6	68	60,2	
Değişmedi	6	20,0	25	30,1	31	27,4	
Toplam	30	26,5	83	73,5	113	100,0	

Öğrenim durumu ve cinsiyete göre yapılan gruplandırmada olduğu gibi, çalışma süresine göre ayrılan grupların konuya bakışında bir değişiklik yoktur. Her iki grup da yeniden yapılanma sonrasında kurum içindeki “bürokratik iş yükü”nün azalmadığı görüşündedir. “Hayır” ve “değişmedi” cevapları birlikte ele alındığında her iki grubun da oranlarının hemen hemen aynı; ortalama %82 olduğu görülmektedir.

Tablo 12. Değişim Sonrası Birimdeki Bürokratik İş Yüküne Bakışın Birimine Göre Dağılımı

	TEKNİK		PROGRAM		İDARİ		TOPLAM		P
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	
Evet	8	15,1	6	14,3	0	0	14	12,4	Değer verilemiyor
Hayır	27	50,9	24	57,1	17	94,4	68	60,2	
Değişmedi	18	34,0	12	28,6	1	5,6	31	27,4	
Toplam	53	46,9	42	37,2	18	15,9	113	100,0	

Sonuçlardan teknik ekibin ve program bölümü kadrosunda çalışanların yarısının olumsuz cevap verdiği görülmektedir. Ancak burada dikkat çeken nokta idari kadroda çalışanların verdikleri cevaplardır. Kurumda en fazla bürokratik işlerle uğraşan grup olarak bu kesim yeniden yapılanma sonrasında “bürokratik iş yükü”nün hafiflemesi konusunda hiçbir olumlu adım olmadığını belirtmektedir. Çünkü bu soruya olumlu cevap verenlerin oranı %0’dır. Buna karşın olumsuz cevap verenlerin oranı %94’tür. Dolayısıyla

buradan kurum içinde “bürokratik iş yükü”nün fazla olduğu ve çalışanların bu durumdan memnun olmadığı sonucuna varılabilmektedir.

Yeniden yapılandırma çalışmalarının amaçlarından biri de bürokratik iş yükünün hafifletilmesidir. Bürokratik işlemlerin iş verimini azalttığı düşünülmektedir. Bu noktadan hareketle, “Değişimden sonra, biriminizdeki bürokratik işi yükü hafifledi mi?” sorusu sorulmuştur. Genel olarak bakıldığında kurumun, ekran önünde tamamıyla değişen, yenilenen, farklılaşan bir TRT imajı yaratmasına karşın, kendi içindeki çalışma sisteminde ve çalışılan zamanın boşa harcanmasına neden olan bürokratik işlemlerde, çalışanlarını rahatlatacak herhangi bir yapılanmaya gitmediği ortaya çıkmaktadır. Bu durum, yapılanma sonrasında çalışanlara yönelik “hizmet içi eğitimlerde olumlu bir gelişme olmaması” ile birlikte ele alındığında kurumun bu yönde zayıf kaldığını görülmektedir. Buradan hareketle, elde edilen bulgular sonucunda, yeniden yapılandırmanın bürokratik iş yükünü azaltmadığı ve çalışanları bu yönde tatmin etmediği anlaşılmıştır.

4.4 YENİDEN YAPILANMA İLE ÇALIŞANLARIN DİLEK VE ŞİKAYETLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Bu araştırma konusunda, bir önceki sorularla bağlantılı olarak çalışanların yapılanma sonrasında iş motivasyonları ve kurum içindeki durumlarının değerlendirilmesi bakımından ele alınmıştır ve **“Değişim sonrası, dilek ve şikayetlerinizin dikkate alınıp çözüm üretilmesinde bir artış gözlemlediniz mi?”** sorusu ile ankete katılanlara sorulmuştur. Sonuçlar şöyledir:

Genele bakıldığında, soruya %17,7 “evet, %61,1 “hayır” ve %21,2 “değişmedi” yanıtını vermiştir.

Tablo 13. Değişim Sonrası Dilek ve Şikayetlerin Dikkate Alınıp Çözüm Üretilmesine Bakışın Öğretim Durumuna Göre Dağılımı

	LİSE VE ALTI		YÜKSEKOKUL VE ÜSTÜ		TOPLAM		P
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	
Evet	6	16,2	14	18,4	20	17,7	p>0,05
Hayır	22	59,5	47	61,8	69	61,1	
Değişmedi	9	24,3	15	19,7	24	21,2	
Toplam	37	32,7	76	67,3	113	100,0	

Ankete katılan lise ve altı öğrenim durumuna sahip katılımcıların %59,5'i "dilek ve şikayetlerin dikkate alınıp çözüm üretilmesinde" herhangi bir artış görmemekte, %16'ı dilek ve şikayetlerinin değerlendirildiğini belirtmekte, %24,3'ü ise geçmişte yapılan uygulamalardan farklı bir uygulama yapılmadığını söylemektedir. Bunun yanında yüksekokul ve üstü öğrenime sahip olanların %61,8'i konuya olumsuz yaklaşırken ve bu konuda olumlu bir değişikliğin olmadığını belirtirken, %18,4'ü isteklerinin değerlendirildiğini belirtmekte, %19,7'si ise geçmiş uygulamaların aynı şekilde devam ettiğini belirtmektedir. Her iki grupta da konuya olumsuz yaklaşım daha ağır basmakta, ancak geçmiş uygulamaların aynı devam ettiği görüşü lise ve altı grupta diğer gruba göre fazla oranda çıkmaktadır.

Tablo 14. Değişim Sonrası Dilek ve Şikayetlerin Dikkate Alınıp Çözüm Üretilmesine Bakışın Cinsiyete Göre Dağılımı

	ERKEK		KADIN		TOPLAM		P
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	
Evet	18	18,4	2	13,3	20	17,7	p>0,05
Hayır	60	61,2	9	60,0	69	61,1	
Değişmedi	20	20,4	4	26,7	24	21,2	
Toplam	98	86,7	15	13,3	113	100,0	

Kurumunda dilek ve şikayetleri dikkate alınması ve çözüm üretilmesi konusunda olumsuz yaklaşım erkeklerde %61,2 iken, kadınlarda %60'dır.

Yine konuya olumlu yaklaşım erkeklerde %18,4, kadınlarda %13,3'tür. Yeniden yapılanma ile dilek ve şikayetlerdeki tutumlarda bir değişiklik olmadığına dair görüş ise, erkeklerde %20,4, kadınlarda %26,7'dir. Görüldüğü üzere her iki grup da konuya hemen hemen aynı şıklarda birbirine yakın cevaplar vermişlerdir. Her iki grupta da konuya olumsuz yaklaşım daha ağır basmaktadır.

Tablo 15. Değişim Sonrası Dilek ve Şikayetlerin Dikkate Alınıp Çözüm Üretilmesine Bakışın Hizmet Yılına Göre Dağılımı

	0-10 YIL ARASI		11 YIL VE ÜSTÜ		TOPLAM		P
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	
Evet	5	16,7	15	18,1	20	17,7	p>0,05
Hayır	22	73,3	47	56,6	69	61,1	
Değişmedi	3	10,0	21	25,3	24	21,2	
Toplam	30	26,5	83	73,5	113	100,0	

Çalışma süresine göre bakıldığında; kurumda 10 yıl veya daha az süredir çalışıyor olanların %73,3'ü dilek ve şikayetlerin değerlendirilmesinde olumlu bir gelişmenin olmadığını; %16,7 gibi az bir kişi ise bu yönde olumlu bir gelişmenin olduğunu belirtmektedir. Eski yöntemin devam ettiğini belirtenlerin oranı ise %10 olmaktadır. Bunun yanında kurum içinde 10 yıl ve daha fazla süredir çalışıyor olanların %56,6'sı konuya olumsuz bakış açısı sergilerken, %18,1'i dilek ve şikayetlerin değerlendirilmesinde ve bunlara çözüm üretilmesinde artış olduğunu düşünmektedir. %25,3 gibi ikinci bir çoğunluk da eski yöntemlerin devam ettiğini belirtmektedir. Bütün bunlar değerlendirildiğinde her iki grubun da konu hakkında olumlu görüşü daha az sayıda olmakla birlikte, bu konuda rahatsızlık 10 yıl ve daha az çalışanlarda daha fazladır.

Tablo 16. Değişim Sonrası Dilek ve Şikayetlerin Dikkate Alınıp Çözüm Üretilmesine Bakışın Birimine Göre Dağılımı

	TEKNİK		PROGRAM		İDARİ		TOPLAM		P
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	
Evet	14	26,4	5	11,9	1	5,6	20	17,7	p>0,05
Hayır	28	52,8	27	64,3	14	77,8	69	61,1	
Değişmedi	11	20,8	10	23,8	3	16,7	24	21,2	
Toplam	53	46,9	42	37,2	18	15,9	113	100,0	

Teknik ekipte çalışanların %52,8'i dilek ve şikayetlerin değerlendirilip çözüm üretilmesinde olumlu bir gelişme olmadığını belirtirken, %26,4 gibi bir oranda bu yönde olumlu gelişmenin olduğunu belirtmektedir. %20,8 ise eski yöntemlerin devam ettiğini belirtmektedir. Program ekibinde çalışanların %64,3'ü bu konuya olumsuz yaklaşırken, %11,9'u olumlu bir ilerlemenin olduğunu belirtmektedir. %23,8 gibi bir çoğunluk ise eski yöntemlerin devam ettiğini belirtmektedir. İdari kadroda olanlardan %77,8'i dilek ve şikayetlerin değerlendirilip çözüm üretilmesinde artış gözlemediklerini belirtirken, %5,6 gibi çok az bir oran bu konuda gelişme olduğunu belirtmektedir. %16,7'si ise eski yöntemlerin devam ettiğini belirtmektedir. Burada da hemen hemen tüm birimler dilek ve şikayetlerin dikkate alınıp çözüm üretiminde artış olmadığı görüşüne sahiptir. Ancak dikkat çeken nokta, kurumun personel işleriyle uğraşan idari kadronun bu konuda daha olumsuz olmasıdır. Diğer teknik ekipten %26,4'ü, program ekibinin %11,9'u bu konuda olumlu görüş belirtirken, idari kadrodan yalnızca %5,6 oranda olumlu bakış açısı ortaya çıkmıştır. Dilek ve şikayetlerle daha çok muhatap olan bu grubun konuya daha çok olumsuz bakması, kurumun bu konuda eksiğinin olduğunu göstermektedir.

Yeniden yapılandırma ile katılımcı ve demokratik bir yönetim sağlanmak istenmiştir. Böyle sistemin oluşturulup oluşturulmadığını incelemek açısından; "Değişim sonrası, dilek ve şikayetlerinizin dikkate alınıp çözüm üretilmesinde bir artış gözlemlediniz mi?" sorusu yöneltilmiştir. Değişimin yine çalışanlar üzerindeki etkisi ve kurum içi yansımalarını

incelemeyi amaçlayan bu araştırma sorusunda tüm grup ve kategorilerde “olumsuz” cevaplar alındığı görülmektedir. Değişim ve değişimin gerektirdiği yeni istek, dilek, öneri ile eleştirilerin ve bunların değerlendirilmesinin (çalışanlar açısından) kurum içinde sınırlı düzeyde ve yetersiz olduğu sonucu verilen cevaplardan ortaya çıkmaktadır. Başka bir ifade ile, “çalışanların dilek ve şikayetlerinin dikkate alınıp çözüm üretilmesinde” artış ve dikkate değer bir gelişmenin olmadığı görülmektedir. Bu açıdan, elde edilen bulgular sonucunda, yapılandırmanın demokratik katılım açısından herhangi bir değişiklik getirmediği ve bu konuda olumlu bir getirisinin olmadığı görülmüştür.

4.5 YENİDEN YAPILANMANIN GETİRDİĞİ BİRİM DEĞİŞİKLİĞİ VE İŞ VERİMİNE ETKİSİ

TRT'nin yeniden yapılanması sonrasında bazı birimler lağvedilip, başka birimlerle bileştirilmiştir. Böyle bir uygulamaya gidilmenin nedeni olarak da kurum içi işleyişin daha hızlı ve düzenli yapılması nedenleri öne sürülmüştür. Diğer bir araştırma konumuzu oluşturan bu yaklaşımın çalışanlar üzerindeki etkisi, ankete katılanlara ***“Değişim sonrası, görev yaptığınız birim ile bir başka birimin birleştirilmesi veya lağvedilip bir başka birime bağlanmasının, iş veriminizi artırdığını düşünüyor musunuz?”*** sorusu ile belirlenmeye çalışılmıştır. Sonuçlar şöyledir:

Genele bakıldığında, soruya %15,9 “evet, %62,8 “hayır” ve %21,2 “değişmedi” yanıtını vermiştir.

Tablo 17. Değişim Sonrası Birleştirilen veya Kaldırılan Birimlerdeki İş Verimine Bakışın Öğretim Durumuna Göre Dağılımı

	LİSE VE ALTI		YÜKSEKOKUL VE ÜSTÜ		TOPLAM		P
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	
Evet	2	5,4	16	21,1	18	15,9	p<0,10
Hayır	25	67,6	46	60,5	71	62,8	
Değişmedi	10	27,0	14	18,4	24	21,2	
Toplam	37	32,7	76	67,3	113	100,0	

Bu soruya, lise ve altı öğrenim düzeyine sahip olan gruptakilerden %67,6'sı "hayır" cevabını verirken, %5,4'ü "evet"; %27,0'ı da "değişmedi" diye yanıt vermiştir.

Yüksekokul ve üstü öğrenim düzeyine sahip olanlardan %60,5'i olumsuz, %21,1'i olumlu yaklaşırken, %18,4'ü ise belli bir değişikliğin olmadığını belirtmektedir.

Burada her iki grup, yapılan değişikliklerin iş verimini daha fazla arttırmadığı görüşündedir. Bunun yanında olumlu cevaplarla karşılaştırıldığında birim değişikliğinin lise ve altı öğrenim düzeyine sahip grup içinde daha az benimsendiği ve kabul edildiği görülmektedir. Başka bir ifade ile bu grup konuya daha olumsuz yaklaşmaktadır. Buna karşın yüksekokul ve üstü grupta konuya olumsuz yaklaşım ağırlıklı olmasına rağmen, değişikliği olumlu bulanların oranları da yüksektir. İstatistiksel olarak anlamlı bir farka rastlanmamış, ancak eğilim gözlenmiştir ($p<0.10$).

Tablo 18. Değişim Sonrası Birleştirilen veya Kaldırılan Birimlerdeki İş Verimine Bakışın Cinsiyete Göre Dağılımı

	ERKEK		KADIN		TOPLAM		P
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	
Evet	15	15,3	3	20,0	18	15,9	p<0,05
Hayır	66	67,3	5	33,3	71	62,8	
Değişmedi	17	17,3	7	46,7	24	21,2	
Toplam	98	86,7	15	13,3	113	100,0	

Erkeklerin %67,3'ü yeniden yapılanmanın getirdiği çalışma koşullarındaki değişimin iş verimine katkı sağlamadığını, %15,3'ü ise iş verimini arttırdığını düşünmektedir. %17,3'ü de önceki durum ile şimdiki durum arasında bir fark olmadığını belirtmektedir. Buna karşın kadınların %33,3'ü değişimin iş verimini arttırmadığını belirtirken, %20'si tersi yönde düşünmektedir. %46 gibi büyük bir oran ise, önceki durum ile sonraki durum arasında bir farklılık görmemektedir.

Burada kurum içinde çalışan erkek ve kadınların bakış açılarının ayrıldığını görmekteyiz. Kadınlar, *“değişim sonrası, görev yaptığınız birim ile bir başka birimin birleştirilmesi veya lağvedilip bir başka birime bağlanmasının, iş veriminizi artırdığı”* veya varolan bir durum ile değişiklik yaratmadığını belirterek daha olumlu bir tablo çizerken erkekler, tersi bir tutum içerisindedir. Böylelikle erkeklerin kadınlara göre daha önceki işlerine daha fazla düşkün oldukları ve bu konuda değişime daha kapalı oldukları sonucuna varılabilmektedir. İstatistiksel olarak anlamlı bir farka rastlanmıştır (p<0.05).

Tablo 19. Değişim Sonrası Birleştirilen veya Kaldırılan Birimlerdeki İş Verimine Bakışın Hizmet Yılına Göre Dağılımı

	0-10 YIL ARASI		11 YIL VE ÜSTÜ		TOPLAM		P
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	
Evet	5	16,7	13	15,7	18	15,9	p>0,05
Hayır	19	63,3	52	62,7	71	62,8	
Değişmedi	6	20,0	18	21,7	24	21,2	
Toplam	30	26,5	83	73,5	113	100,0	

Burada sonuçların her iki grup için her cevapta hemen hemen aynı olduğu görülmektedir. Dolayısıyla her iki grup da yapılan değişikliklerin iş verimini artırmaya etki etmediğini düşünmektedir.

Tablo 20. Değişim Sonrası Birleştirilen veya Kaldırılan Birimlerdeki İş Verimine Bakışın Birime Göre Dağılımı

	TEKNİK		PROGRAM		İDARİ		TOPLAM		P
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	
Evet	10	18,9	7	16,7	1	5,6	18	15,9	p>0,05
Hayır	34	64,2	24	57,1	13	72,2	71	62,8	
Değişmedi	9	17,0	11	26,2	4	22,2	24	21,2	
Toplam	53	46,9	42	37,2	18	15,9	113	100,0	

Burada da hemen hemen tüm gruplar soruya benzer yaklaşım sergilemiş olmakla birlikte idari kadronun bu konuya daha olumsuz baktığı görülmektedir %72 oranla. Olumsuz yaklaşımda idari kadroyu %64,2 oranla teknik ekip, %57,1 oranla da program ekibi takip etmektedir. Değişimin iş verimliliğine olumlu etki yaptığını söyleyenlerin oranları da düşük değildir. Bu oran teknik ekipte %18,9, program ekibinde %16,7'dir. Ancak iş verimliliğinin artmasına olumlu bakış idari kadroda hemen hemen yok gibidir. Bu grup için oran %5,6'dır.

Yeniden yapılandırma sonucunda iş veriminin artırılması açısından bazı birimler lağvedilip, bazıları birleştirilmiştir. Kurumdaki bu değişikliğin

personelce olumlu karşılandığı düşünölmüş olup, “Değişim sonrası, görev yaptığınız birim ile bir başka birimin birleştirilmesi veya lağvedilip bir başka birime bağlanması, iş veriminizi artırdığını düşünüyor musunuz?” sorusu sorulmuştur. Elde edilen bulgular beklentimizi karşılamamış olup, birim değişikliğinin çalışanlar üzerinde olumlu etki yaratmadığı görölmüştür.

4.6 YENİDEN YAPILANMA SÜRECİNDE BİRİMLERİN TEMSİLİ

Yeniden yapılanma sürecine kurum çalışanlarının dahil edilip edilmediği ya da çalışanların kendilerini bu sürecin içinde görüp görmedikleri bu diğer araştırma konumuzu oluşturmaktadır. Bu konu ankette **“Yeniden yapılanma çalışma grubunda, biriminizi temsilen bir personelin yer aldığını düşünüyor musunuz?”** sorusu ile çalışanlara yöneltilmiştir. Sonuçlar şöyledir:

Genele bakıldığında, soruya %22,3 “evet, %77,7 “hayır” yanıtını vermiştir.

Tablo 21. Yeniden Yapılanma Çalışma Grubunda Birimin Temsiline Dair Görüşlerin Öğretim Durumuna Göre Dağılımı

	LİSE VE ALTI		YÜKSEKOKUL VE ÜSTÜ		TOPLAM		P
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	
Evet	7	18,9	18	24,0	25	22,3	p>0,05
Hayır	30	81,1	57	76,0	87	77,7	
Toplam	37	33,0	75	67,0	112	100,0	

Lise ve altı öğrenim düzeyinde olan grubun %81,1'i kendilerini temsilen bir kişinin yeniden yapılanma sürecinde bulunmadığını, %18,9 ise bulunduğunu belirtmektedir. Buna karşın yüksekokul ve üstü öğrenim

düzelindeki grubun %76'ı yenilen yapılanma sürecinde kendilerinden kimsenin olmadığını belirtirken, %24'ü yapılanma sürecinde temsilcilerinin bulunduğunu belirtmektedir.

Tablo 22. Yeniden Yapılanma Çalışma Grubunda Birimin Temsiline Dair Görüşlerin Cinsiyete Göre Dağılımı

	ERKEK		KADIN		TOPLAM		P
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	
Evet	20	20,6	5	33,3	25	22,3	p>0,05
Hayır	77	79,4	10	66,7	87	77,7	
Toplam	97	86,6	15	13,4	112	100,0	

Cinsiyete göre bakıldığından erkeklerin %79,4'ü, kadınların da %66,7'si yeniden yapılanma sürecinde birimlerini temsilcilerin bir temsilcinin bulunmadığını; erkeklerin %20,6'sı kadınların da %33,3'ü ise yeniden yapılanmada kendilerini temsil eden birilerinin bulunduğunu belirtmektedir.

Tablo 23. Yeniden Yapılanma Çalışma Grubunda Birimin Temsiline Dair Görüşlerin Hizmet Yılına Göre Dağılımı

	0-10 YIL ARASI		11 YIL VE ÜSTÜ		TOPLAM		P
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	
Evet	8	26,7	17	20,7	25	22,3	p>0,05
Hayır	22	73,3	65	79,3	87	77,7	
Toplam	30	26,8	82	73,2	112	100,0	

0-10 yıl arası çalışanların %73,3, 11 yıl ve üstü çalışanların %79,3'ü yeniden yapılanma sürecinde birimlerini temsilcilerin bir temsilcinin bulunmadığını; yine birinci grubun %26,7'si ikinci grubun da %20,7'si bulunduğunu belirtmektedir.

Tablo 24. Yeniden Yapılanma Çalışma Grubunda Birimin Temsiline Dair Görüşlerin Birime Göre Dağılımı

	TEKNİK		PROGRAM		İDARİ		TOPLAM		P
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	
Evet	10	18,9	9	22,0	6	33,3	25	22,3	p>0,05
Hayır	43	81,1	32	78,0	12	66,7	87	77,7	
Toplam	53	47,3	41	36,6	18	10,1	112	100,0	

Burada da oranlar önceki kategorilerdeki oranlarla benzerlik göstermektedir. Ancak burada dikkat çeken idari kadrolarda olanların kendilerinden bir temsilcinin yeniden yapılanma sürecinde bulunduğunu belirtmeleridir.

Yeniden yapılandırma ile katılımcı ve demokratik bir yönetim sağlanmak istenmiştir. Böyle sistemin oluşturulup oluşturulmadığını incelemek açısından ikinci olarak; “Yeniden yapılanma çalışma grubunda, biriminizi temsilen bir personelin yer aldığını düşünüyor musunuz?” sorusu sorulmuştur. Değişimin kurum içinde ve çalışanlar açısından benimsenmesinde en önemli etkenlerden biri, onları bu değişimin içine sokmak ve sürece katılmalarını sağlamaktır. Başka bir ifade ile, çalışanların değişimin içinde bulunması onlara “değer” verildiği, değişimde onların da katkılarının olduğu hissini verecek, bu da yeniden yapılanmanın daha hızlı, kolay ve etkin bir şekilde uygulanmasını sağlayacaktır. Bu açıdan, elde edilen bulgular sonucunda, çalışanların değişimin içinde olmadıklarını; temsilcilerinin bu süreç içinde bulunmadığını düşündükleri görülmüştür. Bu durum, çalışan üzerinde “kendi dışında yaşanan değişim” imajı yaratmakta, bu da onların yeniden yapılanmanın dışında veya karşısında olabilmesi sonucunu ortaya çıkarmaktadır. Dolayısıyla, bu durum değişimin çalışanlar arasında daha zor benimsenmesine ve kabul edilmesine neden olabilecektir. Kurumun böyle büyük bir yapılanmada çalışanlarına söz hakkı tanımaması görüldüğü üzere çalışanların hoşnutsuzluğuna (diğer sorulara verilen

cevaplar düşünüldüğünde) neden olmaktadır. Çalışanlar, yapılanmanın içine katılamadıkları için bu yapılanmayı içselleştirmekte de zorlanmaktadırlar.

4.7 YENİDEN YAPILANMA VE ÖDÜL-CEZA SİSTEMİ

Yeniden yapılanmanın kurum içi iş işleyişinde ve çalışanların çalışma şekilleri üzerinde etkilerini ölçmek açısından, çalışma hayatında önemli bir konu olan ödül-ceza sistemi üzerine soru sorulmuştur. Bu araştırma konusu anketin 7. ve 8. sorularında iki parça halinde ele alınmıştır. 7. soruda **“Değişim sonrası, personelin ödül-ceza sistemi değişti mi?”**, 8. soruda da **“Değişim sonrası, personelin ödül-ceza sistemi değişti ise olumlu mu oldu?”** şeklinde sorulmuştur.

Buna göre 7. soruya cevap verenler:

Genele bakıldığında, soruya %2,7 “evet, %97,3 “hayır” yanıtını vermiştir.

Tablo 25. Değişim Sonrasındaki Ödül-Ceza Sistemine Bakışın Öğretim Durumuna Göre Dağılımı

	LİSE VE ALTI		YÜKSEKOKUL VE ÜSTÜ		TOPLAM		P
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	
Evet	1	2,7	2	2,7	3	2,7	p>0,05
Hayır	36	97,3	72	97,3	108	97,3	
Toplam	37	33,3	74	66,7	111	100,0	

%97 oranla her iki grup da ödül ve ceza sisteminin değişmediğini belirtmektedir. Yine her iki grup da %2,7 oranla sistemin değiştiğini söylemektedir. Görüldüğü üzere her iki grup da yeniden yapılanma sonrasında ödül-ceza sisteminde bir yapılanmaya gidilmediğini belirtmektedir.

Tablo 26. Değişim Sonrasındaki Ödül-Ceza Sistemine Bakışın Cinsiyete Göre Dağılımı

	ERKEK		KADIN		TOPLAM		P
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	
Evet	2	2,1	1	7,1	3	2,7	p>0,05
Hayır	95	97,9	13	92,9	108	97,3	
Toplam	97	87,4	14	12,0	113	100,0	

Bu kategoride de her iki grup hemen hemen yakın oranlarla (erkekler %97,9, kadınlar %92,9) yeniden yapılanma ile ödül-ceza sisteminin değişmediğini belirtmektedir.

Tablo 27. Değişim Sonrasındaki Ödül-Ceza Sistemine Bakışın Hizmet Yılına Göre Dağılımı

	0-10 YIL ARASI		11 YIL VE ÜSTÜ		TOPLAM		P
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	
Evet	0	0	3	3,7	3	2,7	Değer verilemiyor
Hayır	30	100,0	78	96,3	108	97,3	
Toplam	30	27,0	81	73,0	111	100,0	

Çalışma süresine göre bakıldığında 0-10 yıl çalışanların hepsi (%100 oranda) sistemde herhangi bir değişiklik olmadığını belirtmekte, 11 yıl ve üstü çalışanların da %96,3 gibi tamamına yakın çoğunluğu aynı görüşü paylaşmaktadır.

Tablo 28. Değişim Sonrasındaki Ödül-Ceza Sistemine Bakışın Birime Göre Dağılımı

	TEKNİK		PROGRAM		İDARİ		TOPLAM		P
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	
Evet	2	3,8	1	2,5	0	0	3	2,7	Değer verilemiyor
Hayır	51	96,2	39	97,5	18	100,0	108	97,3	
Toplam	53	47,7	40	30,0	18	10,2	111	100,0	

Teknik ekibin %96,2'si, program ekibinin %97,5'i, idari kadronun ise tamamı (%100'ü) sistemde değişiklik olmadığını söylemektedir.

4.8 ÖDÜL-CEZA SİSTEMİ DEĞİŞTİ İSE OLUMLU OLDU MU?

Ödül-ceza sisteminde değişiklik olduğunu söyleyen azınlığın ödül-ceza sisteminin olumlu olup olmadığı yönündeki 8. soruya verdiği cevap ise şöyledir:

Tablo 29. Ödül-Ceza Sistemindeki Değişikliğe Bakışın Öğretim Durumuna Göre Dağılımı

	LİSE VE ALTI		YÜKSEKOKUL VE ÜSTÜ		TOPLAM		P
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	
Evet	1	4,3	2	5,4	3	5,0	p>0,05
Hayır	22	95,7	35	94,6	57	95,0	
Toplam	23	38,3	37	61,7	60	100,0	

Her iki grubun %90'ı aşan büyük çoğunluğu ödül-ceza sistemindeki değişikliği olumlu bulmamaktadır.

Tablo 30. Ödül-Ceza Sistemindeki Değişikliğe Bakışın Cinsiyete Göre Dağılımı

	ERKEK		KADIN		TOPLAM		P
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	
Evet	2	4,0	1	10,0	3	5,0	p>0,05
Hayır	48	96,0	9	90,0	57	95,0	
Toplam	50	83,3	10	16,7	60	100,0	

Yine her iki grubun %90'ı aşan büyük çoğunluğu ödül-ceza sistemindeki değişikliği olumlu bulmamaktadır.

Tablo 31. Ödül-Ceza Sistemindeki Değişikliğe Bakışın Hizmet Yılına Göre Dağılımı

	0-10 YIL ARASI		11 YIL VE ÜSTÜ		TOPLAM		P
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	
Evet	0	0	3	6,4	3	5,0	Değer verilemiyor
Hayır	13	100,0	44	93,6	57	95,0	
Toplam	13	21,7	47	78,3	60	100,0	

0-10 yıl arası çalışanların tamamı (%100'ü), 11 yıl ve üstü çalışanların da %93,6'sı sistemdeki değişimin olumlu yönde olmadığını belirtmektedir.

Tablo 32. Ödül-Ceza Sistemindeki Değişikliğe Bakışın Birime Göre Dağılımı

	TEKNİK		PROGRAM		İDARİ		TOPLAM		P
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	
Evet	2	9,5	1	3,8	0	0	3	4,9	Değer verilemiyor
Hayır	19	90,5	24	92,3	14	100,0	57	93,4	
Toplam	21	34,4	26	42,6	14	23,0	61	100,0	

Teknik ekibin %90,5'i, program ekibinin %92,3'ü, idari kadronun ise tamamı (%100'ü) sistemdeki değişikliğin olumsuz olduğunu belirtmektedir.

TRT personelinin iş tatmini ve kurumun bu tatmini yeniden yapılandırmayla birlikte ne derecede sağladığını tespit etmek amacıyla; "Değişim sonrası, personelin ödül-ceza sistemi değişti mi?", "Değişim sonrası, personelin ödül-ceza sistemi değişti ise olumlu mu oldu?" soruları sorulmuştur. Elde edilen bulgular sonucunda, çalışanların tamamına yakınının yeniden yapılanmanın ödül-ceza sisteminde bir değişiklik getirmediğini, değişiklik olsa bile bunun olumlu yönde bir değişiklik olmadığını düşündükleri ortaya çıkmıştır. Çalışanların hem iş veriminin artırılması hem

de disiplinin sağlanması açısından önemli bir konu olan ödül-ceza sistemi, kurumun yeniden yapılanması sırasında ihmal edilmiş, çalışanları memnun edecek şekilde bir değişikliğe ya da düzenlemeye gidilmemiştir.

4.9 YENİDEN YAPILANMA VE ÇEKİM KALİTESİNDEKİ ARTIŞ

Kurumun yeniden yapılanmasının ekrana yansıyan kısımlarını çalışanların nasıl değerlendirdiğini incelemek açısından bu araştırma konusunda **“Değişim sonrasında, ekrana yansıyan yayın çekim kalitesinde bir artış gözlemlediniz mi?”** sorusu yöneltilmiştir. Sonuçlar şöyledir:

Tablo 33. Değişim Sonrasında Yayınlanan Programların Yayın Çekim Kalitesine Bakışın Öğretim Durumuna Göre Dağılımı

	LİSE VE ALTI		YÜKSEKOKUL VE ÜSTÜ		TOPLAM		P
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	
Evet	12	32,4	17	22,4	29	25,7	p>0,05
Hayır	17	45,9	40	52,6	57	50,4	
Değişmedi	8	21,6	19	25,0	27	23,9	
Toplam	37	32,7	76	67,3	113	100,0	

Lise ve altı öğrenim durumuna sahip olanlardan %45,9'u değişim sonrasında, ekrana yansıyan yayın çekim kalitesinde bir artış gözlemlemediğini söylerken, %32,4 böyle bir gözlemi gerçekleştirdiklerini belirtmektedir. Yeniden yapılanma öncesi yayın kalitesi ile sonrasındaki yayın kalitesi arasında bir fark göremeyenlerin oranı ise; %21,6'dır.

Yüksekokul ve üstü öğrenim görenlerden %52,6'sı yayın çekim kalitesinde olumlu bir değişiklik gözlemlemediğini, %22,4'ü ise böyle bir değişikliği fark ettiğini belirtmektedir. Soruya “değişmedi” yanıtını verenlerin oranı ise %25'dir ki bu oran da yüksek bir orandır.

Genele baktığımızda çalışanların yeniden yapılanma sonucunda yapılan değişikliklerin çekim kalitesine yansması konusunda olumlu fikre sahip değildirlere. Böyle bir durum yeniden yapılanmanın çalışanlar tarafından amacına ulaşmamış olarak görülmediği sonucunu ortaya çıkarmaktadır. Çünkü kurum yeniden yapılanma sonucunda ekranda bir çok değişikliklerin olacağını vaat etmiştir. Bu değişiklikleri, yenilenmeyi ve çekim kalitesinin artmasını ilk fark etmesi gerekenler kurum çalışanlarıdır. Kurum çalışanlarının böyle bir sonuca ulaşmaması, kurumun değişimi tam olarak ekrana yansıtamadığını göstermektedir.

Tablo 34. Değişim Sonrasında Yayınlanan Programların Yayın Çekim Kalitesine Bakışın Cinsiyete Göre Dağılımı

	ERKEK		KADIN		TOPLAM		P
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	
Evet	27	27,6	2	13,3	29	25,7	p>0,05
Hayır	50	51,0	7	46,7	57	50,4	
Değişmedi	21	21,4	6	40,0	27	23,9	
Toplam	98	86,7	15	13,3	113	100,0	

Yeniden yapılanma sonrasında yayın çekim kalitesinde erkeklerin %51'i, kadınların da %46,7'si olumlu bir değişiklik görmemiştir. Buna karşın yine azımsanmayacak bir oranla erkeklerin %27,1'i, kadınların da %13,3'ü olumlu gözlemler edindiklerini belirtmektedir. Erkeklerde %21,4 ancak kadınlarda %40 gibi büyük bir oran ise önceki yayın kalitesi ile şimdiki arasında bir farklılık görmemektedir. Bu kategoride kadınların erkeklere göre konuya daha olumsuz yaklaştığı ve değişim sonrasında ekrana yansıyan görüntülerin öncekinden çok farklı ya da daha kaliteli bulmamıştır.

Tablo 35. Değişim Sonrasında Yayınlanan Programların Yayın Çekim Kalitesine Bakışın Hizmet Yılına Göre Dağılımı

	0-10 YIL ARASI		11 YIL VE ÜSTÜ		TOPLAM		P
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	
Evet	9	30,0	20	24,1	29	25,7	p>0,05
Hayır	18	60,0	39	47,0	57	50,4	
Değişmedi	3	10,0	24	28,9	27	23,9	
Toplam	30	36,5	83	73,5	113	100,0	

0-10 yıl arası çalışanların %60'ı yeniden yapılanma sonrasında çekim kalitesinde olumlu bir değişiklik gözlemlenmediğini belirtirken, %30 gibi büyük bir rakam da söyle bir gelişmeyi gördüklerini belirtmektedirler. Soruya “değişmedi” yanıtı verenlerin oranı ise %10'dur. Buna karşın 11 yıl ve üstü çalışanların %47'si konuya olumsuz yaklaşmaktadır. Konuya olumsuz yaklaşanların ardından %28,9 gibi ikinci büyük oran da bir değişiklik olmadığı belirtmektedir. %24,1'i ise yapılanma sonrasında ekrana yansıyan görüntülerde olumlu değişiklikler bulmuştur. Burada kurumda daha uzun süredir çalışanların yeniden yapılanma ile çekim kalitesinde artış olduğu yönünde daha olumlu bir fikre sahiptir, buna karşın 10 yıldan daha az süredir çalışanlar yapılanma sonrası olumluya doğru giden bir yöneliş görmemekle birlikte, eski yayın kalitesi ile şimdiki arasında belirli bir fark da bulamamıştır.

Tablo 36. Değişim Sonrasında Yayınlanan Programların Yayın Çekim Kalitesine Bakışın Birime Göre Dağılımı

	TEKNİK		PROGRAM		İDARİ		TOPLAM		P
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	
Evet	14	26,4	10	23,8	5	27,8	29	25,7	p>0,05
Hayır	27	50,9	22	52,4	9	15,5	58	51,3	
Değişmedi	12	22,6	10	23,8	4	22,2	26	23,0	
Toplam	53	46,9	42	37,2	18	15,9	113	100,0	

Teknik ekip %50,9, program ekibi de %52,4 oranla konuya olumsuz yaklaşıırken, idari kadro %27,8 oranla yeniden yapılanmanın çekim kalitesi üzerinde olumlu bir etki yarattığını düşünmektedir. Burada çekim ekibi (teknik ve program ekibi) ile yönetim (idari kadro) arasında fikir ayrılığı olduğu görülmektedir. Çekim ekibi yeniden yapılanmanın program kalitesini etkilemediğini düşünürken, idari kadro yeniden yapılanmanın çekim kalitesi üzerine doğrudan bir etkisinin olduğunu düşünmektedir.

Yeniden yapılandırma çalışmalarının amacına ulaşp ulaşmadığını saptamak amacıyla; “Değişim sonrasında, ekrana yansıyan yayın çekim kalitesinde bir artış gözlemlediniz mi?” sorusu sorulmuştur. Elde edilen bulgular sonucunda, genel olarak bakıldığında yeniden yapılanmanın yayın çekim kalitesi üzerinde bir etkisi olmadığının düşünüldüğü görülmüştür. Bu sonuç olumsuz olarak yorumlanabileceği gibi, kurum çalışanlarının yayın kalitelerini yüksek olarak gördükleri ve dolayısıyla yeni yapılanmanın bu kaliteyi etkilemeyeceğini düşündükleri, başka bir ifade ile yapılan yayınların eskiden bu yana kaliteli olduğunu savundukları şeklinde de yorumlanabilir. Dolayısıyla da çalışanlar değişimin onların çekimleri üzerinde doğrudan bir etki yaratmadığı görüşünde olabilirler. Bu açıdan bulgular bize net bir sonuç verememektedir.

4.10 YENİDEN YAPILANMA VE İŞ TATMİNİ

Çalışanların kurumlarından ve işlerinden memnun olması ve iş veriminin artması açısından iş tatmini önemli bir konudur. Bu yönden yeniden yapılanma sonrasında kurumda iş tatmininin artıp artmadığı veya yeniden yapılanmanın bu yönden bir katkı getirip getirmediğinin araştırıldığı bu araştırma sorusu **“Değişimden sonra, iş tatmininiz arttı mı?”** şeklinde sorulmuştur.

Genele bakıldığında, soruya %15,0 “evet, %47,8 “hayır” ve %37,2 “değişmedi” yanıtını vermiştir.

Tablo 37. Değişim Sonrasındaki İş Tatminine Bakışın Öğretim Durumuna Göre Dağılımı

	LİSE VE ALTI		YÜKSEKOKUL VE ÜSTÜ		TOPLAM		P
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	
Evet	10	27,0	7	9,2	17	15,0	p<0,05
Hayır	14	37,8	40	52,6	54	47,8	
Değişmedi	13	35,1	29	38,2	42	37,2	
Toplam	37	32,7	76	67,3	113	100,0	

Lise ve altı öğrenim düzeyine sahip grubun %37,8'i yeniden yapılanmanın iş tatminini arttırmadığını belirtmektedir. Bunu %35,1 oranla yeniden yapılanmanın iş tatmini üzerinde herhangi bir etkisi olmadığı ve %27,0 ile iş tatmininin arttığı yönünde yaklaşımlar takip etmektedir. Bu grup için cevapların oranları birbirine yakın çıkmaktadır. Buna karşın yüksek okul ve üstü düzeyinde öğrenime sahip olanlarda verilen cevap oranları farklılaşmaktadır. Buna göre yeniden yapılanmanın iş tatmini üzerinde olumlu etki yarattığını düşünenlerin oranı %9,2'de kalırken, değişimin iş tatminini arttırmadığını düşünenlerin oranı %52,6'ya ulaşmaktadır. Diğer yandan değişim ile iş tatmini arasında bağlantı kuramayanların oranı da %38,2 ile yüksek bir orandır. Böylelikle iş tatmine bakış farklı öğrenim düzeyleri arasında farklılaşmakta olduğu görülmektedir. Birinci grupta iş tatmini konusuna olumsuz yaklaşım olsa da olumlu yaklaşımlar da bu orana yakındır. Yeniden yapılanmanın iş verimliliği açısından bu grup üzerinde etkili olabildiği görülmektedir. Diğer yandan yeniden yapılanma ikinci grup için fazla bir anlam ifade etmemektedir. Bu grup için değişim iş verimliliği ve tatmin üzerinde bir değişiklik yaratmamıştır. İstatistiksel olarak anlamlı bir farka rastlanmıştır ($p<0.05$).

Tablo 38. Değişim Sonrasındaki İş Tatminine Bakışın Cinsiyete Göre Dağılımı

	ERKEK		KADIN		TOPLAM		P
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	
Evet	16	16,3	1	6,7	17	15,0	p>0,05
Hayır	48	49,0	6	40,0	54	47,8	
Değişmedi	34	34,7	8	53,3	42	37,2	
Toplam	98	86,7	15	13,3	113	100,0	

Yeniden yapılanma sonrasında iş tatmini üzerine görüşlerde erkeklerde %49, kadınlarda %40 oran konuya olumsuz yaklaşmakta, değişimin iş tatminini arttırmadığını belirtmektedir. Diğer yandan yeniden yapılanma ile iş tatmini arasında fazla bir bağlantı göremeyenlerin oranı kadınlarda daha fazladır. Bu oran kadınlarda %53,3 iken, erkeklerde %34,7 oranında kalmaktadır. Bununla birlikte, değişimin iş tatmini üzerinde olumlu etki yarattığını düşünenlerin oranlarında erkekler kadınlara göre daha olumlu olduğu görülmektedir. Bu oran erkeklerde %16,3 iken, kadınlarda sadece %6,7dir. Böylelikle görülmektedir ki, yeniden yapılanma iş verimi açısından kadınlar üzerinde daha az etki yaratmaktadır. Erkekler, az da olsa, bu konuya daha ılımlı yaklaşmaktadırlar.

Tablo 39. Değişim Sonrasındaki İş Tatminine Bakışın Hizmet Yılına Göre Dağılımı

	0-10 YIL ARASI		11 YIL VE ÜSTÜ		TOPLAM		P
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	
Evet	4	13,3	13	15,7	17	15,0	p>0,05
Hayır	17	56,7	37	44,6	54	47,8	
Değişmedi	9	30,0	33	39,8	42	37,2	
Toplam	30	26,5	83	73,5	113	100,0	

0-10 yıl arası çalışanların %56,7'si değişimden sonra iş tatminlerinin artmadığını, %30 da önceki duyguları ile şimdiki duyguları arasında bir farklılık olmadığını belirtmektedir. %13,3 oran ise yeniden yapılanmanın iş tatminleri üzerinde olumlu etki yarattığını söylemektedirler. 11 yıl ve üstü bir süredir kurumda çalışanların %44,6'sı soruya "hayır" yanıtını verirken,

%39,8'i "değişmedi", %15,7'si de "evet" cevabını vermiştir. Verilerden ortaya çıkan sonuçlara göre, 0-10 yıl arası ve 11 yıl ve üstü çalışanlarda yeniden yapılanma iş verimliliği açısından fazla bir olumlu etki yaratmamıştır.

Tablo 40. Değişim Sonrasındaki İş Tatminine Bakışın Birime Göre Dağılımı

	TEKNİK		PROGRAM		İDARİ		TOPLAM		P
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	
Evet	6	11,3	6	14,3	5	27,8	17	15,0	p>0,05
Hayır	27	50,9	18	42,9	8	44,4	53	46,9	
Değişmedi	20	37,7	18	42,9	5	27,8	43	38,1	
Toplam	53	46,9	42	37,2	18	15,9	113	100,0	

Yeniden yapılanmanın iş tatmini üzerinde artı bir etkisinin olmadığını teknik ekipten %50,9'u, program ekibinden %42,9'u, idare kadrosundan da %44,4'ü belirtmektedir. Bununla birlikte teknik ekibin %37,7'si, program ekibinin %42,9'u ve idari kadronun %27,8'i değişim ile iş tatmini üzerinde doğrudan bir bağlantı kurmayarak önceki düşüncelerinin devam ettiğini belirtmektedir. Buna karşın teknik ekibin %11,3'ü, program ekibinin %14,3'ü ve idari kadronun %27,8'i soruya olumlu yanıt vermiştir.

TRT personelinin iş tatmini ve kurumun bu tatmini yeniden yapılandırma ile birlikte ne derecede sağladığını tespit etmek amacıyla; "Değişimden sonra, iş tatmininiz arttı mı?". Elde edilen bulgular sonucunda, bütün kategori ve gruplarda yeniden yapılanma ile iş tatmini arasında doğrudan bir ağ kurulmadığı ve yapılanmanın iş tatmini üzerinde artı bir etkisinin olmadığı görüşünün hakim olduğu tespit edilmiştir. Başka bir ifade ile, yeniden yapılanma iş tatmini üzerinde bir yenilik getirmemiştir ve çalışanlar üzerinde bu tür düzenlemeler eksik kalmıştır. Çalışanlara yönelmek açısından önemli olan bu konunun yeniden yapılanma içinde ihmal edilmesinin çalışanlar üzerinde olumsuz etki yaratmış olabileceği sonucu ortaya çıkmaktadır.

4.11 YENİDEN YAPILANMA VE AİDİYET HİSSİ

Kurumlarda zaman zaman yapılan değişimler, özellikle de kökten değişimler çalışanlar üzerinde çok olumlu bir etki yaratabileceği gibi kuruma yabancılaşmalarına ve uzaklaşmalarına da neden olabilir. TRT'nin uzun yıllar devam eden çizgisini değiştirdiği yeniden yapılanma sürecinde çalışanların kuruma karşı hissettiği aidiyet duygusunu anlamak için ankete katılanlara **“Değişimden sonra, Kurumunuza karşı aidiyet hissiniz arttı mı?”** sorusu yöneltilmiştir. Sonuçlar şöyledir:

Genele bakıldığında, soruya %6,4 “evet, %45,5 “hayır” ve %48,2 “değişmedi” yanıtını vermiştir.

Tablo 41. Değişim Sonrası Kuruma Karşı Aidiyet Hissine Bakışın Öğretim Durumuna Göre Dağılımı

	LİSE VE ALTI		YÜKSEKOKUL VE ÜSTÜ		TOPLAM		P
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	
Evet	3	8,3	4	5,4	7	6,4	p>0,05
Hayır	13	36,1	37	50,0	50	45,5	
Değişmedi	20	55,6	33	44,6	53	48,2	
Toplam	36	32,7	74	67,3	110	100,0	

Lise ve altı öğrenim düzeyine sahip grubun yarısından fazlası; %55,6'sı yeniden yapılanma sonrasında kuruma karşı hissettikleri aidiyet hissinde bir değişiklik olmadığını belirtmekte; başka bir ifade ile aidiyet hissi ile yeniden yapılanma arasında bağlantı kurmamaktadırlar. Bu grubun %36,1'i bu soruya “hayır” cevabını verirken, %8,3 gibi az bir grup yeniden yapılanmanın kendilerinde kuruma karşı aidiyet hislerini arttırdığını belirtmektedir. Diğer yandan, yüksekokul ve üstü öğrenim düzeyine sahip gruptakilerin yarısı; %50'si, bu soruya olumsuz yaklaşıp “hayır” cevabının

verirken, %44,6 yeniden yapılanma ile aidiyet hissi arasında doğrudan bir bağlantı kurmamaktadır. Buna karşın yalnızca %5,4 değişimin aidiyet hissini arttırdığını belirtmektedir. Burada görülmektedir ki, her iki grup için de yeniden yapılanma kuruma karşı farklı veya bir öncekine göre daha fazla aidiyet hissi yaratmamıştır.

Tablo 42. Değişim Sonrası Kuruma Karşı Aidiyet Hissine Bakışın Cinsiyete Göre Dağılımı

	ERKEK		KADIN		TOPLAM		P
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	
Evet	6	6,3	1	6,7	7	6,4	p>0,05
Hayır	42	44,2	8	53,3	50	45,5	
Değişmedi	47	49,5	6	40,0	53	48,2	
Toplam	95	86,4	15	13,6	110	100,0	

Ankete katılan erkelerin %49,5'i yeniden yapılanmanın önceki aidiyet hislerini değiştirmedini belirtmektedir. Bu orana yakın bir şekilde erkeklerin %44,2'si de yeniden yapılanmanın mevcut aidiyet hissi artmadığını söylemektedir. Yalnızca %6,3 oranda kişi yeniden yapılanmanın kendilerinde aidiyet hissini arttırdığını belirtmektedir. Diğer yandan kadınların %53,3'ü bu soruya olumsuz yaklaşmakta ve yeniden yapılanmanın kendilerinde aidiyet hissini arttırmadığını belirtmektedir. Bunu %40 oranla değişim ile aidiyet hissi arasında doğrudan bağlantı kuramayanlar ve %6,7 oranla soruya olumlu yanıt verenler takip etmektedir.

Görüldüğü üzere, ankete katılanlardan hem kadınlar hem de erkekler konuya olumsuz yaklaşmaktadır. Ancak erkekler daha çok aidiyet hissi ile yeniden yapılanma arsında doğrudan bir bağ kuramazken, kadınlar değişimin kendilerine artı bir kuruma bağlılık hissi yaratmadığını belirtmektedirler.

Tablo 43. Değişim Sonrası Kuruma Karşı Aidiyet Hissine Bakışın Hizmet Yılına Göre Dağılımı

	0-10 YIL ARASI		11 YIL VE ÜSTÜ		TOPLAM		P
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	
Evet	2	6,9	5	6,2	7	6,4	p>0,05
Hayır	16	55,2	34	42,0	50	48,2	
Değişmedi	11	37,9	42	51,9	53	48,2	
Toplam	29	26,4	81	73,6	110	100,0	

Kurumda 0-10 yıl arası çalışanların %52,3'ü, yeniden yapılanma ile oluşan farklılaşma sonrasında kuruma karşı hissettikleri aidiyetin artmadığını, bu değişimin aidiyet hissi üzerinde olumlu etki yaratmadığını belirtmektedirler. Bu grup arasında ikinci sırayı %37,9 ile değişim ile aidiyet hissi arasında doğrudan bir bağlantı kuramayanlar almaktadır. Yalnızca %6,9 gibi bir bölüm değişim sonrası yapılanmanın kurumlarına duydukları aidiyet hissini arttırdığını belirtmektedirler.

0-10 yıl arası çalışanlar çoğunlukta değişim sonrası aidiyet hissini artmasına “olumsuz” yaklaşırken, 11 yıl ve üstü çalışanların daha çok yeniden yapılanma ile kuruma karşı aidiyet hissi arasında doğrudan bir bağlantı kuramadığı ortaya çıkmaktadır. Bu grupta oran %51,9'dur. Bunun yanında ikinci grupta %42 oranla diğer bir çoğunluk, birinci grup ile aynı görüşü paylaşmakta ve yeniden yapılanmanın kendilerinde aidiyet hissini arttırmadığını belirtmekte; konuya “olumsuz” yaklaşmaktadır. Bu grupta da yalnızca %6,2 gibi bir orandaki azınlık yeniden yapılanmasını aidiyet hissi üzerinde olumlu etki yarattığını düşünmektedir.

Böylece görülmektedir ki, kurumda az veya uzun süreli çalışmak, kuruma duyulan aidiyet hissini derecesini yeniden yapılanma ile değiştirmemiştir. Bununla birlikte bir nokta daha vardır ki, 0-10 yıl çalışanlar diğer gruba göre konuya daha olumsuz yaklaşmakta ve yeniden yapılanmanın getirdiği yeni aidiyet hissini tam olarak benimsememektedir.

Buna karşın, kurumda daha uzun yıllar çalışanlar değişim ile aidiyet hissi arasında belirli bir bağlantı kurmamakta, geçmişte hissettikleri aidiyet hissini devam ettirmektedirler. Böylelikle ilk bakışta birinci grubun yeniden yapılanmaya olumsuz baktığı gibi bir izlenim ortaya çıkmaktadır. Ancak yeniden yapılanmanın dışında kalan ve olumsuz olan aslında ikinci gruptur. Çünkü bu grup üzerinde yeniden yapılanmanın etkisinin çok zayıf kaldığı görülmektedir. Yenilik, değişim ve farklılaşmaya grup dikkat etmemekte, kuruma karşı var olan düşünce ve aidiyet hislerini devam ettirmektedirler.

Tablo 44. Değişim Sonrası Kuruma Karşı Aidiyet Hissine Bakışın Birime Göre Dağılımı

	TEKNİK		PROGRAM		İDARİ		TOPLAM		P
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	
Evet	3	6,0	2	4,8	2	11,1	7	6,4	p>0,05
Hayır	22	44,0	20	47,6	9	50,0	51	46,4	
Değişmedi	25	50,0	20	47,6	7	38,9	52	47,3	
Toplam	50	45,5	42	38,2	18	16,4	110	100,0	

Birimlere göre bakıldığında, teknik ekibin yarısının yeniden yapılanma sonrası değişim ile kuruma hissedilen aidiyet hissi arasında doğrudan bir bağlantı kurmadığı, %44 gibi diğer bölüme yakın bir çoğunluğun da konuya olumsuz yaklaştığı görülmektedir. Yalnızca %6 gibi bir azınlık konuya olumlu yaklaşmaktadır. Program ekibine bakıldığında bu grubun yeniden yapılanma sonrası kuruma hissedilen aidiyet hissini artırması konusuna olumsuz yaklaşanlar ile iki veri arasında doğrudan bir bağlantı kuramayanların oranları birbiri ile eşittir. Bu oran %47,6'dır. Bu grup içinde konuya olumlu yaklaşanların oranı %4,8'dir. İdari kadroda ise, değişim sonrasında aidiyet hislerinde bir artış olmadığını belirtenlerin oranı %50, iki veri arasında bağlantı kuramayanların oranı ise birinci orana yakındır ve %38,9'dur. Konuya olumlu yaklaşanların oranı ise yalnızca %11,1'dir.

TRT personelinin iş tatmini ve kurumun bu tatmini yeniden yapılandırmayla birlikte ne derecede sağladığını tespit etmek amacıyla;

“Değişimden sonra, Kurumunuza karşı aidiyet hissiniz arttı mı?” sorusu sorulmuştur. Elde edilen bulgular sonucunda görülmektedir ki bütün gruplarda çoğunluk, yeniden yapılanmanın kuruma hissedilen aidiyet hissi üzerinde olumlu bir etki yaratmadığını belirtmektedir. İkinci çoğunluk da değişimin aidiyet hissi üzerinde olumlu veya olumsuz bir etki bırakmadığını, var olan hissin değişmediğini belirtmektedirler. Kurumun kendini yenilenmesi ve bu konuda yapılanmaya gitmesi önemlidir. Ancak bu yapılanma kurumun çalışanları tarafından benimsendiğinde amacına ulaşmış olur. Çalışanların kurumlarına karşı hissettikleri aidiyet hissinin derecesi önem taşımaktadır. Güçlü bir aidiyet hissi çalışma şevki ve kuruma bağlılığı, sorumluluğu arttırırken, zayıf bir bağlılık iş verimini azaltmakta, kişilerin kurumlarına daha olumsuz yaklaşmasına neden olmaktadır. Yapılan araştırma göstermektedir ki, TRT'nin yeniden yapılanmasının çalışanlar üzerinde olumlu, yenilikçi bir etkisi olmamıştır. Var olan bağlılık ve aidiyet hisleri aynı derecede veya azalan bir şekilde devam etmektedir ki, bu kurum için olumsuzluk ifade etmektedir. Çünkü kurumun yaptığı değişimin başarılı olması çalışanlarına bağlıdır. Çalışanların çekimleri, programlara yaklaşımları, çalışma şartları tabii ki programın kalitesini arttıracak veya azaltacaktır. Dolayısıyla yeniden yapılanma sonucu ortaya atılan daha kaliteli, daha güzel ve farklı programların yapılabilmesi için çalışanların bu yapımları hazırlamaktan zevk almalarını gerektirmektedir. Ancak yapılanmanın görünen yüzündeki başarıya rağmen, arka yüzündeki eksiklik; bu tarafa yönelmeme ve yeniden yapılanmayı gerektiği ölçütlerde yapmama bu değişimi olumsuz etkileyebilecektir. Araştırma kurumun çalışanlar nezdinde yeniden yapılanmayı tam olarak gerçekleştirmediğini göstermektedir.

4.12 YENİDEN YAPILANMA VE ÖZEL HİSSETME DUYGUSU

Bu araştırma sorusu bir önceki soru ile bağlantılıdır. Var olan aidiyet hissinin artması veya değişimin benimsenmesi, kurumun atılımının olumlu karşılanması, kurumda çalışan kişinin kendini daha özel hissetmesine, hatta kendini diğer aynı sektördeki kurumlarla karşılaştırdığında daha şanslı, farklı hissetmesine neden olacaktır. Çalışanların yeniden yapılanma sonrasında böyle bir hisse sahip olup-olmadıkları **“Değişimden sonra, kendinizi çalıştığınız birimde daha özel hissediyor musunuz?”** sorusu ile bulunmaya çalışılmıştır. Sonuçlar şöyledir:

Genele bakıldığında, soruya %8,8 “evet, %60,2 “hayır” ve %31,0 “değişmedi” yanıtını vermiştir.

Tablo 45. Değişimin Yarattığı Özel Olma Hissinin Öğretim Durumuna Göre Dağılımı

	LİSE VE ALTI		YÜKSEKOKUL VE ÜSTÜ		TOPLAM		P
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	
Evet	7	18,9	3	3,9	10	8,8	p<0,05
Hayır	17	45,9	51	67,1	68	60,2	
Değişmedi	13	35,1	22	28,9	35	31,0	
Toplam	37	32,7	76	67,3	113	100,0	

Lise ve altı grubun %45,9'u değişim sonrasında çalıştıkları birimde kendilerini daha özel hissetmediklerini belirterek konuya olumsuz yaklaşmaktadır. Bunun yanında %35,1 değişim ile kendilerini daha özel hissetme arasında belirli bir bağlantı kurmayarak bu durumun kendi hislerinde bir değişiklik yaratmadığını belirtmektedir. Ancak, %18,9 gibi bir oran yeniden yapılanma sonrasında kendilerini daha özel hissettiklerini belirtmektedirler. Bu oran, aidiyet hissine dair cevaplarla karşılaştırıldığında yüksek bir orandır ve birinci grubun konuya yaklaşımının genel anlamda olumsuz olmasına rağmen, bu grup içinde konuya olumlu yaklaşanların

olduğu da görülmektedir. Ancak bu durum yüksekokul ve üstü grup için çok farklılık göstermektedir. Bu grubun %67,1 gibi yüksek bir çoğunluğu yeniden yapılanmanın kendileri üzerinde olumlu bir etki yaratmadığını ve bu değişim sonrası kendilerini daha özel hissetmediklerini söylemektedir. Bunun yanında yine %28,9 gibi bir çoğunluk da iki konu arasında doğrudan bir bağlantı kurmamakta ve değişime karşı nötr kalmaktadırlar. İkinci grubun yalnızca %3,9 gibi çok az bir kısmı değişim ile kendilerini daha özel hissettiklerini belirtmektedir.

Görülmektedir ki, özellik duygusu çalışanların öğrenim durumlarına göre farklılıklar göstermektedir. Lise ve altı grup, genelde ikinci grup gibi konuya olumsuz yaklaşırsa da bu grup içinde azımsanmayacak bir grup da memnuniyet dile getirmekte ve değişimin onlarda kendileri özel hissetme duygusunu arttırdığını belirtmektedir. Buna karşın yüksekokul ve üstü grup konuya tamamen olumsuz yaklaşmakta, bu grup hemen hemen hiçbir şekilde değişimin kendileri üzerinde özel hissetme duygusunu arttırmadığını belirtmektedir. Dolayısıyla öğrenim düzeyi daha yüksek olanların işten tatmin ve kendilerini daha değerli hissetmeleri konusunda daha duyarlı oldukları ve daha önceki değerlendirmelerle birlikte ele alırsak, tam anlamıyla yapılmamış bir değişimin, yeniliğin, kendilerini (çalışanları) bire bir esas almayan yeniden yapılanın bu grup üzerinde tam bir etki yaratmadığı ve bu grup çalışanlarını tatmin etmediği görülmektedir. İstatistiksel olarak anlamlı bir farka rastlanmıştır ($p<0.05$).

Tablo 46. Değişimin Yarattığı Özel Olma Hissinin Cinsiyete Göre Dağılımı

	ERKEK		KADIN		TOPLAM		P
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	
Evet	10	10,2	0	0	10	8,8	Değer verilemiyor
Hayır	60	61,2	8	53,3	68	60,2	
Değişmedi	28	28,6	7	46,7	35	31,0	
Toplam	98	86,7	15	13,3	113	100,0	

Erkeklerden %61,2, kadınlardan %53,3, yeniden yapılanmanın çalışan olarak kendilerini daha özel hissetmeleri üzerinde olumlu bir etki yaratmadığını belirtmektedir. Yine kadınlarda %46,7, erkeklerde %28,6, iki konu arasında bağlantı kurmamakta ve önceki hisleri ile şimdiki hisleri arasında bir değişim olmadığını belirtmektedir. En çok dikkat çeken nokta ise değişim sonrası kendini özel hissetme konusunda erkeklerden az bir oran da olsa bir bölümün kendini özel hissetmeye başladığıdır. Bu oran %10'dur. Ancak bu oran kadınlarda %0'dır. Yani kadın çalışanların hiçbiri değişim sonrasında kendilerini daha özel görmeye başlamamışlardır. Bu dikkat çekici bir noktadır. Daha duygusal bir zeka yapısına sahip olan ve değişimlerden daha çabuk etkilenen kadınlar üzerinde kurumun değişimi tamamen olumsuz bir etki yaratmış, kadınlar değişim sonrasında kendileri hiçbir şekilde özel hissetmemiştir. Kadınların bu durumu, aslında onların kurum içi çalışmalarından hoşnutsuz olduklarını göstermektedir. Başka bir ifade ile kurum kadın çalışanlarına tam olarak yönelememiştir.

Tablo 47. Değişimin Yarattığı Özel Olma Hissinin Çalışma Süresine Göre Dağılımı

	0-10 YIL ARASI		11 YIL VE ÜSTÜ		TOPLAM		P
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	
Evet	2	6,7	8	9,6	10	8,8	p>0,05
Hayır	17	56,7	51	61,4	68	60,2	
Değişmedi	11	36,7	24	28,9	35	31,0	
Toplam	30	26,5	83	73,5	113	100,0	

0-10 yıl arası çalışanlardan %56,7'si kurumun yeniden yapılanmasının sonrasında çalıştıkları birimlerde kendilerini daha özel hissetmediklerini belirtmiş ve olumsuz yanıt vermişlerdir. Yine, bu grubun %36,7'si yeniden yapılanma ile kurum içinde kendilerini daha özel hissetme duygusu arasında bir bağlantı kurmayarak önceki düşüncelerinin devam ettiğini belirtmektedirler. Buna karşın sadece %6,7 değişim sonrası kendilerini daha özel hissetmeye başladıklarını/hissettiklerini söylemektedirler. Bunun yanında kurumda 11 yıl ve daha fazla süredir çalışanlardan %61,4'ü konuya

olumsuz yaklaşmış, %28,9'u iki konu arasında bağlantı kurmamış ve yalnızca %9,6'sı olumlu cevap vermiştir.

Görüldüğü üzere iki grup da konuya olumsuz yaklaşmış fakat kurumda daha uzun yıllar çalışanlar daha karamsar bir tablo çizmiştir. Bunu, kurumda uzun yıllar emek vermiş olanların kurumlarından daha fazla beklenti içinde olabileceklerine bağlamak mümkündür. Dolayısıyla, yeniden yapılanmanın kurumda çalışanların tatmin etmediği ortaya çıkmaktadır.

Tablo 48. Değişimin Yarattığı Özel Olma Hissinin Birime Göre Dağılımı

	TEKNİK		PROGRAM		İDARİ		TOPLAM		P
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	
Evet	4	7,5	2	4,8	4	22,2	10	8,8	p<0,10
Hayır	33	48,5	23	33,8	12	66,7	68	60,2	
Değişmedi	16	30,2	17	40,5	2	11,1	35	31,0	
Toplam	53	46,9	42	37,2	18	15,9	113	100,0	

Teknik ekip içinde %48,5 orandaki çoğunluk konuya olumsuz yaklaşımakta, %30,2 orandaki ikinci çoğunluk iki konu arasında doğrudan bağlantı kurmamakta, yalnızca %7,5 gibi bir oran yeniden yapılanmanın kendilerini tatmin ettiğini belirtmektedir.

Program ekibi içinde %40,5 gibi bir oran iki konuyu ilişkilendirmemekte, %33,8 gibi bir çoğunluk da soruya “hayır” cevabını vermektedir. Buna karşın sadece %4,8 kendilerini özel hissettiklerini belirtmektedir.

İdari kadronun %66,7'si soruya “hayır” cevabını vermekte, ancak diğer gruplardan çok farklı olarak %22,2 gibi bir çoğunluk kurumdaki değişim dolayısıyla kendilerini özel hissettiklerini belirtmektedir. %11,1 oran ise iki konu arasında belirli bir bağlantı bulmamaktadır.

Burada gruplar arasındaki fark dikkat çekmektedir. Teknik ekip ve program ekibi konuya tamamen olumsuz yaklaşırken, idari kadronun daha ılımlı olduğu görülmektedir. Kendini özel hissetme duygusu ilk iki grup içerisinde hemen hemen yok gibidir ancak idari kadroda bir ölçüde memnuniyet göze çarpmaktadır. İstatistiksel olarak anlamlı bir farka rastlanmamış, eğilim gözlenmiştir ($p<0.10$).

TRT personelinin iş tatmini ve kurumun bu tatmini yeniden yapılandırmayla birlikte ne derecede sağladığını tespit etmek amacıyla; “Değişimden sonra, kendinizi çalıştığınız birimde daha özel hissediyor musunuz?” sorusu sorulmuştur. Elde edilen bulgulardan bu aidiyet hissinin gerçekleşmediği sonucuna varılmıştır.

4.13. YENİDEN YAPILANMA VE EKİP ÇALIŞMASI

Televizyon kurumlarında ekip çalışması önemli bir konudur. Bu araştırma konusu ***“Değişimden sonra, kendinizde ekip çalışması-takım ruhu gibi kavramlarda olumluya doğru bir gidiş gözlemlediniz mi?”*** sorusu ile yöneltilmiştir. Sonuçlar şunlardır:

Genele bakıldığında, soruya %15,0 “evet, %53,1 “hayır” ve %31,9 “değişmedi” yanıtını vermiştir.

Tablo 49. Değişim Sonrasındaki Ekip Çalışmasına Bakışın Öğretim Durumuna Göre Dağılımı

	LİSE VE ALTI		YÜKSEKOKUL VE ÜSTÜ		TOPLAM		P
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	
Evet	9	24,3	8	10,5	17	15,0	p>0,05
Hayır	18	48,6	42	55,3	60	53,1	
Değişmedi	10	27,0	26	34,2	36	31,9	
Toplam	37	32,7	76	67,3	113	100,0	

Lise ve altı grubun %48,6'sı değişimden sonra, ekip çalışması-takım ruhu gibi kavramlarda olumluya doğru bir gidiş gözlemlenmediğini belirtirken, %24,3 gibi bir çoğunluk da tersi bir ifade kullanmıştır. Bununla birlikte %27 gibi bir oran da önceki durum ile şimdiki durum arasında bir farklılık olmadığını belirtmiştir. Yüksekokul ve üstü grubun da %55,5'i soruya olumsuz yanıt verirken, %34,5'i çekimser almış, %10,5'i olumluya doğru bir gidiş olduğunu belirtmiştir. Burada yine her iki grup da olumsuzluk başat olarak ortaya çıksa da birinci grubun daha konuya olumlu yaklaştığı görülmektedir.

Tablo 50. Değişim Sonrasındaki Ekip Çalışmasına Bakışın Cinsiyete Göre Dağılımı

	ERKEK		KADIN		TOPLAM		P
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	
Evet	16	16,3	1	6,7	17	15,0	p>0,05
Hayır	50	51,0	10	66,7	60	53,1	
Değişmedi	32	32,7	4	26,7	36	31,9	
Toplam	98	86,7	15	13,3	113	100,0	

Erkeklerin %51'i soruya olumsuz yanıt verirken, %16,3'ü değişimden sonra ekip çalışması-takım ruhu gibi kavramlarda olumluya doğru bir gidiş olduğunu belirtmiştir. Buna karşın kadınların %66,7'si konu hakkında olumsuz fikir bildirirken, yalnızca %6,7'si olumlu yanıt vermiştir. Kurumda çalışan kadın ve erkeklerin bu soruya bakış açılarının farklılık gösterdiği

görülmektedir. Erkekler değişimden sonra takım çalışmalarında iyileşmeler olduğuna dair daha ılımlı iken, kadınlar daha karamsar kalmaktadır.

Tablo 51. Değişim Sonrasındaki Ekip Çalışmasına Bakışın Hizmet Yılına Göre Dağılımı

	0-10 YIL ARASI		11 YIL VE ÜSTÜ		TOPLAM		P
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	
Evet	5	16,7	12	14,5	17	15,0	p>0,05
Hayır	18	60,0	42	50,6	60	53,1	
Değişmedi	7	23,3	29	34,9	36	31,9	
Toplam	30	26,5	83	73,5	113	100,0	

İki grubun da konuya yaklaşımları benzerlik göstermektedir ve olumsuz bir tablo çizmektedir. Bunun yanında takım çalışmalarında, fazla olmasa da, bir takım iyileşmeler olduğu soruya verilen cevaplardan anlaşılmaktadır.

Tablo 52. Değişim Sonrasındaki Ekip Çalışmasına Bakışın Birime Göre Dağılımı

	TEKNİK		PROGRAM		İDARİ		TOPLAM		P
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	
Evet	7	13,2	5	11,9	5	27,8	17	15,0	p>0,05
Hayır	28	52,8	22	52,4	9	50,0	59	52,2	
Değişmedi	18	34,0	15	35,7	4	22,2	37	32,7	
Toplam	53	46,9	42	37,2	18	15,9	113	100,0	

Soruya verilen olumsuz yanıtlarda üç grubun da oranları benzerlik göstermektedir. Teknik ekip %52,8, program ekibi %52,4, idari kadro da %50 oranlarında değişimden sonra ekip çalışması-takım ruhu gibi kavramlarda olumluya doğru bir gidiş olmadığını belirtmektedir. Ancak buradaki fark soruya olumlu yanıt verenler arasından çıkmaktadır. Teknik ekibin %13,2'si, program ekibinin %11,9'u takım çalışmasında olumlu yönde artışlar olduğunu belirtirken bu oran idari kadroda daha fazla artmakta ve %27,8'e çıkmaktadır. Buradan yeniden yapılanma sonrası takım çalışması koşullarında yapılan

değişikliklerin daha çok idari kadro tarafından benimsendiği veya bu yönde olumluya doğru bir gidişin olabildiği görülmektedir.

TRT personelinin iş tatmini ve kurumun bu tatmini yeniden yapılandırmayla birlikte ne derecede sağladığını tespit etmek amacıyla; “Değişimden sonra, kendinizde ekip çalışması- takım ruhu gibi kavramlarda olumluya doğru bir gidiş gözlemlediniz mi?” sorusu sorulmuştur. Elde edilen bulgular sonucunda, çalışanlardan çoğunlukla olumsuz yanıt alınmış olup, değişimden sonra ekip çalışması-takım ruhu gibi kavramlarda olumluya doğru bir gidişin yaşanmadığı görülmektedir.

4.14 YENİDEN YAPILANMA VE DIŞ ÇEVRENİN DEĞERLENDİRMESİ

TRT'deki yeniden yapılanmanın dışarıdan nasıl görüldüğü, özellikle de çalışanların aile ve çevrelerinin bu yapılanmayı nasıl değerlendirdiği diğer bir araştırma konusunu oluşturmaktadır. Burada çalışanın ailesinin onun işine bakışı önem kazanmaktadır. Ailesinin veya çevresinin de beğendiği, onayladığı bir işte çalışmak ve ailesi tarafından takdir görmek çalışan açısından iş verimini arttıran bir konudur. Çünkü toplum bu noktada devreye girmektedir. İnsanların kimlik oluşum süreçlerinde ortaya çıkan ve toplumsal bir varlık olması dolayısıyla hayatının her döneminde toplum tarafından kabul edilen bir yaşam biçimine sahip olmak isteyen insan, toplumun dışına çıkamamakta ve sosyal çevresi tarafından kabul edildiği ve takdir gördüğü sürece kendini o topluma daha bağlı olarak hissetmektedir. Dolayısıyla toplumun onayladığı ve onaydan da öte takdir ettiği bir iş yaşamı birey üzerinde önemli bir etki bırakmakta, bireyin işe bağlılığını arttırmaktadır. Bu konu ***“Değişimden sonra TRT yayınlarının, kurum dışındaki yakınlarınız***

tarafından olumluya doğru gittiği şeklindeki değerlendirmesini gözlemlediniz mi?” sorusu ile çalışanlara sorulmuştur. Sonuçlar şöyledir:

Genelde soruya %29,2 “evet, %38,1 “hayır” ve %32,7 “değişmedi” yanıtını vermiştir.

Tablo 53. Değişim Sonrasındaki Program Kalitesinin Yakınlar Tarafından Değerlendirilmesinin Öğretim Durumuna Göre Dağılımı

	LİSE VE ALTI		YÜKSEKOKUL VE ÜSTÜ		TOPLAM		P
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	
Evet	13	35,1	20	26,3	33	29,2	p>0,05
Hayır	13	35,1	30	39,5	43	38,1	
Değişmedi	11	29,7	26	34,2	37	32,7	
Toplam	37	32,7	76	67,3	113	100,0	

Bu sorunun sonuçları her iki grup ve her grubun olumlu ve olumsuz yanıtlarında birbirine yakındır. Lise ve altı grupta, ailelerinden olumlu yanıt alanların oranı %35,1 iken, olumsuz yanıt alanların oranı da %35,1’dir. Yorumların değişmediğini belirtenlerin oranı da yüksektir. Bu oran %29,7’dir.

Yüksekokul ve üstü öğrenim düzeyine sahip grupta değişimden sonra yakınlarından kurumun olumluya doğru gittiği şeklinde bir değerlendirme almadıklarını belirtenlerin oranı diğer oralara göre biraz daha fazladır ve %39,5’tir. İkinci sırayı %34,2 ile yakınlarının yaptıkları yorumların “değişmediğini” belirtenler almaktadır. Üçüncü sırada ise, yakınlarından olumlu yanıt aldıklarını belirtenler gelmektedir. Bu cevabın oranı %26,3’tür.

Görüldüğü üzere, çalışanların bir kısmı ailelerinden olumlu yanıt aldıklarını belirtirken, bir kısmı böyle bir yanıt almadıklarını, diğer bir kısım ise ailelerinin önceki bakış açılarının değişmediğini belirtmektedir. Oranlar her iki grupta ve grupların kendi içinde birbirine çok yakındır. Dolayısıyla bu soruya

öğrenim durumuna göre verilen cevaplarda belirgin bir ayrım ortaya çıkmamaktadır.

Tablo 54. Değişim Sonrasındaki Program Kalitesinin Yakınlar Tarafından Değerlendirilmesinin Cinsiyete Göre Dağılımı

	ERKEK		KADIN		TOPLAM		P
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	
Evet	30	30,6	3	20,0	33	29,2	p>0,05
Hayır	37	37,8	6	40,0	43	38,1	
Değişmedi	31	31,6	6	40,0	37	32,7	
Toplam	98	86,7	15	13,3	113	100,0	

Aynı şekilde bu sorunun sonuçları her iki grup ve her grubun olumlu ve olumsuz yanıtlarında birbirine benzerdir. Erkeklerde soruya olumsuz yanıt %37,8 ile daha fazladır. Bunu “değişmedi” cevabı %31,6 ile takip etmekte ve son sırada %30,6 ile olumlu yanıtlar almaktadır. Kadınlarda oranlar biraz daha farklıdır. Yakınları tarafından kurumun olumluya doğru gittiğine dair değerlendirme almayanların ve yakınlarının değerlendirmelerinin değişmediğini belirtenlerin oranı aynı; %40’dır. Yakınlarından olumlu değerlendirmeler alanların orası ise %20’de kalmaktadır. Burada kadınların yakınlarından, erkeklere oranla, daha olumsuz yanıt aldıkları ortaya çıkmaktadır.

Tablo 55. Değişim Sonrasındaki Program Kalitesinin Yakınlar Tarafından Değerlendirilmesinin Hizmet Yılına Göre Dağılımı

	0-10 YIL ARASI		11 YIL VE ÜSTÜ		TOPLAM		P
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	
Evet	8	26,7	25	30,1	33	29,2	p>0,05
Hayır	12	40,0	31	37,3	43	38,1	
Değişmedi	10	33,3	27	32,5	37	32,7	
Toplam	30	26,5	83	73,5	113	100,0	

0-10 yıl arası çalışanlardan soruya %40 “hayır”, %33,3 “değişmedi”, %26,7 “evet” cevabını vermektedir. Buna karşın 11 yıl ve üstü çalışanların %37,3’ü olumsuz, %30,1’i olumlu yanıt vermiştir. %32,5 “değişmedi” demiştir. Buna göre ilk grubun biraz daha olumsuz, ikinci grubun da daha olumlu olduğunu söyleyebiliriz.

Tablo 56. Değişim Sonrasındaki Program Kalitesinin Yakınlar Tarafından Değerlendirilmesinin Birime Göre Dağılımı

	TEKNİK		PROGRAM		İDARİ		TOPLAM		P
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	
Evet	16	30,2	11	26,2	6	33,3	33	29,2	p>0,05
Hayır	19	35,8	15	35,7	9	50,0	43	38,1	
Değişmedi	18	34,0	16	38,1	3	16,7	37	32,7	
Toplam	53	46,9	42	37,2	18	15,9	113	100,0	

Teknik ekibin %35,8’i değişimden sonra TRT yayınlarının, kurum dışındaki yakınları tarafından olumluya doğru gittiği şeklindeki değerlendirmesini gözlemlemediğini, buna yakın bir oranla %30,2’si ise böyle bir gözleme ulaştığını, %34’ü de önceki yorumların değişmediğini belirtmektedir.

Program ekibinin %38’i yorumlarda bir değişiklik olmadığını belirtirken, %35 konuya olumsuz yaklaşmakta, %26,2 ise olumlu cevap aldıklarını belirtmektedir.

İdari kadronun yarısı soruya “hayır” cevabını vermiştir. %33,3’ü “evet”, %16,7 ise “değişmedi” demiştir.

Oranlara bakıldığında, teknik ve program ekibinin bütün cevapları birbirine yakın çıkmaktadır. Ancak idari kadronun olumsuz cevabı diğer şıklara ve gruplara göre daha fazladır.

Çalışanların, anket sonuçlarına göre, TRT'deki yeniden yapılanma hakkında aile ve çevrelerinden çok fazla olumlu yanıt almadıkları ortaya çıkmaktadır. Bu soru iki aşamalı olarak yapılmıştır ve cevapların nedenleri de sorulmaktadır. Çalışanlar yaklaşımların nedenlerini şu cevaplara dayandırmaktadır:

a- Yakınlarından Olumlu Değerlendirme Gözlemleyenlerde Neden ve Olumlu Değerlendirme Almalarının nedenleri:

Olumlu değerlendirme alanlar bu değerlendirmelerin daha çok genel olduğunu ve belirli programlar üzerinde yoğunlaştığını belirtmektedir: Bu görüşler; *“arkadaşlar ve akrabalar daha ok izliyorlar artık”, “dizilerin arttığını söylediler”, “film kalitesi yükseldi”, “haber bilgi kanalı ve TRT-İNT değişimi olumlu”, “kaliteli film, dizi ve belgeseller”, “maç yayınları ve bazı eğitim kültür programları”, “spor, müzik ve eğlence programları daha çok ileniyor”, “yerli yapımlara ağırlık verilmesi olumlu bulunuyor”, “bazı dış yapım ve yerli diziler iyileşti”, “daha güzel yapımlar ve filmler yayınlanmaya başladı”, “klasik kalıpların kırılması”* sözleriyle ifade edilmektedir.

Ancak burada TRT'nin daha fazla izlenmeye başlanmasının TRT'nin kendi yapılanmasından çok diğer kanalların “kalitesizliği” ile bağdaştırıldığı da belirtilmektedir: *“Diğer kanalların kalitesizliğinden dolayı izliyorlarmış”, “değişim değil, özel kanalların kalitesizliğinden TRT izleniyor”*.

Görüldüğü üzere olumlu değerlendirmeler çok belirgin ve açık değildir ve sadece belirli programlar üzerinde yapılmıştır. Genel anlamda yorumlar TRT'nin yeniden yapılanması ve değişim üzerine değildir. Bu yönde yakınardan çok fazla olumlu yorumlar alınmamıştır.

b- Yakınlarından Olumsuz Değerlendirme Gözlemleyenlerde Neden ve Olumsuz Değerlendirme Almalarının Nedenleri:

Burada, çalışanlar yakınlarının kurumun yeniden yapılanmasına dair gözlemlerini aktarmaktadırlar. Bu gözlemler; “basındaki maliyeti eleştirdiler”, “kötüleştiğini söylüyorlar”, “TRT’nin bir iş üretmediği ve çiftlik olduğu görüşündeler”, “yayın saatlerinden memnun değiller” v.b. şeklindedir.

Çalışanlar yakınları üzerinde kendi gözlemlerini de şu şekilde anlatmaktadırlar: “Artık farklılık isteniyor”, “diğer kanalları izliyorlar”, “ilgi duymuyorlar”, “sadece grafik hareketlerini fark ettiler”, “kaliteli bir yayınla karşılaşmadılar”.

Çalışanlar yakınlarındaki bu olumsuz yorumları da şu sebeplere bağlamaktadırlar: “Başta iyiydi ama şimdi program çok, ekrana yansıyan yok”, “ben olumlu görmüyorum ki reklamını yapayım”, “diğerleri ile rekabet edilmediğinden”, “kemikleşmiş programlar dışında farklı programlardan bahsedilmiyor”, “program içeriklerinde bir değişim olmadı, sadece isim değişti”, “reyting uğruna seviye kaybı yaşanıyor”, “yanlış yapılanma”, “yapılan programlar kalite yönünden düştü”, “yayınlar kötüye gitti”, “yine güzel programlar geç saatlerde yayınlanıyor”.

c- Yakınlarından Olumlu-Olumsuz Değerlendirme Yapmadığını Söyleyenlerde Neden ve Böyle Değerlendirmenin Nedenleri:

Çalışanlar yakınları üzerindeki gözlemlerini şu şekilde aktarmaktadır: “Bu değişimden haberdar olduklarını zannetmiyorum”, “düşünceleri eskisi gibi”, “eskiden de şimdi de izlenmiyor”, “kimsenin umurunda değil”, “olağandışı bir durum gözlenmedi”, “eski yayınlar ile bir fark olmadığı söyleniyor”, “kayda değer bir değişim gözlenmiyor” , “yorum yapmadılar” .

Çalışanlar yakınlarının önceki yorumları ile şimdiki yorumları arasında farklılıklar olmamasını şu nedenlere bağlamaktadır: “Çünkü eskisi gibi”, “değişen bir şey yok sadece isimler farklı”, “dikkat çekici bir değişim olmadı”, “kurum yapısı ve yayın politikası değişmedi. Bunu izleyici de görebiliyor”, “pek izlenmiyor”, “çünkü yapılanmadan önce de iyiye doğru bir gidiş vardı”

“içerik aynı düzende”, “TRT çalışanlarının insanlara yaklaşımlarında bir farklılık yaşanmadı”, “zihniyet değişmedi, içerek değişmedi” .

Yeniden yapılandırma çalışmalarının amacına ulaşip ulaşmadığını saptamak amacıyla; “Değişimden sonra TRT yayınlarının, Kurum dışındaki yakınlarınız tarafından olumluya doğru gittiği şeklindeki değerlendirmesini gözlemlediniz mi?” sorusu sorulmuştur. Elde edilen bulgulardan, çalışanların yakınlarından kurumlarının yeniden yapılanması konusunda olumlu yorumlar almadıkları sonucuna varılmıştır. Tersine kendi kurumlarının izlenmediğini ve çok fazla beğenilmediğini düşünmektedirler.

4.15 YENİDEN YAPILANMA VE YÖNETİCİLERİN ADAPTASYONU

Bir kurumda yapılan köklü değişikliklerden sonra gerek yöneticilerin gerekse çalışanların yeni duruma adaptasyonu yapılanmanın benimsenmesi, kabul edilmesi açısından önemlidir. Bu araştırma konusu iki aşama halinde ele alınmıştır. Öncelikle **“Değişimden sonra, yöneticilerinizin değişime adapte olduğunu düşünüyor musunuz?”** sorusu ardından da **“Değişimden sonra, kendinizin değişime adapte olduğunu düşünüyor musunuz?”** sorusu sorulmuştur. Sonuçlar şöyledir:

“Değişimden sonra, yöneticilerinizin değişime adapte olduğunu düşünüyor musunuz?” sorusunun sonuçları şöyledir:

Genelde soruya %19,8 “evet”, %49,5 “hayır” ve %30,6 “değişmedi” yanıtını vermiştir.

Tablo 57. Değişim Sonrası Yöneticilerin Adaptasyonuna Bakışın Öğretim Durumuna Göre Dağılımı

	LİSE VE ALTI		YÜKSEKOKUL VE ÜSTÜ		TOPLAM		P
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	
Evet	8	22,2	14	18,2	22	19,8	p>0,05
Hayır	19	52,8	36	48,0	55	49,5	
Değişmedi	9	25,0	25	33,3	34	30,6	
Toplam	36	32,4	75	67,6	111	100,0	

Lise ve altı öğrenim düzeyine sahip olanların %52,8’si yöneticilerin değişime adapte olmadığını düşünmektedir. Bu oran yüksekokul ve üstü öğrenim düzeyine sahip olanlarda %48’dir. Yöneticilerin değişimle bağlantılı olmadan eski yönetim şekillerine devam ettiklerini söyleyenlerin oranı birinci grupta %25, ikinci grupta %33,3’tür. Buna karşıt olarak yöneticilerinin yeniden yapılanmaya adapte olduğunu düşünenlerin oranı birinci grupta %22,2, ikinci grupta %18,2’dir.

Genel olarak bakıldığında her iki grubun da yarısı yöneticilerinin değişime adapte olmadığını düşünmektedir. Buna karşın yöneticilerinin yeni duruma uygun davrandıklarını söyleyenlerin oranı da yüksektir.

Tablo 58. Değişim Sonrası Yöneticilerin Adaptasyonuna Bakışın Cinsiyete Göre Dağılımı

	ERKEK		KADIN		TOPLAM		P
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	
Evet	20	20,8	2	13,3	22	19,8	p>0,05
Hayır	47	49,0	8	53,3	55	49,5	
Değişmedi	29	30,2	5	33,3	34	30,6	
Toplam	96	86,5	15	13,5	111	100,0	

Erkeklerin yarısına yakını; %49'u, yöneticilerinin yeniden yapılanmaya uyum sağlayamadığını, %30,2'si iki konu arasında doğrudan bir bağlantı kurmamakta, %20,8'i ise yöneticilerinin duruma adapte olduğunu düşünmektedir. Kadınların %53,3'ü soruya "hayır", %34'ü "değişmedi" ve %19,8'i de "evet" cevabını vermiştir. Buna göre, İki grubun da yarısı konuya olumsuz yaklaşmış, ancak az bir çoğunluk da olumlu yanıt vermiştir. Kurumda çalışan erkek ve kadınların bu konuya bakış açılarının benzerlik göstermektedir.

Tablo 59. Değişim Sonrası Yöneticilerin Adaptasyonuna Bakışın Hizmet Yılına Göre Dağılımı

	0-10 YIL ARASI		11 YIL VE ÜSTÜ		TOPLAM		P
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	
Evet	6	20,7	16	19,5	22	19,8	p>0,05
Hayır	17	58,6	38	46,3	55	49,5	
Değişmedi	6	20,7	28	34,1	34	30,6	
Toplam	29	26,1	82	73,9	111	100,0	

0-10 yıl arası çalışanların %58,6'sı soruya "hayır" cevabını verirken, %20,7'si "evet" ve "değişmedi" yanıtlarını vermişlerdir. Diğer taraftan 11 yıl ve üstü çalışanların %46,3'ü soruya olumsuz yanıt verirken, %34,1'i bir değişiklik olmadığını, %19,5'i ise olumlu gelişmeler olduğunu belirtmektedirler.

Tablo 60. Değişim Sonrası Yöneticilerin Adaptasyonuna Bakışın Birime Göre Dağılımı

	TEKNİK		PROGRAM		İDARİ		TOPLAM		P
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	
Evet	10	18,9	8	20,0	4	22,2	22	19,8	p>0,05
Hayır	24	45,3	21	52,5	10	55,6	55	49,5	
Değişmedi	19	35,8	11	27,5	4	22,2	34	30,6	
Toplam	53	47,7	40	36,0	18	16,2	111	100,0	

Teknik ekibin %45'i, program ekibinin %52,5'i ve idari kadronun %55,6'sı yapılanmadan sonra yöneticilerinin değişime adapte olmadıklarını düşünmektedir. Bunun yanında teknik ekibin %35,8'i, program ekibinin %27,5'i ve idari kadronun %22,2'si yöneticilerinde bir değişiklik görmediklerini belirtirken, teknik ekibin %18,9'u, program ekibinin %20'si ve idari kadronun %22,2'si ise yöneticilerinin yeniden yapılanmaya uyum sağladığını düşünmektedirler.

Çalışanların yeniden yapılandırmaya ayak uydurup uyduramadıklarını gözlemlemek açısından; “Değişimden sonra, yöneticilerinizin değişime adapte olduğunu düşünüyor musunuz?” sorusu sorulmuştur. Elde edilen bulgular sonucunda, tüm gruplarda çoğunluğun yöneticilerinin değişime adapte olmadığını düşündüğü ortaya çıkmaktadır.

4.16 YENİDEN YAPILANMA VE PERSONELİN ADAPTASYONU

Bu araştırma konusunda ikinci aşama olarak çalışanlara “***Değişimden sonra, kendinizin değişime adapte olduğunu düşünüyor musunuz?***” soruyu yöneltilmiştir. Sonuçlar şöyledir:

Genelde soruya %18,9 “evet”, %39,6 “hayır” ve %41,4 “değişmedi” yanıtını vermiştir.

Tablo 61. Değişim Sonrası Personelin Kendi Adaptasyonuna Bakışın Öğretim Durumuna Göre Dağılımı

	LİSE VE ALTI		YÜKSEKOKUL VE ÜSTÜ		TOPLAM		P
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	
Evet	8	21,6	13	17,6	21	18,9	p>0,05
Hayır	17	45,9	27	36,5	44	39,6	
Değişmedi	12	32,4	34	45,9	46	41,4	
Toplam	37	33,3	74	66,7	111	100,0	

Lise ve altı öğrenim görenlerin %45,9 'u yeniden yapılanma sürecine adapte olmadıklarını belirtirken, bu oranı %32,4 ile durumlarında herhangi bir değişme olmadığını belirtenler takip etmektedir. Çalışanların %21,6 ise yeniden yapılanmaya adapte olduklarını düşünmektedir. Yüksekokul ve üstü mezunu grup lise ve altı öğrenim düzeyine sahip gruba göre daha yüksek bir oranda (%45,9) durumlarının değişmediğini ifade etmişlerdir. Bu grupta adapte olamadığını belirtenlerin oranı da % 36,5'tir. Yeniden yapılanmaya adapte olduğunu düşünenlerin oranı ise %17,6'dır.

Lise ve altı öğrenim düzeyine sahip olan grup daha çok değişime adapte olmadıklarını düşünürken, yüksekokul ve üstü öğrenim düzeyinde olanlar önceki durumları ile şimdiki durumları arasında bir farklılık görmemekte ve değişimin kuruma adaptasyonları etkilemediğini belirtmektedirler.

Tablo 62. Değişim Sonrası Personelin Kendi Adaptasyonuna Bakışın Cinsiyete Göre Dağılımı

	ERKEK		KADIN		TOPLAM		P
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	
Evet	18	18,8	3	20,0	21	18,9	p<0,05
Hayır	43	44,8	1	6,7	44	39,6	
Değişmedi	35	36,5	11	73,3	46	41,4	
Toplam	96	86,5	15	13,5	111	100,0	

Erkekler %44,8 oranında değişime adapte olamadıklarını belirtmektedir. Yine erkeklerde %36,5'i değişim kuruma adaptasyon arasında doğrudan bir bağlantı kurmayarak değişimin kuruma adaptasyonlarını etkilemediğini belirtirken, %18,8 yeniden yapılanmaya adapte olduklarını belirtmektedir.

Kadınların %73,3 gibi büyük bir çoğunluğu belli bir değişim yaşamadıklarını belirtmektedir. Bunu %20 ile değişime adapte olduklarını belirtenler ve %6,7 gibi çok düşük bir oranla da değişime adapte olamayanlar takip etmektedir.

Değişime adapte olma konusunun çalışan erkek ve kadınlarda farklı olduğu görülmektedir. Erkeklerin büyük çoğunluğu değişime adapte olmadıklarını belirtirken, kadınların büyük çoğunluğu değişim ile adaptasyon arasında doğrudan bir bağ kurmayıp, değişimin var olan adaptasyonlarını değiştirmediklerini belirtmektedirler. İstatistiksel olarak anlamlı bir farka rastlanmıştır ($p<0.05$).

Tablo 63. Değişim Sonrası Personelin Kendi Adaptasyonuna Bakışın Hizmet Yılına Göre Dağılımı

	0-10 YIL ARASI		11 YIL VE ÜSTÜ		TOPLAM		P
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	
Evet	5	16,7	16	19,8	21	18,9	p>0,05
Hayır	12	40,0	32	39,5	44	39,6	
Değişmedi	13	43,3	33	40,7	46	41,4	
Toplam	30	27,0	81	73,0	111	100,0	

0-10 yıl arası çalışanların %40'ı değişime adapte olamadıklarını belirtirken, %43,3'ü kurumdaki yeniden yapılanmadan etkilenmediklerini ifade etmektedir. %16,7 gibi bir oran ise yeniden yapılanmaya adapte olduklarını ifade etmiştir. 11 yıl ve üstü çalışanlar %39,5'i değişime adapte olmadıklarını belirtirken, %18,9'u değişime adapte olduğunu söylemektedir. Bu grupta bir

değişim yaşamadığını söyleyenlerin oranı ise %41,4'tür. Her iki grubun da genel anlamda değişime adapte olmadığı sonucu ortaya çıkmaktadır.

Tablo 64. Değişim Sonrası Personelin Kendi Adaptasyonuna Bakışın Birime Göre Dağılımı

	TEKNİK		PROGRAM		İDARİ		TOPLAM		P
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	
Evet	9	17,3	7	17,1	5	27,8	21	18,9	p>0,05
Hayır	23	44,2	12	29,3	9	50,0	44	39,6	
Değişmedi	20	38,5	22	53,7	4	22,2	46	41,4	
Toplam	52	46,8	41	36,9	18	16,2	111	100,0	

Kurumdaki yeniden yapılanmaya olan adaptasyona personelin çalıştığı birim açısından bakıldığında, adaptasyonun teknik ekipte %17,3, program ekibinde %27,8 ve idari kadrolarda %18,9 oranında sağlandığı görülmektedir. İdari kadrolarda çalışanlar, diğer birimlere göre daha yüksek bir oranda (%50) değişime adapte olamadığını belirtmişlerdir. Teknik ekipte bu soruya olumsuz cevap verme oranı %44,2 ve program ekibinde ise %29,3'tür. Yine genel anlamda her üç grubun da yeniden yapılanmaya tam olarak adapte olmadığı görülmektedir.

Çalışanların yeniden yapılandırmaya ayak uydurup uyduramadıklarını gözlemlemek açısından; “Değişimden sonra, kendinizin değişime adapte olduğunu düşünüyor musunuz?” sorusu sorulmuştur. Elde edilen bulgular sonucunda, çalışanların değişime adapte olmadıkları veya değişimin kendileri üzerinde bir fark yaratmadığı yönünde düşündükleri ortaya çıkmış olup, veriler olumsuzdur.

4.17 YENİDEN YAPILANMANIN AMACINA ULAŞIP-ULAŞMADIĞI HAKKINDAKİ DÜŞÜNCELER

Çalışanlar açısından yeniden yapılanmanın amacına ulaşip-ulaşmadığı **“Bu değişimin, amacına ulaştığını düşünüyor musunuz?”** sorusu ile yöneltilmiştir. Sonuçlar şöyledir:

Genelde soruya %6,4 “evet”, %70,9 “hayır” ve %22,7 “değişmedi” yanıtını vermiştir.

Tablo 65. Yeniden Yapılanmanın Başarısına Dair Bakışın Öğretim Durumuna Göre Dağılımı

	LİSE VE ALTI		YÜKSEKOKUL VE ÜSTÜ		TOPLAM		P
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	
Evet	4	11,1	3	4,1	7	6,4	p>0,05
Hayır	24	66,7	54	73,0	78	70,9	
Değişmedi	8	22,2	17	23,0	25	22,7	
Toplam	36	32,7	74	67,3	110	100,0	

Lise ve altı öğrenim düzeyine sahip olanların %66,7 gibi büyük bir çoğunluğu yeniden yapılanmanın amacına ulaşmadığını, %22,2 yeniden yapılanma ile bir değişimin olmadığını söylemektedir. Buna karşın yalnızca %11,1 gibi bir oran yeniden yapılanmanın başarıya ulaştığını belirtmektedir.

Yüksekokul ve üstü öğrenim düzeyine sahip olanların %73’ü yapılanmanın amacına ulaşmadığını, %23, eski ile yeni arasında bir fark olmadığını ve sadece %4,1 oranda bir azınlık yeniden yapılanmanın amacına ulaştığını ve dolayısıyla başarılı olduğunu düşünmektedir.

Burada her iki grubun da genel anlamda yeniden yapılanmanın amacına ulaşmadığı fikrine sahip olduğu görülmektedir. Ancak konuya yüksekokul ve üstü öğrenim görenlerin daha olumsuz yaklaştığı ve yeniden

yapılanmayı neredeyse tamamen başarısız olarak gördükleri sonucu ortaya çıkmaktadır. Çünkü bu grupta yeniden yapılanmanın amacına ulaştığını düşünenler sadece %6 düzeyinde kalmıştır. Sorudan farklı öğrenim düzeyine sahip çalışanların konuya aynı bakış açısından baktığını ve değişimin hedefine ulaşmadığını düşündüğü sonucu ortaya çıkmaktadır.

Tablo 66. Yeniden Yapılanmanın Başarısına Dair Bakışın Cinsiyete Göre Dağılımı

	ERKEK		KADIN		TOPLAM		P
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	
Evet	7	7,4	0	0	7	6,4	Değer verilemiyor
Hayır	70	73,7	8	53,3	78	70,9	
Değişmedi	18	18,9	7	46,7	25	22,7	
Toplam	95	86,4	15	13,6	110	100,0	

Erkeklerin %73,7'si yeniden yapılanmanın amacına ulaşmadığını belirtirken, %18,9 bir değişim yaşanmadığını, %7,4 gibi bir azınlık da değişimin amacına ulaştığını düşünmektedir.

Kadınların hiçbiri (%0'ı) değişimin amacına ulaştığını düşünmemektedir. Bununla birlikte %53,3'ü yeniden yapılanmanın amacına ulaşmadığını, geri kalanı ise öncekinden farklı bir durumun olmadığını söylemektedir.

Burada dikkat çeken nokta değişime kadınların bakış açısıdır. Erkeklerin az da olsa bir kısmı da değişime olumlu bakmakta ve başarılı bulmaktadır. Buna karşın kadınların hiç biri değişimin başarı olduğunu düşünmemekte, yeniden yapılanmaya tamamen olumsuz yaklaşmaktadır. Burada kadınların yapılanmayı hemen hiçbir şekilde benimsemedikleri sonucu ortaya çıkmaktadır.

Tablo 67. Yeniden Yapılanmanın Başarısına Dair Bakışın Hizmet Yılına Göre Dağılımı

	0-10 YIL ARASI		11 YIL VE ÜSTÜ		TOPLAM		P
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	
Evet	3	10,0	4	5,0	7	6,4	p>0,05
Hayır	21	70,0	57	71,3	78	70,9	
Değişmedi	6	20,0	19	23,8	25	22,7	
Toplam	30	27,3	80	72,7	25	100,0	

Kurumda 0-10 yıl arası çalışanların %70'i yeniden yapılanmanın amacına ulaşmadığını düşünürken, bu oran 11 yıldan fazla çalışanlarda da yakın seviyelerdedir (%71,3). Birinci grubun %20'si, kinci grubun da %23,8'i de bir değişiklik olmadığını belirtmektedir. Bunlara karşın 0-10 yıl arası çalışan personelin %10'u, 11 yıldan fazla çalışanların ise % 5'i değişimlerin amacına ulaştığını ifade etmektedir.

Burada her iki grubun da olumsuz olduğu görülmektedir. Ancak 11 yıl ve daha uzun süredir kurumda çalışanların diğerlerine göre yapılanmaya daha olumsuz baktıkları sonucu ortaya çıkmaktadır,

Tablo 68. Yeniden Yapılanmanın Başarısına Dair Bakışın Birimine Göre Dağılımı

	TEKNİK		PROGRAM		İDARİ		TOPLAM		P
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	
Evet	4	7,5	1	2,6	2	11,1	7	6,4	p>0,05
Hayır	37	69,8	28	71,8	13	72,2	78	70,9	
Değişmedi	12	22,6	10	25,6	3	16,7	25	22,7	
Toplam	53	48,2	39	35,5	18	16,4	110	100,0	

Teknik ekibin %69,8'i, program ekibinin %71,8'i ve idari kadronun %72,2'si yeniden yapılanmanın amacına ulaşamadığını belirtmektedir. Yine, teknik ekibin %22,6'sı, program ekibinin %25,6'sı ve idari kadronun %16,7'si yeniden yapılanmanın bir değişiklik getirmediğini belirtmektedir. Kurumda yaşanan yeniden yapılanmanın amacına ulaştığını ifade edenler arasında en

yüksek oran; %11,1 ile idari kadrolardadır. Yeniden yapılanmanın amacına ulaştığı düşünülenler arasında en düşük oran da program ekibindedir %2,6 ile.

Görüldüğü üzere, tüm kadroların yeniden yapılanmanın amacına ulaşmadığını düşünmekte, ancak bu konuda idari kadrolar diğer birimlere göre daha ılımlı yaklaşmaktadır.

Yeniden yapılandırma çalışmalarının amacına ulaşıp ulaşmadığını saptamak amacıyla; “Bu değişimin, amacına ulaştığını düşünüyor musunuz?” sorusu sorulmuştur. Önceki bütün sorularla birlikte değerlendirildiğinde; daha önceki sorulardaki olumsuz yanıtlar çalışanların yeniden yapılanmayı benimsemediklerini ve başarılı bulmadıklarını göstermekteydi. Bu düşünce açık olarak sorulduğunda da tüm çalışanlar yeniden yapılanmanın başarılı olmadığını dile getirmektedirler. Çalışanlar yeniden yapılanmayı benimsememiş durumdadır. Çünkü bu yapılanmanın bürokratik iş yükünü azaltmadığını, çalışanların çalışma koşullarını değiştirmedini ve tam bir yapılanma olmadığını düşünmektedirler. Dolayısıyla da yeniden yapılanmayı amacına ulaşmamış ve başarısız bulmakta, kendilerini bu değişimin dışında tutmaktadırlar. Bütün sorularda “değişmedi” seçeneğinin çoğunluklu olarak işaretlenmesinin nedeni de budur. Dolayısıyla, elde edilen bulgular sonucunda, kurumun yeniden yapılanmasının çalışanlar üzerinde olumlu etki bırakmadığı, çalışanların yeniden yapılanmayı benimsemediği ve içselleştirmede anketimizden çıkan sonuçtur.

4.18 YENİDEN YAPILANMA VE YORUMLAR

Araştırmamızda ankete katılanların sorular dışında ek yorumlarını aldığımızda, ankette sonuçlarımıza paralel yorumlar ortaya çıkmaktadır.

Çalışanlar yeniden yapılanmaya olumsuz eleştiriler getirmektedirler. Bu eleştiriler şu noktalarda toplanmaktadır:

a. Acele ve Yetersiz Bir Yapılanma:

Yeniden yapılanmanın iyi planlanmamış ve yerine oturtulamamış bir yapılanma olduğu düşünülmektedir: Kurumda 16 yıl ve üstü bir süreden bu yana çalışan ışık ve efekt bölümündeki bir baş teknisyen değişimi *“sonuçları tam düşünülmeden acele bir yapılanma”* olarak değerlendirmekte, dış çekim servisinden bir çalışan da *“yapılanmanın yanlış”* olduğunu belirtmektedir. Kurumda 10 yıldan fazla bir süredir çalışan bir şef teknisyen de *“değişimler bazı anlamlarda iyi olmuş olabilir. Ama hızla ilerleyen görüşlere ve topluma ayak uyduramamaktan dolayı, TRT'nin hızı yetişememektedir. Yeterli değiliz”* diyerek yeniden yapılanmanın yeteri düzeyde gerçekleştirilmediğini söylemektedir.

Kurumun yeniden yapılanmasına karşı sert eleştiriler de bulunmaktadır. Kurumda 16 yıl ve üstü bir zamandır çalışan resim kayıt servisinden bir baş teknisyen değişimin belirli bir yerden yapıldığını ve yapılanmaya çalışanlar katılmadığı için bu yapılanmanın eksik ve sonuçlanamayan bir değişim olduğunu belirtmektedir ve *“değişim ve yeniden yapılanma olayı başlı başına bir fiyaskoydu. Sadece birilerinin kendisini tatmin için yazdığı bir senaryoydu. Yazan ve oynayanlar aynı kişilerdi. Gerçekleşen veya olan olaylar bizlerin dışında gelişmiştir. Hedef ıskalanmıştır”* demektedir. Bunun yanında kurumda yaklaşık 20 yıldır çalışan bir ışıkçı *“değişen bir şey yok, ne değişimi, her şey daha kötüye gidiyor”* demektedir, kurumda yaklaşık 20 yıldır çalışan bir sanat yönetmeni de *“bu yapılanmadan süratle vazgeçilmesi, ya yeni bir sistem, bulunamıyorsa eski sisteme dönmeli”* diyerek yeniden yapılanmayı tamamen reddetmektedir.

Anketin diğer sorularıyla birlikte değerlendirildiğinde, çalışanlardan çoğunluğu yapılanmanın eksik ve yetersiz olduğunu belirtmektedir. Bunun

yanında bir kısım çalışan bu yapılanmadan tamamen vazgeçilmesi gerektiğini belirtmektedir. yeniden yapılanmanın eksik ve yetersizliği daha çok şekilsel olarak yapılmasına, tam olarak uygulamaya konulmamasına bağlanmaktadır.

b. Şekilsel ve Kağıt Üzerinde Kalan Bir Yapılanma:

Yeniden yapılanmaya karşı ikinci eleştiri bu yapılanmanın daha çok şekilsel olduğu yönündedir. 0 Kurumda yaklaşık 20 senedir çalışan bir resim seçimi, *“Kurumun bir değişime ihtiyacı var. Ancak bunun düşünce olarak kaldığını ve gerçekteki bir değişim olmadığını düşünüyorum”* demekte, 0-5 yıl arası bir süredir çalışıyor olan bir kameraman *“ilkeli yayıncılık, Özerk ve demokratik TRT adına bir şey yapıldığını düşünmüyorum. Gündümlü ve memur zihniyetiyle şekilcilik nereye kadar makyajlar bilmiyorum. Ama eminim ki yağmur ve ter o makyajı bir gün bozar”* diyerek bakış açısını yansıtmaktadır. Kurumda uzun yıllar çalışmış ses servisindeki bir çalışan anket sorularına daha çok olumlu yanıt verirken, yorum kısmında *“değişim şeklen oldu. Bazı bürokratik kademeler azaldı. Örgütlenmede yetki ve sorumluluklar şeklen verildi. Hiçbir hukuki temele dayanmadan günü kurtarma yoluna gidildi. Yetki verilenlere karşılığı verilmedi”* sözleriyle yeniden yapılanmanın tam olarak yapılmadığını ve daha çok şekle dayandığını söylemektedir. Aslında yapılanma konusunda olumlu tablo çizenlerin bile bu değişimden ta anlamıyla memnun olmadıklarını göstermektedir.

Kurumda 6-10 yıl arası çalışan kameraman *“zihniyet değişmeli, yöneticiler ya da kurallar değil”* diyerek yeniden yapılanma ile sadece yönetim kadrolarının değiştiğini belirtmekte, kurumun çalışma zihniyetinin ve geçmişteki yapılanmasının değişmediğini belirtmektedir. Yine kurumda 10 yıldan fazla bir süredir çalışan bir baş mühendis *“değişim sözde değil özde olmalı”* diyerek değişimin sözde kaldığını belirtmektedir.

Yeniden yapılanmaya olumsuz yaklaşımlar da çalışanlar, değişimin daha yerinde olabilmesi için bazı öneriler de getirmektedirler. Kurumda 16 yıldan uzun bir süredir çalışan bir baş teknisyen, *“değişimin her alana olumlu yansıtılması için uygulamanın başındaki olanların daha samimi ve gerçekçi düşünceleri lazım”* demektedir. Böylelikle bir yandan uygulama başındakilerin “samimiyetsiz” olduğu eleştirisi yapılırken, diğer yandan bu değişimin “gerçekçi” bir şekilde yapılması durumunda başarılı olabileceği belirtilmektedir. Bunu yanında kurumda 10 yıldan fazla çalışmış bir alt yazı operatörü de *“değişim planlarının kağıt üzerinde kalmayıp uygulanarak insan hayatına geçirilmesi”* gerektiğini belirtmektedir. Bu çalışan özellikle logonun *“hizmette önemli olmadığını”* belirtmekte ve *“hiç hizmet içi eğitim verilmediği”*ni söylemektedir. Ayrıca aynı çalışan yapılanma sonrasında dilek ve şikayetlerin değerlendirilmesine düşüş gözlemekte ve ödül-ceza sisteminin kişiye göre değiştiğini iddia etmektedir. Kişi *“değişim sonrası çoğu yöneticilerimizi yönetici olarak göremiyorum”* demektedir. Görüldüğü üzere anket sorularının hemen hepsine olumsuz yanıt veren ve yeniden yapılanmayı eleştiren bu katılımcı, yine de yorum kısmında ılımlı davranmakta ve değişim planlarının uygulamaya geçirilmesini istemektedir. Yani bu çalışan TRT'deki yeniden yapılanmadan çok bu yapılanmanın uygulanış şeklini eleştirmekte, yapılanma fikrinin sadece düşüncede kaldığını belirterek olumsuz yargılar üretmektedir. Buradan bazı çalışanların değişime karşı çıkmasının veya bu yönde olumsuz yargılar üretmesinin bazen değişimle ilgili olmadığı, değişimin yapılmaması veya beklenildiği gibi olmaması üzerine, değişim hakkında olumsuz davrandıkları sonucuna ulaşılabilir. Başka bir ifade ile, TRT'de yeniden yapılanma değil belki de gerçekleştirilen yapılanma eleştirilmektedir. Çalışanlar bir değişim ve yenilik istemektedir. Ancak bu değişimin tam anlamıyla ve kendilerini de kapsayan bir değişim olmasını istemektedirler.

c. İşleyişteki Aynılık:

Çalışanlar, değişim sonrasında kurum içi düzenlerde, bürokraside ve işleyişte bir kolaylığın sağlanmadığı belirtilmektedir. Kurumda 6-10 yıl arası bir süredir çalışan bir kameraman *“değişim sürecinde ‘kuruma ait olma bilinci’ adlı (5) beş günlük kurs gördüm. Kursta mevzuattan bahsedildi. Haklarımız ve kurumuz yararına yapmamız gerekenler hakkında bilgilendik. Bunun dışında olumlu bir şey gözlemleyemedim. Bürokraside azalma, çalışma koşullarında iyileşme göremedim”* demektedir.

d. Yeniden Yapılanma ve Çalışanlar:

En çok eleştirilen konulardan birisi yeniden yapılanma sırasından çalışanların fikirlerinin alınmaması sorunudur. Kurumda yaklaşık 20 yıldır çalışan bir şef teknisyen, değişimin kurumda çalışanların düşüncesi alınmadan yapıldığını belirtmekte ve bu durumu eleştirmektedir: *“Bu yapılanmanın, bireysel çalışanların hiçbir düşünce ve değerlendirmeleri alınmadan, bize uygun bir olumlu değişimin gerçekleşmesi mümkün değildir. Çünkü televizyonculuk bir takım ve bir koordineli ekip işidir”*.

Bu görüş daha önce “Yeniden Yapılanma Sürecinde Birimlerin Temsili” başlığı altında da ayrıntısıyla ele alınmış ve çalışanların kendilerinden bir temsilcinin yapılanma sürecinde yer almadığını belirttikleri sonucu ortaya çıkmaktadır. Yorumlar da çalışanların bu yönde bir beklentilerinin olduğunu göstermektedir. Çalışanlar yapılanma sırasında kendi fikirlerine de başvurulmasını istemektedirler. Kurumda 16 yıl ve üstü bir süredir çalışan bir kameraman *“kurum çalışanlarının da (yayın-yapım) bu tür çalışmalar programlarına dahil edilmesi; değişik görüşler alındıktan sonra tasarlanan programların uygulanması”* gerektiğini söylemekte, yine çalışanların durumuna değinen naklen yayınlar baş mühendisliğinden bir uzman, *“yayın ve yapımda emeği geçenlere daha ayrıcalıklı imkanlar verilmesini, toplantılar*

yapılarak sözlerimizin dikkate alınmasını” istemektedir. Kurumda 6-10 yıl arası bir süredir çalışan bir yapım ve yayın elemanı, “bu tarz değişimlerin kurum için gelişme olabilmesi için en üstten en alta kadar bütün birimlerdeki insanların özellikle aynı düşüncelerde olup, aynı hedef için mücadele etmesi gerektiğini düşünüyorum. Yani bir kamu kuruluşunda kişilerin değil, kurum menfaatinin öncelikle gözetilmesi gerekiyor” demekte, bir prodüktör de “takım çalışmasının önemi vurgulanmalı ve üretim aşamasından beyin fırtınası çalışmalarına ilgili birimler katılmalı ve çalışanların emeğine saygı gösterilmeli. Program türlerine göre prodüksiyon ekipleri değerlendirilmeli” demektedir. Bunun yanında kurumda yaklaşık 20 senedir çalışan bir resim seçici, “kurumun bir değişime ihtiyacı olduğunu ve bunun yapılması bütün birimlerle diyaloga geçerek ciddi bir çalışmayla olacağını”, bir baş kameraman da “insanların bireysel düşünceleri rahatlıkla dile getirilmesi” gerektiğini belirtmektedir. Görüldüğü üzere çalışanlar yeniden yapılanma içinde kendilerine de söz hakkı verilmesini ve bu yapılanmanın içine dahil edilmelerini istemektedirler.

Çalışanlar açısından önemli bir diğer konu idarecilerdir. Kurumda 16 yıldan uzun bir süredir çalışan bir uzman, *“İdareciler yerine ısınmadan yeni bir değişiklik çalışma şevkimizi kırmaktadır”* diyerek sık sık yönetim değişikliğini eleştirmektedir.

Yeniden yapılanma ile bazı birimlerin fesih edilip bazı birimlerle birleştirilmesi diğer önemli bir eleştiri noktasını oluşturmaktadır. Bu durumun yarattığı yeniden yapılanmanın çalışanlar üzerinde olumlu bir etki yaratmadığı ve iş verimini düşürdüğü belirtilmektedir. Kurumda 10 yıldan fazla bir süredir çalışan bir teknisyen, *“iki ayrı işin çeşitli aksaklıklara yol açmasına neden oldu. İş verimi efekt açısından azaldı”* demektedir. Kurumda yaklaşık 20 yıldır çalışan bir ışık ve sahne efektleri servisinden bir şef teknisyen, *“Bu yeniden yapılanma çalışanları birleştirmede özellikle ayırdı. Çalışan personelin üretkenliğini çalışma hırsını yok etti, yeniden yapılanma bence yapılanmama insanların iç egosunu tatmin ve başarısızlık”* diyerek

yeniden yapılanmayı eleştirmektedir. Kurumda 6-10 senedir çalışan bir teknisyen de *“değişim sonrası teknik kadrolar bütünlüğünü ve tekinliğini kaybetmiştir”* demektedir. Kurumda çalışanlar, birim değişikliğinden memnun görünmemekte ve yeniden yapılanmanın iş verimini azalttığını düşünmektedirler.

Çalışanlar açısından en önemli konulardan birisi de çalışanların, ekipmanın kalitesi ve iş uygunluğu sorunudur. Ses servisinde çalışan katılımcı; *“kurumda 17,5 yıllık personelim. İlk yıllarımdaki program kalitesi ile bu yıllardaki program kalitesi arasında fark yok. Teknik teçhizat yetersiz. Teknik personel sayısı değişmezken kurumda farklı işler yapan ve bence gereksiz personel arttı”* demektedir. Bu çalışan sözleriyle yeniden yapılanmanın aslında yapılanma olmadığını ve kurum içinde ve ekranda değişen bir şeylerin olmadığını belirtmektedir. Çalışan personel kalitesi yönünden kurumu eleştirmektedir. Aynı şekilde kurumda 16 yıldan uzun bir süredir çalışan bir uzman *“kişiler bulunduğu konumu korumak için çok söz ediyor. TRT’ nin daha etkin gösterebilmesi, bağlantılı işlerin yerli yerinde elemanları ile (yetkili ve mesleğine uygun) çalıştırılması gerekir”* demekte ve bir önceki çalışan ile benzer görüşler sergilemektedir.

Kurumda 6-10 yıl arasında çalışan naklen yayınlar ekibindeki mühendis *“profesyonel yöneticilerin çalışmadığı iş yerleri bu kadar olur”* diyerek değişimin yönetici kalitesi üzerinde de bir değişiklik oluşturmadığı ve değişimin yöneticiler kaliteli olmadığı için iyi bir şekilde gerçekleşmediğini söylemektedir. Kurumda 0-5 yıldır çalışan bir memur da *“kurumda çalışanın hakkı verilmediği, herkes sadece ben dediği sürece bu gidişat ileri değil geri olacaktır”* demektedir.

TRT’nin daha ileri gidebilmesi ve yeniden yapılanmanın tam anlamıyla gerçekleştirilebilmesi için de çalışanlar, çalışma koşulları açısından şu önerilerde bulunmaktadır:

- Benzer İş Yapan Birimlerin Birleştirilmesi ve Uzman İdareciler:

Kurumda 16 yıldan fazla bir süredir çalışan bir Baş Teknisyen *“Benzer işleri yapan birimlerin birleştirilmesi”* gerektiğini söylemektedir. Benzer bir şekilde kurumda 16 yıldan uzun bir süredir çalışan bir uzman *“Kendi birimimiz için başka müdürlükten diğer müdürlüğe bağlanmamız olumlu oldu ancak, işin kalitesi ve organize çalışılabilmesi, yönetim ve program içeriği ve bilgili kişilerle olmalı”* demektedir.

- Elemanların Uygun Dağılımı: Çalışanlar bazı birimlerde eksiklikler olduğunu belirterek, elemanların birimlere uygun dağıtılması gerektiğini belirtmektedirler. Kurumda 16 yıldan fazla bir süredir çalışan bir baş teknisyen her birimde yeteri kadar eleman olmadığını belirterek verimlilik açısından bu birimlere eleman kaydırılması gerektiğini belirtmektedir: *“Kurumda bazı birimlerde (Resim Kayıt ve Kamera Kontrol) çalışacak arkadaşlara ihtiyaç var”* demektedir. Özetle, çalışanlar birimlerde yeni bir düzenlemenin yapılması gerektiğini belirtmektedirler.

- Programlarda Yeniden Yapılanma: Kurumda 10 yıldan fazla bir süredir çalışan bir şef sesçi *“Değişiklik prodüksiyon kaynaklarında oldu. Bence program kesiminde de daha belirgin olmalıydı”* diyerek program kısmında da yeni yapılanmalara gidilmesi gerektiğini belirtmektedir.

- Ekip Ruhunun Arttırılması: Kurumda 16 yıldan uzun bir süredir çalışan bir şoför, *“personel arasındaki uçurumun giderilmesi, ekip ruhunun kazanılması”* konusunda da yeniden yapılanma sağlanması gerektiğini belirtmektedir.

Ayrıca çalışanlar reyting konusunda da çeşitli fikirler beyan etmişlerdir. Kurumda 16 yıldan uzun süredir çalışan bir şef sesçi *“TRT'nin kamu hizmeti sunan bir kurum olması sebebi ile reyting kaygısının olmaması, bu çerçevede kendine has üslubu ile nitelikli programlar üretmesi, özel TV'leri asla rakip olarak görüp onları taklit etmemesi gerektiğini”* söylemekte, kurumda 10

yıldan uzun bir süredir çalışan bir kameraman da *“daha düzeyli, diğer kanalların reyting kaygılarıyla yarışmayan programlar yapılmalı. Program yapımcılarının yeterliliğine dikkat edilmeli”* demektedir. Bir uzman da *“devlet zihniyetinden kurtulup, daha özerk olmadan bu tür değişikliklerin sonuç vereceği kanaatinde değilim”* diyerek TRT’nin genel durumu hakkında fikirlerini belirtmektedir.

Anket sonuçlarımızı genel olarak ele aldığımızda daha önce belirttiğimiz gibi, kurum çalışanlarının yeniden yapılanmaya olumsuz baktıkları görülmektedir. Çalışanlar yapılanmayı yetersiz ve sınırlı görmekte, yapılanmanın kendileri için düzenlemeler içermediğini ve yapılanma sonrasında kurum içi işleyişlerde olumlu gelişmeler olmadığını belirtmektedirler. Dolayısıyla çalışanlar kendilerini değişimin dışında tutmakta ve bu değişime adapte olamamakta, değişim sonrasında birimlerinde kendilerini daha özel hissedememekte ve kuruma karşı aidiyet hislerinde bir artış olmamaktadır. Bunun yanında değişim iş koşullarını düzeltmediği için yapılanma sonrasında iş tatminleri ve kendilerini bir takımın parçası olarak görme duyguları da artmamaktadır. Yine yeniden yapılanma işleyiş üzerinde olumlu değişiklik yaratmadığı için; yani bürokratik iş yükü devam ettiği, ödül-ceza sisteminde ve dilek ve şikayetlerin değerlendirilmesinde olumlu gelişmeler olmadığı için çalışanlar yapılanmaya olumlu yaklaşmamaktadır. Bütün bunların yanında değişimin ekrana yansıyan kısmında da olumlu gelişmelerin olmaması; yani çekim kalitelerinin artmaması ve dış çevrenin kurumun yapılanması hakkında olumlu fikirler beyan etmemesi çalışanları olumsuz etkilemiş ve yeniden yapılanmayı benimsememeleri sonucunu doğurmuştur. Dolayısıyla yeniden yapılanma çalışanlar üzerinde başarılı değildir ve onları tatmin etmemektedir. Bu nedenle çalışanlar yapılanmayı ve kurumun yeni düzenini içselleştirememiştir. Diğer yandan kurumun yapılanmasında eksik kaldığı sonucu da ortaya çıkmaktadır. Kurum ekrana yansıyandan farklı olarak kendi iç işleyişinde yeni ve olumlu bir yapılanmaya gidememiştir.

SONUÇ

Hazırlanan tezde,Türkiye Radyo-Televizyon Kurumunda (TRT) çalışan 113 personel üzerinde anket çalışması yapılmıştır. Anket çalışmasında TRT Kurumunda, yeniden yapılanma sürecinde kurum personelinin Yeniden Yapılanma hakkındaki düşüncelerine ulaşmak hedeflenmiştir.

Anket sonuçlarından çıkan değerler çalışanların kurumlarına ve yeniden yapılanmaya karşı bakış açılarını yansıtmaktadır. Ankete katılan çalışanların büyük çoğunluğu sorulara olumsuz yanıt vermektedir. Olumsuz yanıtları sorulan konu hakkında değişikliklerin olmadığı yönünde cevaplar izlemektedir. Buradan anlaşılmaktadır ki, kurumda çalışanların çoğunluğu yeniden yapılanma ile ilgili olumlu bir imaja, izlenime, değer yargısına sahip değildir. Bu bakış açısına temel olan nedenler ise metin okumaları yapıldığında anlaşılmaktadır.

Metinde öncelikle yeniden yapılanmaya genel bakış açısı ve bu süreçte çalışanların konumu araştırılmıştır. Bunun için öncelikle çalışanlara yeni logoya bakış açıları sorulmuştur. Çalışanların logo hakkındaki görüşlerinin alınmasında amaç aslında alt kodlarda yeniden yapılanmaya bakış açılarını anlamaktadır. Çünkü yeniden yapılanma özellikle logo üzerinden duyurulmuştur ve logo TRT'nin değişimini, farklılaşmasını ve yeniden yapılanmasını temsil etmektedir. Dolayısıyla da logoya karşı tutum bir anlamda değişime yönelik tutumu ortaya çıkaracaktır. Bu soruda çıkan sonuç olumsuzdur; çalışanların çoğunluğu olumlu bulmamıştır. Yeniden yapılanmaya çalışanların yaklaşımı inceleyebilmek açısından ikinci önemli nokta olarak çalışanların bu süreç içine girip girmediklerine bakılmıştır. Bunun için çalışanlara değişim planlanırken kendilerinden bir temsilcinin yeniden yapılanma içinde yer alıp almadığı sorulmuş, çalışanların büyük çoğunluğu kendi birimlerini temsilen birilerinin yeniden yapılanma çalışma

grubunda bulunmadığını belirtmişlerdir. Yeniden yapılanma Üçüncü olarak da çalışanların kendilerini ve amirlerini yeniden yapılanma konusunda nasıl değerlendirdikleri araştırıldığında büyük çoğunluğun kendilerini ve amirlerini yeniden yapılanmaya adapte olmuş olarak görmedikleri sonucu ortaya çıkmaktadır.

Metinde ikinci olarak yeniden yapılanma sonrasında kurum içi işleyişin ve çalışma düzeninin çalışanlar tarafından nasıl değerlendirildiği konusu araştırılmıştır. Bunun için öncelikle, yeniden yapılanma sonrasında kurum içindeki bürokratik iş yükünün azalıp azalmadığı sorulmuş; çalışanlar bu konuda olumsuz görüş beyan etmişlerdir. Ardından yeniden yapılanmada ve kurum içinde çalışanların kendilerine önem verildiğini hissetmeleri açısından dilek ve şikayetlerinin dikkate alınıp, değerlendirilmesi ile ilgili bir soru yöneltilmiş ve çalışanların yine çoğunluğu istek ve şikayetlerinin değerlendirilmesi ve bu konuda çözüm üretilmesinde yeniden yapılanma sonrasında olumlu gelişmeler olmadığını belirtmişlerdir. Kurum içi işleyişte ve çalışanların memnuniyeti açısından yeniden yapılanma sonrasında ödül-ceza sisteminden olumlu gelişmeler olup olmadığı veya bunların çalışanlar tarafından nasıl değerlendirildiği konusuna bakıldığında da, çalışanların çoğunluğu ödül-ceza sistemi üzerinde yeniden yapılanmanın farklı ve olumlu, ileri adımlar getirmediği belirtilmektedir.

Çalışanların yeniden yapılanma sonrasında kurumları ve işleriyle ilgili fikirlerini öğrenmek açısından üzerinde durulan bir diğer nokta “iş tatmini” ve “işinde kendini özel hissetme”, “birim değişikliği” ve “ekip çalışması” konularıdır. Yeniden yapılanmanın bu öğeler üzerinde olumlu etki yaratıp yaratmadığı incelendiğinde sonucun yine olumsuz olduğu görülmektedir. Verilen cevaplardan yeniden yapılanmanın iş tatmini, çalışan olarak kendilerini daha değerli hissetme ve takım çalışması gibi konularda çalışanlara yeni bir şeyler katmadığı, bu yönde önceki düzenlemelere göre daha ileri ve olumlu adımlar atılmadığı ortaya çıkmaktadır.

Yeniden yapılanmanın kurum dışına yansması ve bu konuda çalışanların bakış açıları incelendiğinde, çalışanların ekrana yansıyan çekim kaliteleri açısından çok fazla ilerleme kaydedildiği görüşüne sahip olmadıkları görülmektedir. Bununla birlikte çalışanların çoğunluğu aile ve çevrelerinden TRT'nin yeniden yapılanması konusunda olumlu görüş almadıklarını veya geçmişten gelen tutumlarında bir değişiklik fark etmediklerini belirtmektedirler. Böylelikle çalışanların kurum iç memnuniyetsizliklerinin yanında dış çevreden de olumlu tepki almadıkları, dolayısıyla da yeniden yapılanmanın onlar üzerindeki olumsuz etkisinin arttığını söyleyebiliriz.

Sorulara verilen yanıtlardan görüldüğü üzere çalışanlar TRT'nin yeniden yapılanması konusunda olumsuz fikirlere sahiptirler. Bu olumsuz fikirlerin altında kurumun yeniden yapılanmayı sadece şekilsel olarak yapıldığı ve yapılanmanın belirli bazı noktalar dışında gerçekleştirilmediği ve sınırlı kaldığı yönündedir. Bunun yanında çalışanlar, değişimin daha çok ekran önünde olduğunu, ekranın gerisinde ve çalışanların konumu, iş işleyişi yönünden değişen, olumluya doğru giden düzenlemelerin yapılmadığını belirtmektedirler. Böylelikle çalışanların, kurumun yeniden yapılanmasını benimsemedikleri, değişimi içselleştirmedikleri görülmektedir. Yeniden yapılanmanın çalışanlar üzerinde böyle bir etki yaratmasının nedenlerini ise; en başta yeniden yapılanmada çalışanlara söz hakkı verilmemesi, fikirlerinin sorulmaması, yapılanmanın birebir onları, işlerini etkilememesi, yapılanmanın kurum içi işleyişte uygulanmaması gibi konular oluşturmaktadır. Yeni logonun benimsenmemesi, yapılanma içine katılamamaları onların adapte olmalarını da zorlaştırmaktadır. Dolayısıyla, yeniden yapılanmanın çalışanlar tarafından tam anlamıyla benimsenmediği, içselleştirilmediği ortaya çıkmaktadır.

Ancak dikkat çeken bir nokta vardır ki, çalışanlar her ne kadar yeniden yapılanma karşısında olumsuz bir tutum sergileseler de, özünde kurumda bir değişiklik olması gerektiğine inanmaktadırlar. Sorulara verilen cevaplardan görüldüğü üzere çalışanlar kurumun işleyişini beğenmemektedir. Çünkü, kurum içinde bürokratik iş yükleri fazla olmakta, ödül-ceza sistemi ve dilek ve

şikayetlerin değerlendirilmesi çalışanları tatmin edecek şekilde yapılmamaktadır. Bunun yanında kuruma karşı aidiyet hissinin yenilenmesi, kuruma bir canlılığın getirilmesi gerektiği sorulardan çıkan bir başka yanıttır. Çünkü çalışanlar gerek aidiyet hissi, gerek kendini özel hissetme ve gerekse ekip çalışması konusunda kuruma karşı yoğun bağlılık duyguları hissetmemektedir. Bütün bunlardan anlaşıldığı üzere çalışanlar alt kodlarda aslında yeniden yapılanmaya karşı çıkmamakta, şu an gerçekleştirilen yapılanmayı benimsememektedirler. Gerçekte çalışanlar kurum için bir değişim ve yapılanma istemektedir.

Çalışanlar her ne kadar yeniden yapılanmayı benimsemeseler de “yeni bir yapılanma” istemeleri üzerinde durulması gereken bir noktadır. Buradan çalışanların değişime, yeniliğe kapalı olmadığı veya bunu reddetmediği, yalnızca şu anki değişimi benimsemedikleri sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu durum da kurumun çalışanlarını da içine katarak yapabileceği yeni düzenlemelerin çalışanları tatmin edebileceği ve var olan durumun kurumun lehine çevrilebileceğini göstermektedir.

Sonuç olarak TRT'deki yapılanma çalışanlar tarafından tam olarak benimsenmemiş, içselleştirilmemiştir. Çünkü çalışanlar bu yapılanmanın kendileri dışında yapıldığını görerek, kendileri yapılanmanın dışında hissetmektedirler. Bu durumun kurum içinde devam etmesi çalışanların kuruma karşı hissettikleri aidiyet hissi ve bağlılığın azalması sonuçlarını ortaya çıkarabilecektir. Çünkü yeniden yapılanma kurumun yeni şeklidir; yenilenen bir kurumu temsil etmektedir. Bu yeni şekle ayak uyduramayan bir çalışan kendini bu şeklin dışında hissedecek, bu da onun kurumundan uzaklaşmasına neden olacaktır. Anket sonuçları bu yönden kayda değerdir.

Özetle, TRT çalışanlarının yeniden yapılanmayı mevcut düzen değişmediği, şekilsel olarak kaldığı ve çalışanların dışında gerçekleştiği için benimsememekte, içselleştirmemekte, ancak dışa ve değişime karşı bir tablo

izmeyerek, yapılabilir doğru düzenlemeleri destekleyebileceklerini, benimseyip, iselleştirebileceklerini göstermektedirler.

KAYNAKÇA

ABALI, Abbas

1997 **Ekranın Büyüsüne Kapılmadan.** Ülke Kitapları: İstanbul.

AKARCALI, Sezer

2003 **Radio ve Televizyonlarda Türk Dış Yayınları.** Ankara: İmaj Yayıncılık.

ANADOL, Cemal

1992 **Televizyon Yayınlarının Milli Kültüre Tesirleri.** İstanbul: Türkiye Milli Kültür Vakfı Yayınları

AYDIN, Sebahattin

2000 **Özel Televizyonlarda Yönetim ve Organizasyon Yapıları,** İstanbul: Marmara Üniversitesi (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

BAĞARDI, Seyhan

1998 **Türkiye’de Yerel Televizyon Yayıncılığı ve Bir Yerel TV. Model Önerisi,** İstanbul: Marmara Üniversitesi (Yayınlanmamış Doktora Tezi).

Basın Yayın ve Enformasyon Genel Müdürlüğü, İletişim Şurasına Sunulan Tebliğler, RTÜK Yayınları Özkan Matbaacılık Ltd.Şti. Ankara, 2003.

BAŞAL, Bilgen

1998 **Medya Planlaması.** İstanbul: Çantay Kitabevi

BOURDİEU, Pierre

1997 **Televizyon Üzerine.** Çev. Turhan Ilgaz, İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.

BÜLBÜL, Rıdvan

2000 **Uluslararası İletişim.** Konya: Damla Ofset.

CAN, Halil., AKGÜN, Ahmet., KAVUNCUBAŞI, Şahin

1995 **Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi.** Ankara:

CANKAYA, Özden

2003 **Bir Kitle İletişim Kurumunun Tarihi: TRT 1927-2000.** İstanbul: YKY.

CERECİ, Sedat

1996 **Televizyonun Sosyolojik Boyutu.** İstanbul: Şule Yayınları.

ÇAPLI, Bülent

2001 **Televizyon ve Siyasal Sistem**. Ankara: İmge Kitabevi.

ÇAPLI, Bülent

2002 **Medya ve Etik**. Ankara: İmge Kitabevi.

DALE, Ernest

1999 **Yönetim Teorileri** Çev.Osman AKINHAY, Ankara: Öteki Yayınevi

DESMOULINS, Nadine Tovasaint

1993 **Medya Ekonomisi** Çev. Galip ÜSTÜN, İstanbul: İletişim Yayınları

DİNÇER, Ömer

1996 **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**. İstanbul: Beta Basım Yayım.

DRUCKER, Peter F.

1995 **Gelecek İçin Yönetim** Çev.Fikret ÜÇCAN, Ankara: İş Bankası Kültür Yayınları.

EKE, Ali Erkan

1989 **Personel Yönetimi**. Ankara: Hizmete Özel Tıpkı Basım.

ERDAMAR, Bengü

1994 Yönetimde Matriks Organizasyon ve TRT İstanbul Radyosu Uygulaması, İstanbul: İstanbul Üniversitesi (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

EREN, Erol

1996 **Yönetim ve Organizasyon**. İstanbul: Beta Basım Yayım A.Ş.

ERGÜL, Hakan

2000 **Televizyonda Haberin Magazinleşmesi**. İstanbul: İletişim Yayınları.

ERKAN, Hüsnü

2000 **Bilgi Uygarlığı için Yeniden Yapılanma: Cumhuriyetten Günümüze Değişim Süreci**. Ankara: İmge Kitabevi.

ESSLIN, Martin

1991 **Televizyonda Beyaz Camın Arkası** Çev. Murat ÇİFTKAYA, İstanbul: Pınar Yayınları.

EVREN, Ramazan.,ÜLENGİN, Füsün

1992 **Yönetimde Karar Verme**. İstanbul: İTÜ Matbaası.

GARİBOĞLU, Tolga

1997 İşletmelerde Fon Yönetimi ve Televizyon Yayın Kuruluşundaki Uygulamaları, İstanbul: YTÜ (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

GERAY, Haluk

2003 **İletişim ve Teknoloji: Uluslararası Birikim Düzeninde Yeni Medya Politikaları.** Ankara: Cantekin Matbaası.

GÜRGEN, Haluk

1997 **Örgütlerde İletişim Kalitesi.** İstanbul: DER Yayınları.

GÜZELCİK, Ebru

1999 **Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı.** İstanbul: Sistem Yayıncılık.

HARVARD Business Review,

2002 **Kurumsal Şirket Yönetimi** Çev. Ahmet KARDAM, İstanbul: MESS Acar Matbaacılık.

ISIK, Metin

2002 **Dünya ve Türkiye Bağlamında Kitle İletişim Sistemleri.** Konya: Eğitim Kitabevi Yayınları.

IŞIK, Metin

2004 **Medyada Yeni Yaklaşımlar.** Konya: Eğitim Kitabevi Yayınları

İNCEOĞLU, Yasemin

1997 **Uluslararası Medya.** İstanbul: Der Yayınları.

İZGÖREN, Ahmet Şerif

2001 **Geleceğin Organizasyonunu Yaratmak.** Ankara: Pelin Ofset.

KAPLAN, Yusuf

1991 **Enformasyon Devrimi Efsanesi: Modernleşme Kuram ve Uygulamalarının Eleştirisi.** İstanbul: Rey Yayıncılık.

KARABAY, Nahide

1998 **Türk Basın İşletmelerinde Pazarlama Yönetimi.** Ankara: Turhan Kitabevi.

KARAHOCA, Adem ve D. KARAHOCA

1998 **Yönetim Bilişim Sistemleri ve Uygulamaları.** İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.

KEJANLIOĞLU, D.Beybin, S. ÇELENK ve G. ADAKLI

2001 **Medya Politikaları.** Ankara: İmge Kitabevi.

KORUKÇU, Yalın

2000 Medya İşletmelerinde Kurumsal Kimlik, Bursa:
Uludağ Üniversitesi (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

MACHET, Emmanuelle ve Serge ROBİLLARD

1999 **Televizyon ve Kültür; Avrupa'daki Politikalar ve Yasal Düzenlemeler** Çev. Erol MUTLU, Ankara: TRT Yayınları.

MARŞAP, Akın

2000 **Yönetmel Sistem**. Ankara: Gazi Kitabevi Öncü Basımevi.

METE, Mehmet

1999 **Televizyon Yayınlarının Türk Toplumı Üzerindeki Etkisi**.
Ankara: AKM Başkanlığı Yayınları.

MUTLU, Erol

1999 **Televizyon ve Toplum**. Ankara: TRT Ofset Tesisleri.

OKAY, Ayla

1999 **Kurum Kimliği**. Ankara: MediaCat Yayınları.

ÖNDER, Bülent

2000 **Kamu Yayın Kurumlarında Personel Yönetimi**. Ankara: TRT Basım ve Yayın Müdürlüğü.

ÖZÇELİK, Kamil

1987 Tarihsel Gelişimi Bakımından TRT'nin Yönetim Şekli ve Hukuk Düzeni, İstanbul: İstanbul Üniversitesi (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

ÖZTÜRK, Azim

1998 **Değişen Yönetime Çağdaş Yaklaşım; Örgüt Geliştirme**.
Adana: Nobel Kitabevi.

PEKMAN, Cem

1997 **Televizyon'da Özelleşme: Avrupa'da Yayıncılığın Değişim Süreci**. İstanbul: Beta Basım Yayım A.Ş.

POSTMAN, Neil

1994 **Televizyon; Öldüren Eğlence** Çev. Osman AKINHAY, İstanbul: Ayrıntı Yayınları.

RTÜK,

2003 **İzleyici Ölçümleri**. Ankara: RTÜK Yayınları Başbakanlık Basımevi.

SARMAŞIK, Jale

2000 **Türkiye’de Radyo ve Televizyon Düzeni (1927-2000)**. İstanbul: Maltepe Üniversitesi Yayınları.

SEMİNER Notları

1988 **Çağdaş Teknolojik Gelişmelerin Işığında; Devlet Medya İlişkileri**. İstanbul: Hürriyet Vakfı Yayınları.

SERARSLAN, Meral

1993 Radyo Televizyon Düzeninde Değişimler Arayışlar ve Türkiye. İstanbul: Marmara Üniversitesi, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

ŞİMŞEK, M.Şerif,. AKIN, H.Bahadır

2003 **Teknoloji Yönetimi ve Örgütsel Değişim**. Konya: Çizgi Kitabevi

TEKİNALP, Şermin

1993 **Avrupa Topluluğunda Ulusal Kültür ve Televizyon**. İstanbul: Fakülteler Matbaası.

TEKİNALP, Şermin

2003 **Camera Obscura’dan Synopticon’a Radyo ve Televizyon**. İstanbul: DER Yayınları.

TOLU, Hüsnü

2000 Kamu Hizmeti Yayıncılığı. İstanbul: İstanbul Üniversitesi, (Yayınlanmamış Doktora Tezi).

TORTOP, Nuri

1992 **Personel Yönetimi**. Ankara: TODAİ Enstitüsü DİE Matbaası.

TRT Eğitim Planı

1999 Ankara: TRT Matbaası.

TRT Eğitim Planı

2000 Ankara: TRT Matbaası.

TRT Eğitim Planı

2001 Ankara: TRT Matbaası.

TRT Eğitim Planı

2002 Ankara: TRT Matbaası.

TRT Türkiye Radyo Televizyon Kurumu (Temmuz 1997-Temmuz 1999)

1999 Ankara: TRT Matbaası.

TRT Türkiye Radyo Televizyon Kurumu (Temmuz 1999-Temmuz 2000)

2000 Ankara: TRT Matbaası.

TURAM, Emir

1996 **2000 Yıllarına Doğru Türkiye’de Televizyon.** İstanbul: Altın Kitapları.

VARDAR, Abdül

2001 **Bireysel ve Kamusal Değişimde Yeniden Yapılanma Stratejileri.** İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

VURAL, Sacide

1986 **Radio Televizyon Kurumlarında Yönetim ve Türkiye’deki Uygulama.** Eskişehir: Açık Öğretim Fakültesi Yayınları.

VURAL, Z. Beril Akıncı

2003 **Kurum Kültürü.** İstanbul: İletişim Yayınları.

YAZICI, Ali Nihat

1999 **Kamu Yayın Kurumları ve Yeniden Yapılanma.** Ankara: TRT Yayınları.

YENGİN, Hülya

1993 Tek Kutuplu Dünyada Değişen Televizyon Yayıncılık Sistemleri ve Türkiye, İstanbul: İstanbul Üniversitesi (Yayınlanmamış Doktora Tezi).

YENGİN, Hülya

1994 **Batı’da Değişen Televizyonun Boyutları ve Türkiye’de Özel Televizyonlar; Ekranın Büyüsü,** İstanbul: DER Yayınları.

WISSEMA, Hans

1992 **Ünite Yönetimi Desantralize Şirkette Girişimcilik ve Koordinasyon** Çev; Belkıs ÇORAKÇI, İstanbul: AD Yayıncılık

EKLER

EK I

TRT ANKARA TELEVİZYONUNDA 2002 YILINDA UYGULANAN YENİDEN YAPILANMA ÇALIŞMASINA İLİŞKİN KURUM PERSONELİNE YÖNELTİLEN ANKET SORULARI

A) Personelin kişisel-sosyal özelliklerine ilişkin sorular:

1- Göreviniz?

.....

2- Biriminiz?

.....

3- Cinsiyetiniz?

() Erkek

() Kadın

4- Yaşınız?

.....

5- Öğrenim durumunuz?

() İlköğretim

() Lise

() Yüksekokul

() Üniversite – ve üstü

6-Kurumdaki çalışma süreniz?

() 0-5 yıl

() 6-10 yıl

() 11-15 yıl

() 16- ve üstü

B) Personelin, TRT Ankara Televizyonundaki değişime ilişkin görüşleri:

1- TRT'nin eski logosunun yeni logosu ile değiştirilmesini olumlu buluyor musunuz?

() Evet (nedeni?.....) () Hayır (nedeni?....) () fark etmedi (nedeni?.....)

2- TRT Ankara Televizyonundaki değişim sonrası, hizmetiçi eğitimler olumlu yönde arttı mı?

() Evet () Hayır () Değişmedi

3- Değişimden sonra, biriminizdeki bürokratik işi yükü hafifledi mi?

() Evet () Hayır () Değişmedi

4- Değişim sonrası, dilek ve şikayetlerinizin dikkate alınıp çözüm üretilmesinde bir artış gözlemlediniz mi?

() Evet () Hayır () Değişmedi

5- Değişim sonrası, görev yaptığınız birim ile bir başka birimin birleştirilmesi veya lağvedilip bir başka birime bağlanmasının, iş veriminizi artırdığını düşünüyor musunuz?

() Evet () Hayır () Değişmedi

6- Yeniden yapılanma çalışma grubunda, biriminizi temsilen bir personelin yer aldığını düşünüyor musunuz?

() Evet () Hayır

7- Değişim sonrası, personelin ödül-ceza sistemi değişti mi?

() Evet () Hayır

8- Değişim sonrası, personelin ödül-ceza sistemi değişti ise olumlu mu oldu?

() Evet () Hayır

9- Değişim sonrasında, ekrana yansıyan yayın çekim kalitesinde bir artış gözlemlediniz mi?

() Evet () Hayır () Değişmedi

10-Değişimden sonra, iş tatmininiz arttı mı?

() Evet () Hayır () Değişmedi

11-Değişimden sonra, Kurumunuza karşı aidiyet hissiniz arttı mı?

() Evet () Hayır () Değişmedi

12-Değişimden sonra, kendinizi çalıştığınız birimde daha özel hissediyor musunuz?

() Evet () Hayır () Değişmedi

13-Değişimden sonra, kendinizde ekip çalışması- takım ruhu gibi kavramlarda olumluya doğru bir gidiş gözlemlediniz mi?

() Evet () Hayır () Değişmedi

14-Değişimden sonra TRT yayınlarının, Kurumdışındaki yakınlarınız tarafından olumluya doğru gittiği şeklindeki değerlendirmesini gözlemlediniz mi?

() Evet (nedeni?...) () Hayır (nedeni?....) () Değişmedi (nedeni?.....)

15-Değişimden sonra, yöneticilerinizin değişime adapte olduğunu düşünüyor musunuz?

() Evet () Hayır () Değişmedi

16-Değişimden sonra, kendinizin değişime adapte olduğunu düşünüyor musunuz?

() Evet () Hayır () Değişmedi

17-Bu değişimin, amacına ulaştığını düşünüyor musunuz?

() Evet () Hayır () Değişmedi

18- Eklemek istediğiniz düşünceleriniz..

EK 2

TÜRKİYE RADYO-TELEVİZYON KURUMU KURULUŞ VE GÖREV YÖNETMELİĞİ VE EK YÖNETMELİK

(16.01.1999 gün 23585 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe girmiştir.)

Amaç:

MADDE 1. - Bu Yönetmeliğin amacı, Türkiye Radyo-Televizyon Kurumu'nun, Anayasa ve 2954 sayılı Türkiye Radyo ve Televizyon Kanunu'nda belirtilen esas ve ilkelere uygun kuruluş ve çalışma düzeni içerisinde, bu esas ve ilkeleri gerçekleştirecek nitelikte görev yapmasını ve bu görevin sorumluluk, işbirliği ve hiyerarşik düzen içerisinde yerine getirilmesini sağlamaktır.

Kapsam:

MADDE 2. - Bu Yönetmelik, Türkiye Radyo-Televizyon Kurumu'nun kuruluşunu, organları ile ünitelerini ve bunların görevlerini kapsar.

Yetki:

MADDE 3.- Bir görevin verilmesi, bu görevin yerine getirilmesi için gerekli yetki ve sorumluluğun da verildiği anlamını taşır.

Görevin yapılması, aynı zamanda bir yetkinin kullanılması ve sorumluluğun yüklenilmesidir. Kurum organizasyonunda hiyerarşik düzen içerisinde belirli bir kadroyu işgal eden personel, o kadronun gerektirdiği görevi yerine getirmekle sorumlu ve görevi ile sınırlı olarak yetkilidir.

Bu Yönetmelik ve Kurum'un diğer mevzuatı ile Kurum yetkilileri tarafından verilen görevleri yapmaya, karar almaya, uygulamaya ve uygulatmaya âmirler yetkilidir. Verilen görevlerin yapılmaması, yetkilerin hiç veya gereği gibi kullanılmaması ya da bu Yönetmelik ve Kurum'un diğer mevzuatına aykırı olarak kullanılması sorumluluğu gerektirir.

Görevler tam olarak, çabuk, güven içinde ve Kurum menfaatleri ile yükümlülükleri göz önünde bulundurularak yerine getirilir.

Yetki Devri:

MADDE 4. - Yöneticiler, sadece kendileri tarafından kullanılması kanunla öngörülenler dışındaki yetkilerini, sınırlarını açıkça belirtmek kaydıyla, Genel Müdürlük tarafından tespit olunacak esaslara göre geçici ya da sürekli olarak astlarına devredebilirler. Ancak, yetki devri, yetki devreden âmirin sorumluluğunu kaldırmaz.

Denetim, teftiş ve yayına izin vermeye ilişkin yetkilerle Kurum'u hukukî ve malî sorumluluk altına sokacak veya genel prensiplerle ilgili kararlar alınmasını gerektiren yetkiler, ancak Genel Müdür'ün onayı ile devredilebilir.

Genel Müdür, devrettiği yetkilerin kullanışını tespit edeceği esaslara göre düzenler.

Âmir ve emir:

MADDE 5. - Âmir, makam ve memuriyeti itibarıyla emretmek yetkisini haiz olan kimsedir.

Âmirler, bağlı daire, müdürlük, şube ve servislerin personeline Kurum'un çalışma konuları ile ilgili olmak ve mevzuat hükümleri içerisinde kalmak kaydı ile görev ve bu görev gereği olarak emir vermek yetkisine sahiptirler.

Âmirlerin astlarına vereceği emir ve talimatları, kural olarak, hiyerarşik düzen içerisinde vermeleri esastır. Ancak, hizmetin gerektirdiği acil hallerde, hiyerarşik düzen dışında âmirler tarafından verilecek emir ve talimatları alan astlar bu emir ve talimatları yerine getirmek ve ilk fırsatta bağlı oldukları âmirlerine bilgi vermekle yükümlüdürler.

(Yönetim Kuru'nun 18.7.2002 tarih ve 2002/212 sayılı kararıyla kabul edilerek değişiklik yürürlüğe girmiştir) Ünite âmirleri, hizmetin verimli şekilde yürütülebilmesi için emirlerindeki Müdür ve Şube Müdürü dışındaki personeli aynı ünite içinde veya ihtiyacı olan ünitenin istekte bulunması

hâlinde aynı şehir içinde ve farklı ünitelerde, kadro tanımına uygun hizmet alanında; Başhukuk Müşaviri, Genel Sekreter, Savunma Sekreteri, Bölge Vericiler Müdürü ve Bölge Müdürleri ile Daire Kurul Başkanları 3 ay, Genel Müdür Yardımcıları 1 yıl ve Genel Müdür 2 yıla, Haber Dairesi ve Dış Yayınlar Dairesi Başkanları ile Televizyon ve Radyo Müdürleri ise aynı ünite içinde 1 yıla kadar çalışma yerlerini tespit etmeye yetkilidir. Personel, belirtilen süreler sonunda aynı usûlle aynı yerde veya başka yerde tekrar görevlendirilebilir.

Bu yetkinin kullanılmasının usûl ve şekli Genel Müdürlük tarafından belirlenir.

Yönetim ve Yürütme Kademesinde Bulunanların Genel Görevleri:

MADDE 6. - Kurum'un yönetim ve yürütme kademelerinde çalışan personel, bu Yönetmeliğin ilgili maddelerinde tespit edilen görevlerin yanında, aşağıdaki maddelerde belirtilen görevleri de yerine getirmekle yükümlüdür.

Hizmet Planlaması:

MADDE 7. - Kurum'un çalışmalarına uygun olarak ve Kurum hizmetlerinin gerçekleşmesini sağlamak amacı ile başında bulunduğu ünite hizmetlerinin belirli esaslar içerisinde yürütülmesini sağlayacak hizmet plânlaması yapmak, hizmetleri bu plân içerisinde düzenlemek,

Yönetimi altında bulunan personelin ahenkli çalışmalarını sağlayacak tedbirleri almak,

Kendi ünitesi ile ilgili konularda Kurum'un çalışmalarına katkıda bulunacak plân ve programlar hazırlayarak ilgililere teklif etmek.

Organizasyon:

MADDE 8. - Bağlı ünitelerin çalışmalarını organize edebilmek ve görevlerin mevzuata uygun olarak yapılmasını sağlamak için:

-Ünitede yapılan bütün işleri periyodik olarak denetlemek,

-Ünite hizmetlerinin amaca uygun şekilde yapılabilmesi için, gerekli araç, gereç ve her çeşit imkânı sağlamak.

Sorumluluk:

MADDE 9. - Kurum'un yönetim ve yürütme kademelerinde çalışan personel, bu Yönetmelikle kendilerine verilen görevlerin yerine getirilmesini sağlayacak tedbirleri almaktan sorumludur.

Üniteler, görevleri ile ilgili olarak yapacakları veya yaptıracakları harcamalara ilişkin her türlü işlem ve belgenin ilgili mevzuata uygunluğunu incelemek ve sağlamakla yükümlüdür.

Kurum Personelinin Uyacağı Genel Kurallar:

MADDE 10. - Kurum'da görevli bütün personel görevlerini dikkat ve itina ile en iyi şekilde yapmak zorundadır.

Görevlerin ne şekilde yerine getirileceği, hizmette hangi esaslara uyulacağı ve görevlilerin ayrı ayrı yetki ve sorumlulukları Genel Müdürlük tarafından çıkarılacak iç talimatlar, genelgeler ve esaslar ile düzenlenir.

Personel görevini yaparken Anayasa, kanunlar, tüzükler, yönetmelikler, genelgeler ve emirleri bilmek ve ilişkilerini hiyerarşik düzen içinde yürütmekle yükümlü ve mevzuata aykırı düşen davranışlardan sorumludur.

Personel hizmet görürken, Kurum yararını ve yayını birinci plânda göz önünde tutmak ve Kurum'u zarara sokacak ve yayını olumsuz şekilde etkileyecek, Kurum'un tarafsızlığını, manevî kişiliğini ve itibarını zedeleyebilecek her türlü eylem, beyan ve işlemlerden kaçınmak, hangi üniteye görevli olursa olsun, bir yayın kurumunda çalıştığını ve hizmetin bir bütün olduğunu bilmek ve işbirliği halinde çalışmakla yükümlüdür.

Organlar:

MADDE 11. - Türkiye Radyo-Televizyon Kurumu'nun, 2954 sayılı Türkiye Radyo ve Televizyon Kanunu'nun 10 ncu maddesi ile kurulan organları şunlardır:

- A) Yönetim Kurulu
- B) Genel Müdürlük
- C) Koordinasyon Kurulu

Bu organların, görev, yetki ve sorumlulukları 2954 sayılı Türkiye Radyo ve Televizyon Kanunu'nda düzenlenmiş olup, yönetmelikler ile öngörülen esas ve usûller içerisinde görev yaparlar.

Yönetim Kurulu:

MADDE 12. - Yönetim Kurulu, Kurum'un en yüksek karar ve yönetim organıdır.

Yönetim Kurulu, 2954 sayılı Türkiye Radyo ve Televizyon Kanunu'nun 11 nci maddesinde gösterilen esaslara göre kurulur ve aynı Kanun'un 12 nci maddesi ile diğer ilgili maddelerinde belirtilen görevleri yapar.

Yönetim Kurulu'nun çalışma esas ve usûlleri ilgili Yönetmeliği'nde düzenlenir.

Genel Müdürlük:

MADDE 13. - Genel Müdürlük, Genel Müdür ve Genel Müdür Yardımcılarından meydana gelir.

Temsil:

MADDE 14. - Kurum, Genel Müdür tarafından temsil olunur ve yönetilir.

Genel Müdür Yardımcıları:

MADDE 15. - Kurum'un, yayın ve program, idarî, teknik, malî olmak üzere dört Genel Müdür Yardımcısı vardır. Genel Müdür Teknik Yardımcısı'nın Elektronik Yüksek Mühendisi olması şarttır.

Başkanlıkların Genel Müdür Yardımcıları'na bağlantıları, Genel Müdür'ün teklifi ile Yönetim Kurulu tarafından kararlaştırılır.

Genel Müdür Yardımcıları'nın görev ve sorumlulukları şunlardır:

1) Bir bütün olan ve Türkiye Radyo-Televizyon Kurumu'nun temel görevini teşkil eden "Yayın" hizmetini; Anayasa, 2954 sayılı Türkiye Radyo-Televizyon Kanunu ve diğer mevzuat hükümlerine uygun ve düzenli olarak, işbirliği ve müşterek sorumluluk anlayışı içerisinde hareket ederek, yerine getirmek,

2) Kurum hizmetlerinin bir bütün olarak gerçekleşmesi için kendilerine bağlı üniteler ile diğer üniteler arasında işbirliğini sağlamak,

3) Yönetim ve koordinasyonu kendilerine verilen ünitelerin, işlem ve çalışmalarını gözetmek, denetlemek, bu ünitelerin görevlerini mevzuata uygun olarak yerine getirmelerini sağlamak,

4) Kendilerine tanınan sınırlar içerisinde yetkilerini Genel Müdür'e karşı sorumlu olarak kullanmak.

Koordinasyon Kurulu:

MADDE 16. - Koordinasyon Kurulu, Genel Müdür, Genel Müdür Yardımcıları, Başhukuk Müşaviri, Genel Sekreter, Personel Dairesi Başkanı ve Eğitim Dairesi Başkan'ından oluşur. Türkiye Radyo-Televizyon Kurumu Koordinasyon Kurulu Yönetmeliği hükümleri uyarınca, bilgilerine başvurulmak üzere Kurum personelinden gerekli görülenler, Başkan tarafından, toplantıya çağırılabilir.

Görevleri:

1) Kurum hizmetlerinin yürütülmesi ve geliştirilmesi, üniteler arası işbirliğinin sağlanması, hizmetle ilgili görüş ve uygulama farklılıklarının giderilmesi hususlarında tekliflerde bulunmak,

2) Kurum'un yıllık iş programlarını, yıllık bütçe tasarılarını, yıllık genel yayın plânını, uzun vadeli ve yıllık yatırım plânları incelemek ve Yönetim Kurulu'na görüş bildirmek,

3) Kurum ile ilgili kanun ve yönetmelik tasarılarını incelemek,

4) Başbakanlık Yüksek Denetleme Kurulu raporlarını incelemek ve cevap hazırlamak,

5) Bakanlar Kurulu kararına sunulacak konuları incelemek,

6) 2954 sayılı Türkiye Radyo-Televizyon Kanunu'nun 46 ncı maddesinde söz konusu indirimli tarife ile ilgili teklifleri incelemek,

7) Genel Müdür tarafından tespit ve talep olunacak konular hakkında görüş bildirmek,

8) Kurum'un diğer mevzuatında belirtilen görevleri yerine getirmek.

Koordinasyon Kurulu'nun çalışma esas ve usûlleri, ilgili Yönetmeliği'nde düzenlenir.

Teşkilat:

MADDE 17. - Türkiye Radyo-Televizyon Kurumu:

A)Merkez Teşkilâtı:

1) Ana Hizmet Birimleri: (Resmî Gazete • 20.06.2000 • Sayı: 24085 • Değişiklik)
Haber Dairesi Başkanlığı, Televizyon Dairesi Başkanlığı, Radyo Dairesi Başkanlığı, Müzik Dairesi Başkanlığı, Dış Yayınlar Dairesi Başkanlığı, Yayın Plânlama Koordinasyon ve Değerlendirme Dairesi Başkanlığı, Stüdyolar Dairesi Başkanlığı, Vericiler Dairesi Başkanlığı, Yayın Arşivleri Dairesi Başkanlığı,

2) Danışma ve Denetim Birimleri: Hukuk Müşavirliği, Araştırma Plânlama ve Koordinasyon Dairesi Başkanlığı, Teftiş Kurulu Başkanlığı, Yayın Denetleme Kurulu (Yön.Kur.Kararı:08.5.2003 – 2003/141 düzeltme) Başkanlığı,

3) Yardımcı Hizmet Birimleri: Yönetim Kurulu Bürosu Müdürlüğü, Özel Kalem Müdürlüğü, Genel Sekreterlik, Savunma Sekreterliği, Personel Dairesi Başkanlığı, Eğitim Dairesi Başkanlığı, Sosyal İşler ve İç Hizmetler Dairesi Başkanlığı, Hâsılat Dairesi Başkanlığı, Reklâm Dairesi Başkanlığı, Muhasebe ve Mâlî İşler Dairesi Başkanlığı, Alım İkmâl Dairesi Başkanlığı, Genel Müdürlük Satınalma Komisyonu, Yapı İşleri Dairesi Başkanlığı, Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı, Araştırma ve İmâlat Dairesi Başkanlığı, Teknik Plânlama ve Koordinasyon Dairesi Başkanlığı, Organizasyon ve Metod Müdürlüğü,

B) Taşra Teşkilâtı: (Resmî Gazete • 20.06.2000 • Sayı: 24085 • Değişiklik)
Genel Müdürlüğe doğrudan bağlı Ankara Radyosu Müdürlüğü, Ankara Televizyon Müdürlüğü, Ankara Bölge Vericiler Müdürlüğü ile Bölge Müdürlükleri ve bunlara bağlı müdürlükler ve şefliklerden,

C) Yurt Dışı Teşkilâtı: (Resmî Gazete • 08.07.1999 • 23749 • Değişiklik) Genel Müdürlüğe doğrudan bağlı yurt dışı bürolarından oluşur.

Televizyon Dairesi Başkanlığı

(Televizyon Dairesi Başkanlığının Kuruluş ve Görev Yönetmeliği içindeki görevlerle ilgili hükümler, Yönetim Kurulunun 10.5.2002 gün ve 2002/157 sayılı kararıyla iptal edilmiş ve yerine, “7.23-Televizyon Dairesi Başkanlığı’nın Kuruluş, Görev ve Yetkilerine İlişkin Esaslar” 31.5.2002 tarihinde yürürlüğe girmiştir.

Bakınız:TRT MEVZUATI içindeki ‘7-TRT Sürekli Talimat, Usûl ve Esaslar’ bölümü)

Eğitim Dairesi Başkanlığı:

MADDE 98. - A) Görevleri:

1) Kurum'un uzun ve kısa vadeli eğitim plânlarını hazırlamak ve Yönetim Kurulu'nun kabulünden sonra uygulamak,

2) Eğitim plânlarının hazırlanmasında, ilgili Kurum üniteleri ile işbirliği yapmak, bu ünitelerin önerilerini değerlendirmek,

3) Eğitim çalışmalarını plân esaslarına göre düzenlemek, yürütmek,

4) Eğitim, plânları gereğince, hizmet öncesi ve hizmet içi kurslar, seminer ve konferanslar düzenlemek, kurs ve seminer çalışma programları hazırlamak, çalışmaları gerçekleştirmek, eğitim çalışmalarında gerekli araç, gereç ve malzemeyi sağlamak, Ankara Televizyon Müdürlüğü ile işbirliği yaparak stüdyo eğitim çalışmalarını düzenlemek,

5) İlgili ünitelerle işbirliği yaparak, kurs sonu sınavlarını yürütmek,

6) Kurum personelinin yurt içi ve yurt dışı eğitimini sağlayacak tedbirleri almak, bilgi, görgü arttırmak amacı ile Kurum imkânları veya

Kurum dışından temin olunan kurslarla yurt dışına gönderilecek personelin seçiminde ilgili ünitelerle işbirliği yapmak, bunlarla ilgili çalışmaları yürütmek,

7) Kurum hesabına yurt içinde ve yurt dışında burslu olarak okutulacak öğrencileri seçmek, bu öğrencilerin işlemlerini yürütmek, bursluların durumlarını izlemek ve kontrol etmek,

8) Personelin dil eğitimi ile ilgili incelemeler yapmak, yurt içi ve yurt dışı kuruluşlarla işbirliği yaparak, dil kurslarından yararlanma imkânını sağlamak,

9) Eğitim bütçesini hazırlamak, uygulanmasını yürütmek,

10) Yurt içi ve yurt dışı stajlarla ilgili işlemleri yürütmek,

11) Eğitim metotlarını geliştirmek üzere, araştırmalar yapmak, eğitim çalışmalarını değerlendirmek, denetimini yapmak, eğitimle ilgili yayınları izlemek, eğitim arşivi kurmak, çeşitli eğitim dalları ile ilgili not, kitap ve diğer eğitim araçlarını ilgili ünitelerin işbirliği ile hazırlamak,

12) Kurum'a alınacak personelin seçme sınavlarını Personel ve Eğitim Yönetmelikleri hükümlerine uygun olarak ve ilgili ünite ile işbirliği yaparak yürütmek,

13) Personel Yönetmeliği gereğince, personelin yarışma sınavlarını ilgili ünitenin işbirliği ile düzenlemek ve uygulamak,

14) "TRT Eğitim Yönetmeliği"nin uygulanmasını gözetmek,

15) Radyo, televizyon programcılığı, habercilik ve radyo televizyon eğitim tekniği konularındaki gelişmeleri izlemek, gerektiğinde aylık bültenlerle duyurmak,

16) Eğitim dallarına ve konularına göre eğitim uzmanlarının çalışmalarını düzenlemek, ilgili ünitelerle işbirliği yaparak Kurum içi ve Kurum dışı öğretim görevlilerini sağlamak, eğitim uzmanlarının ve öğretim görevlilerinin çalışmalarını plânlamak,

17) Kurum kütüphanesini, kütüphanecilik kural ve standartlarına uygun şekilde işletmek, Kurum'un abone olduğu süreli yayınların arşivini yapmak,

18) Genel Müdürlük tarafından verilecek diğer görevleri yapmak.

B] Kuruluş:

- 1) Eğitim Plânlama ve Araştırma Müdürlüğü,
- 2) Eğitim Uygulama Müdürlüğü,
- 3) Kütüphane ve Arşiv Müdürlüğü,
- 4) İdarî İşler Müdürlüğü,
- 5) Tercüme Bürosu.

Ankara Televizyon Müdürlüğü:

MADDE 191. - A) Görevleri:

1) Program yapım, teknik ve idarî hizmetlerini görevin gereklerine uygun, kaliteli, verimli ve düzenli olarak yürütmek, yönetmek, ilgili Başkanlıklar tarafından son şeklini alan programların yayını ve Müdürlük ve bağlı ünitelerde iş akışı ve işbölümünü sağlamak, hizmetlerin aksaksız yürütülmesi için gerekli tedbirleri almak ve teşebbüslerde bulunmak,

2) Televizyon Dairesi Başkanlığı tarafından verilen talimatlara uygun olarak programların yapımını sağlamak, programların gerçekleştirilmesinde Anayasa ve 2954 sayılı Türkiye Radyo ve Televizyon Kanunu'nun esaslarına kesin olarak uyulmasını sağlamak, programların denetimlerinin yaptırılmasını sağlamak,

3) Stüdyolar Dairesi Başkanlığı ile koordineli olarak tespit edilen esaslar çerçevesinde teknik hizmetlerin yürütülmesini sağlamak,

4) Yetki sınırları içinde harcamaların yapılmasına izin vermek, programların yapım maliyetini hesaplamak, sarflarını denetlemek, ödeneğine uygunluğunu gözetmek,

5) Programların ön araştırmalarını ve tekliflerini değerlendirmek,

6) Haber ve Reklâm Daireleri'nin sorumluluğu altındaki programların artistik, prodüksiyon, teknik ve yayın hizmetlerini, zorunlu haller dışında, plânlanan şekilde yapmak,

7) Hizmetin verimli bir şekilde yürütülebilmesi için Müdürlük emrindeki yöneticiler ve denetçiler dışındaki personelin çalışma alanlarını tespit etmek, görevin gereklerine göre hizmet yerlerini değiştirmek,

8) Yayınlarda yer verilecek çeşitli müzik dallarına mensup sanatçı ve toplulukların tespiti, denetimi, sanatçı çalışmalarının önlenmesi ve yayınlar için müzik icrası sağlanması konularında Müzik Dairesi Başkanlığı ile işbirliği yapmak, bu Başkanlık tarafından öngörülen müzik icralarının kaydını gerçekleştirmek, yayınlamak,

9) Teknik Plânlama ve Koordinasyon Dairesi Başkanlığı tarafından belirlenen esaslara göre kendi bölgesinde televizyon yayınlarının stüdyo çıkışından sonraki kalitesi ile ilgili şikayetler hakkında Genel Müdürlük Teknik Yardımcılığı'na bilgi vermek,

10) Genel Müdürlük tarafından verilecek diğer görevleri yapmak.

B) Kuruluş:

- 1) Program Müdürlüğü
- 2) Teknik Müdürlük
- 3) Muhasebe Müdürlüğü
- 4) İdarî İşler Müdürlüğü
- 5) Büro

Program Müdürlüğü

MADDE 192. - A) Görevleri:

1) Genel yayın prototipinde, Ankara Televizyon Müdürlüğü tarafından yapılması kararlaştırılan programların, plânlara ve talimatlara uygun olarak gerçekleştirilmesini sağlamak, programların türlerine göre ünitelere dağıtımını yapmak, yapım ve yayında kaliteyi, istikrarı, güvenliği, sürekliliği sağlamak, program hizmetlerini, sistem, kalite, estetik ve devamlılık yönünden geliştirmek, araç, gereç ve donatımda aksaklık ve eksikliklerin giderilmesi için gerekli girişimlerde bulunmak,

2) Haber Dairesi Başkanlığı ile Reklâm Dairesi Başkanlığı'nın sorumluluğu altındaki yapımların artistik prodüksiyonunu ve yayını yapmak,

3) Yapım ve yayınlarda hizmetlerinden yararlanılacak Kurum içi ve Kurum dışı görevlileri sağlamak,

4) Programların ön araştırmalarını ve önerilerini değerlendirmek, ön denetimi yapmak,

5) Programların yapım safhalarına ilişkin toplantıları düzenlemek, yönetmek,

6) Program yapımlarının maliyetlerini hesaplamak, sarflarını denetlemek, ödeneğe uygunluğunu gözetmek,

7) Müdürlüğün görevlerine giren programların yasalara, genel yayın plânına, talimatlara uygun olarak yapılmasını ve zamanında hazırlanmasını sağlamak,

8) Arşivden alınıp tekrar yayınlanması gereken programların denetim ve yayın formlarını hazırlamak gibi diğer işlemlerini yapmak,

9) Müdürlük ve bağlı ünitelerde iş akışını ve işbölümünü sağlamak, hizmetlerin aksaksız yürütülmesi için gerekli tedbirleri almak,

10) Genel Müdürlük ve Televizyon Müdürlüğü tarafından, verilecek diğer görevleri yapmak.

B) Kuruluş:

- 1) Eğitim ve Kültür Programları Müdürlüğü,
- 2) Drama Programları Müdürlüğü,
- 3) Çocuk ve Gençlik Programları Müdürlüğü,
- 4) Belgesel Programlar Müdürlüğü,
- 5) Müzik Programları Müdürlüğü,
- 6) Eğlence Programları Müdürlüğü,
- 7) Dinî ve Ahlakî Programlar Müdürlüğü,
- 8) Seslendirme Müdürlüğü,
- 9) Artistik Hizmetler Müdürlüğü,
- 10) Prodüksiyon Müdürlüğü,
- 11) Yayın Yönetim Müdürlüğü,
- 12) Program Bütçe Kontrol Müdürlüğü,
- 13) Başspikerlik,
- 14) Telif Hakları Servisi.

Eğitim ve Kültür Programları Müdürlüğü:

MADDE 193. - A) Görevleri:

- 1) Müdürlüğü'nde yapılması plânlanan her türlü eğitim, kültür, tarım, kadın, güzel sanatlar, bilim ve teknik konular ile ilgili programları tespit edilen amaç ve hedeflere uygun olarak millî kültür değerlerimizi ve geleneklerimizi göz önünde bulundurarak, toplumumuzun Atatürk İlkeleri doğrultusunda çağdaş uygarlık düzeyinin üstüne çıkmasını hedef alarak, vatandaşların bilgi ve görgülerini artıracak, birlik ve beraberlik ilkeleri çerçevesinde bütünleşmeyi güçlendirecek şekilde hazırlamak,
- 2) Bu ilkelere uygun program önerilerini yapımcılardan almak, değerlendirmek, ilgili ünitelere sunmak,
- 3) Uygulama talimatında yer alan veya ayrıca kendisine görev verilen programların yapımını sağlamak, denetlemek,
- 4) Programları yapım öncesi ve yapım safhalarında yayın ilkeleri, Kurum mevzuatı, kalite, estetik ve program standartlarına uygunluğu yönünden kontrol etmek, denetlemek,
- 5) Program harcamalarını ödeneğine uygun olarak yapmak,
- 6) Müdürlük hizmetlerinin iş akışını ve işbölümünü sağlamak, hizmetin aksaksız yürütülmesi için gerekli tedbirleri almak,
- 7) Program Müdürlüğü tarafından verilecek diğer görevleri yapmak.

Drama Programları Müdürlüğü:

MADDE 194. - A) Görevleri:

- 1) Televizyon oyunları, televizyon filmleri, bale, opera, operet, müzikal ve sahnelerden aktarılabacak eserlerle ilgili tekliflerin gerektirdiği araştırmaları yapmak, bunları değerlendirerek önermek,
- 2) Uygulama talimatında yer alan veya ayrıca kendisine görev olarak verilen televizyon oyunlarını, televizyon filmlerini, bale, opera, operet ve müzikalleri hazırlamak veya sahnelenen eserleri televizyona aktarmak,

3) Programları yapım öncesinde ve yapım safhasında yayın ilkeleri, Kurum mevzuatı, kalite, estetik ve program standartları ve ayrılan bütçe uygunluğu yönünden kontrol etmek, denetlemek,

4) Program harcamalarını ödeneğine uygun olarak yapmak,

5) Müdürlük hizmetlerinin iş akışını ve işbölümünü sağlamak, hizmetin aksaksız yürütülmesi için gerekli tedbirleri almak,

6) Program Müdürlüğü tarafından verilecek diğer görevleri yapmak.

Çocuk ve Gençlik Programları Müdürlüğü:

MADDE 195. - A) Görevleri:

1) Konusuna giren programlarla ilgili önerilerin gerektirdiği ön araştırmaları yapmak, program önerilerini değerlendirmek,

2) Uygulama talimatında yer alan veya ayrıca görev olarak verilen programların yapımını gerçekleştirmek,

3) Programları yapım öncesinde ve yapım safhasında yayın ilkeleri, Kurum mevzuatı, kalite, estetik, program standartları ve ayrılan bütçe uygunluğu yönünden kontrol etmek, denetlemek,

4) Program harcamalarını ödeneğine uygun olarak yapmak,

5) Müdürlük hizmetlerinin iş akışını ve işbölümünü sağlamak, hizmetin aksaksız yürütülmesi için gerekli tedbirleri almak,

6) Program Müdürlüğü tarafından verilecek diğer görevleri yapmak.

Belgesel Programları Müdürlüğü:

MADDE 196. - A) Görevleri:

1) Konusuna giren programlarla ilgili önerilerin gerektirdiği ön araştırmaları yapmak, program önerilerini değerlendirmek,

2) Uygulama talimatında yer alan veya ayrıca görev olarak verilen programların yapımını gerçekleştirmek,

3) Programları yapım öncesinde ve yapım safhasında yayın ilkeleri, Kurum mevzuatı, kalite, estetik, program standartları ve ayrılan bütçeye uygunluğu yönünden kontrol etmek, denetlemek,

4) Her türlü belgesel materyali sağlamak, saklamak, gerektiğinde ilgili ünitelerin istifadesine sunmak,

5) Program harcamalarını ödeneğine uygun olarak yapmak,

6) Müdürlük harcamalarını ödeneğine uygun olarak yapmak,

7) Program Müdürlüğü tarafından verilecek diğer görevleri yapmak.

Müzik Programları Müdürlüğü:

MADDE 197. - A) Görevleri:

1) Konusuna giren programlarla ilgili önerilerin gerektirdiği ön araştırmaları yapmak, program önerilerini değerlendirmek,

2) Uygulama talimatında yer alan ve sonradan verilen talimatlara göre müzik programlarını hazırlamak,

3) Müzik Dairesi Başkanlığı'nın tespit ettiği müzik politikası doğrultusunda müzik programlarının hazırlanmasını sağlamak, denetimini yaptırmak, repertuar ve sanatçı çakışmalarını önlemek üzere gerekli tedbirleri almak,

4) Programları yapım öncesinde ve yapım safhasında yayın ilkeleri, Kurum mevzuatı, kalite, estetik, program standartları ve ayrılan bütçeye uygunluğu yönünden kontrol etmek, denetlemek,

5) Program harcamalarını ödeneğine uygun olarak yapmak,

6) Müdürlük hizmetlerinin iş akışını ve işbölümünü sağlamak, hizmetin aksaksız yürütülmesi için gerekli tedbirleri almak,

7) Program Müdürlüğü tarafından verilecek diğer görevleri yapmak.

Eğlence Programları Müdürlüğü:

MADDE 198. - A) Görevleri:

1) Konusuna giren programlarla ilgili önerilerin gerektirdiği ön araştırmaları yapmak, program önerilerini değerlendirmek,

2) Uygulama talimatında yer alan veya sonradan verilen talimatlara göre eğlence programlarını hazırlamak,

3) Yayınlarda yer verilecek çeşitli sahne, eğlence ve gösteri dallarına mensup sanatçı ve toplulukların tespiti, denetimi, repertuarları,

sanatçı çakışmalarının önlenmesi ve yayınlar için müzik icrası sağlanması konularında Müzik Programları Müdürlüğü ile işbirliği yapmak,

4) Programları yapım öncesinde ve yapım safhasında yayın ilkeleri, Kurum mevzuatı, kalite, estetik, program standartları ve ayrılan bütçeye uygunluğu yönünden kontrol etmek, denetlemek,

5) Program harcamalarını ödeneğine uygun olarak yapmak,

6) Müzik hizmetlerinin iş akışını ve işbölümünü sağlamak, hizmetin aksaksız yürütülmesi için gerekli tedbirleri almak,

7) Program Müdürlüğü tarafından verilecek diğer görevleri yapmak.

Dinî ve Ahlakî Programlar Müdürlüğü:

MADDE 199. - A) Görevleri:

1) Konusuna giren programlarla ilgili önerilerin gerektirdiği ön araştırmaları yapmak, program önerilerini değerlendirmek,

2) Uygulama talimatında yer alan veya sonradan talimatlanan konusuna giren programları, Anayasa, 2954 sayılı Türkiye Radyo ve Televizyon Kanunu'nda öngörülen yayın esasları ve ilkeleri, yıllık genel yayın plânı, yapım ve uygulama talimatı doğrultusunda Anayasa'nın lâiklik, din ve vicdan hürriyeti esaslarına, Atatürk İlke ve İnkılâplarına, İslâm Dini'nin ruhuna bağlı olarak, millî birlik ve bütünlüğümüzü güçlendirici, hayata dönük, çağdaş uygarlık anlayışına ve ilmî düşünceye uygun olarak, ayrıca dinî duyguları rencide edici veya dinin istismarına imkân tanıyıcı yaklaşımlardan kesinlikle kaçınılarak, gerçeklere uygun, akla, mantığa, ilmî ve çağdaş düşünceye ters düşmeden tarafsız bir biçimde hazırlamak, programları yapım öncesinde ve yapım safhasında yayın ilkeleri, Kurum mevzuatı, kalite, estetik, program standartları ve ayrılan bütçeye uygunluğu yönünden kontrol etmek, denetlemek,

3) Konusuna giren programları kaynak teşkil edecek program materyalini sağlamak, saklamak, gerektiğinde ilgili ünitelerin istifadesine sunmak,

4) Program harcamalarını ödeneğine uygun olarak yapmak,

5) Müdürlük hizmetlerinin iş akışını ve işbölümünü sağlamak, hizmetin aksaksız yürütülmesi için gerekli tedbirleri almak,

6) Program Müdürlüğü tarafından verilecek diğer görevleri yapmak.

Seslendirme Müdürlüğü:

MADDE 200. - A) Görevleri:

1) Seslendirilmek üzere ünitesine verilen program metinlerinin çevirilerini, redaksiyonunu, denetimini, seslendirenlerin programa uyumunu sağlamak, seslendirilmesini ve kurgusunu yapmak, yayına hazır hale getirmek,

2) Seslendirilecek programları yapım safhalarında yayın ilkeleri, Kurum mevzuatı, kalite, estetik ve program standartları yönünden kontrol etmek, denetlemek,

3) Harcamaların ödeneğine uygun olarak yapmak,

4) Müdürlük hizmetlerinin iş akışını ve işbölümünü sağlamak, hizmetin aksaksız yürütülmesi için gerekli tedbirleri almak,

5) Program Müdürlüğü tarafından verilecek diğer görevleri yapmak.

Artistik Hizmetler Müdürlüğü:

MADDE 201. - A) Programların yapımı ile ilgi dekor, kostüm, makyaj, atölye, trik grafiği ve fotoğraflar ile ses ve görüntü efektleri hizmetini sağlamak,

2) Yapımlarda artistik hizmetlerle ilgili sarfların tespit edilen ödeneğine uygunluğunu gözetmek ve bununla ilgili harcamaları kontrol etmek, kayıtlarını tutmak,

3) Hizmetlerinde iş akışını ve işbölümünü sağlamak, hizmetin aksaksız yürütülmesi için gerekli tedbirleri almak,

4) Program Müdürlüğü tarafından verilecek diğer görevleri yapmak.

B) Kuruluş:

1) Atölyeler Servisi,

2) Efekt Servisi,

- 3) Makyaj Servisi,
- 4) Kostüm Aksesuar Servisi,
- 5) Animasyon Servisi.

Prodüksiyon Müdürlüğü:

MADDE 202. - A) Görevleri:

- 1) Prodüksiyon hizmetlerini ilgili ünitelerle işbirliği yaparak, yapım ve yayın planı ve talimatlarına uygun olarak gerçekleştirmek, estetik açıdan kaliteli prodüksiyonu sağlamak,
- 2) Prodüksiyonla ilgili kendi sorumluluğu altındaki cihazların, verimli bir şekilde işletilmesini sağlamak,
- 3) Naklen yayınların prodüksiyon hizmetlerini düzenli ve kaliteli bir şekilde yürütmek,
- 4) Haber Dairesi Başkanlığı ve Reklâm Dairesi Başkanlığının sorumluluklarına verilmiş olan yapım ve yayınların gerektiğinde prodüksiyon hizmetlerini yapmak,
- 5) Hizmetleri ile ilgili teçhizat ve malzemeyi geliştirmek için yenilikleri ve değişiklikleri takip etmek ve bu konuda ilgili üniteye teklifte bulunmak,
- 6) Müdürlük hizmetlerinin iş akışını ve işbölümünü sağlamak, hizmetin aksaksız yürütülmesi için gerekli tedbirleri almak,
- 7) Program Müdürlüğü tarafından verilecek diğer görevleri yapmak.

B) Kuruluş:

- 1) Aktüel Kameramanlar Servisi,
- 2) Stüdyo Kameramanları Servisi,
- 3) Aktüel Sesçiler Servisi,
- 4) Ses Servisi,
- 5) Film ve Video Montaj Servisi,
- 6) Stüdyo Şefleri Servisi,
- 7) Resim Seçiciler Servisi,

- 8) Altyazı Operatörleri Servisi,
- 9) Malzeme Servisi,
- 10) Büro.

Yayın Yönetim Müdürlüğü:

MADDE 203. - A) Görevleri:

- 1) Müdürlük ve ilgili ünitelerle iş akışını ve işbölümünü sağlamak, hizmetlerin aksaksız yürütülmesi için gerekli tedbirleri almak,
- 2) Belirlenmiş olan yayın prototipine göre ünitelerden yayın formları eşliğinde iletilen denetimi sonuçlanmış, yayın izni verilmiş yapımları ve materyali almak, yayın formu üzerindeki bilgi ve belgelerle karşılaştırıp kontrolünü yapmak, saklamak, yayını sağlamak ve yayın sonunda ünitelerine ve arşive iletmek,
- 3) Yayın plânına göre yayın akışını ve yayın anonslarını hazırlamak, yayın anında ortaya çıkabilecek âni durumlar için yayın akış plânı ve yayın anonslarında değişiklik yapmak,
- 4) Yayın Denetleme Kurulu (Yön.Kur.Kararı:08.5.2003 – 2003/141 düzeltme) Başkanlığı tarafından denetimi yapılan programlar ile Yayın Denetleme Dairesi Başkanlığı tarafından denetimi yapılan ve Reklâm Dairesi Başkanlığı tarafından ücreti tahsil olunan reklamları yayınlamak,
- 5) Yayın için gerekli olabilecek yedek yapımları ve diğer yayın materyalini hazır bulundurmak ve bunun için diğer ünitelerle işbirliği yapmak,
- 6) Yayın hizmetini yürütmek, yayınları takip etmek, yayın raporlarını değerlendirmek, yayının aksaksız yürütülmesini sağlamak,
- 7) Gerçekleşen yayının, yayın sonu dökümünü yapmak, ilgili ünitelere iletmek, yapımcıların yapımcılar yönünden kartoteklerini tutmak, yayın istatistiğini hazırlamak,
- 8) Program Müdürlüğü tarafından verilecek diğer görevleri yapmak.

Program Bütçe Kontrol Müdürlüğü:

MADDE 204. - A) Görevleri:

- 1) Yapımların tahmini ve gerçek bütçelerinin ödeneğe uygunluğunu denetlemek,
- 2) Programlarla ilgili harcamaların mevzuata uygunluğunu gözetmek,
- 3) Program harcamalarına ilişkin aylık ve yıllık dökümleri hazırlamak,
- 4) Program Müdürlüğü tarafından verilecek diğer işleri yapmak.

Başspikerlik:

MADDE 205. - A) Görevleri:

- 1) Spikerlerin ve anonsörlerin iş disiplinini, dil eğitimini, mesleğe saygısını ve hizmet performansını yakından izlemek,
- 2) Gerektiğinde spikerlik yapmak,
- 3) Spiker ve anonsörlerin nöbet çizelgelerini hazırlamak, izinli, raporlu ve benzeri durumlarda hizmetin aksamaması için tedbir almak,
- 4) Kurum içi ve yurt dışı görev dağıtımının düzenlenmesinde spiker ve anonsörlerin görev ve yetki sınırlarının belirlenmesinde görüş belirtmek,
- 5) Spiker ve anonsörlerin hizmetlerinde, dilimizi kullanırken yaptıkları yanlışlıkları veya meslekî uygulamadan doğan hatalarını düzeltmek, denetlemek; yayında anons ve estetik birliğin sağlanması, prototiplerin yayıncılık kurallarına uygun olarak gerçekleştirilmesi ve yayın ilkelerinin yerleştirilmesi için çaba sarf etmek,
- 6) Kurum'un dil politikası doğrultusunda, doğru, temiz ve standart bir Türkçe'nin yerleştirilmesi, dil birliğin sağlanması ve aşırılıklardan kaçınılması konusunda birleştirici olmak,
- 7) Ekranda ya da mikrofonda sesini kullanan herkesin yaptığı dil yanlışlıklarının elverdiği ölçüde düzeltilmesine çalışmak, izlemek, meslekî sorulara, gerektiğinde araştırarak cevap vermek,
- 8) Ses Denetleme Kurulu toplantılarına katılmak,
- 9) Spikerler ve anonsörler arasında işbölümünü sağlamak,

10) Program Müdürlüğü tarafından verilecek diğer görevleri yapmak.

Teknik Müdürlük:

MADDE 206. - A) Görevleri:

1) Kendi Müdürlüğü içinde ve bağlı ünitelerinde iş akışını ve işbölümünü sağlamak, hizmetlerin aksaksız yürütülmesi için gerekli önlemleri almak,

2) Müdürlük emrine verilen yapım ve yayın teçhizat tesisatı ile eğitim stüdyoları teçhizat ve tesisatını Stüdyolar Dairesi Başkanlığı ile koordineli olarak tespit edilen esaslar çerçevesinde işletmek, bakım ve onarımlarını yapmak,

3) Program yapım ve yayın plânlarına uygun olarak merkez yapım ve yayınlarına ilişkin teknik hizmetleri yürütmek,

4) Programların yapım ve yayınında teknik kaliteyi, istikrarı, güvenliği, sürekliliği sağlamak ve teknik hizmetleri sistem, kalite ve verimlilik yönünden geliştirmek,

5) Haber Dairesi Başkanlığı ve Reklâm Dairesi Başkanlığı'nın sorumluluğuna verilmiş olan televizyon yapım ve yayınlarının teknik hizmetlerini yapmak,

6) Yapım ve yayın talimatına uygun olarak programların yayını sağlamak, gerekli iç ve dış bağlantıları yapmak veya yapılmasını sağlamak,

7) Yurt içi naklen yayınlarının teknik hizmetlerini yürütmek, gerektiğinde bu hizmetleri diğer teknik ünitelerle ortaklaşa yapmak,

8) Yayınları teknik yönden izlemek, görülen aksaklıkların giderilmesi için gerekli tedbirleri zamanında almak,

9) Teknik hizmetler ile ilgili teçhizat ve malzeme ihtiyacını tespit etmek, alınması için teklifte bulunmak, yedek malzeme dökümünü devamlı takip etmek ve talimatlara uygun seviyede bulundurulması için istekte bulunmak ve bunun için gerekli işlemleri yapmak,

10) Teknik hizmetler ile ilgili her türlü rapor ve istatistikleri hazırlamak, Stüdyolar Dairesi Başkanlığı'na sunmak,

11) Hizmetlerin rasyonel bir şekilde yürütülebilmesi için Teknik Müdürlük'te görevli personelin servis çalışma alanlarını tespit etmek, görev gereklerine göre hizmet yerlerini değiştirmek,

12) Genel Müdürlük ve Televizyon Müdürlüğü tarafından verilecek diğer görevleri yapmak.

B) Kuruluş:

- 1) İşletme Müdürlüğü,
- 2) Foto-Film Müdürlüğü,
- 3) Ölçü ve Bakım Müdürlüğü,
- 4) Başmühendislikler,
- 5) Servisler,
- 6) Büro.

İşletme Müdürlüğü:

MADDE 207. - A) Görevleri:

1) Sorumluluğuna verilmiş olan yapım ve yayına ilişkin teknik hizmetleri, yapım ve yayın talimatına uygun olarak, kaliteli, düzenli, verimli ve aksaksız biçimde yapmak,

2) Program yapım ve yayın plânlarına ve talimatlara uygun olarak tüm teknik hizmetleri düzenlemek ve yapmak,

3) Televizyon Dairesi Başkanlığı ve Haber Dairesi Başkanlığı tarafından planlanan, yurt dışı program ve haber alış-verişine ilişkin yayın ve kayıtların teknik hizmetlerini yapmak,

4) Haber Dairesi Başkanlığı'nın sorumluluğuna verilmiş programların stüdyo ve naklen yayın araçları ile gerçekleştirilecek yapım ve yayınlara ilişkin tüm teknik hizmetleri yapmak,

5) Naklen yayın araçlarını işletmek ve bakımını yapmak,

6) Yayınların teknik devamlılığını sağlamak, plân ve talimatların iç ve dış bağlantılarını yapmak,

7) Müdürlük emrine verilmiş olan tüm yapım ve yayın teçhizat ve tesisatı ile eēitim merkezi teçhizat ve tesisatını kaliteli ve verimli şekilde işletmek, işletme bakımını yapmak,

8) Haber ve reklâm programlarının stüdyo ve yayın teknik hizmetlerini gerektiēinde iş planlaması çerçevesinde yapmak,

9) Ankara Televizyonu Teknik Mdrlēne verilen yurt içi naklen yayınların teknik hizmetlerini, gerektiēinde Ankara dışı televizyon üniteleri ile ortaklaşa yürütmek,

10) Teknik Müdürlük tarafından verilecek diēer görevleri yapmak.

B) Kuruluş:

1) Servisler

Foto-Film Mdrlē:

MADDE 208. - A) Görevleri:

1) Televizyon programlarının yapım ve yayına ilişkin film yıkama ve lklama, kopya, seslendirme, mix hizmetleri ile fotoēraf hizmetlerini yapım ve yayı talimatına uygun olarak kaliteli, düzenli, verimli ve aksaksız biçimde yürütmek,

2) Haber Dairesi Bařkanlıēnın sorumluluēna verilmiş olan programların kendi imkânları ile gerekleřtiremediēi foto-film hizmetlerini yürütmek,

3) İşletme sorumluluē kendisine verilmiş olan teçhizat ve tesisatın işletilmesini ve işletme bakımını ilgili ünite tarafından belirlenen esaslara uygun olarak yapmak,

4) Foto-film hizmetlerinin gerektirdiēi yeni teçhizat ve malzeme ihtiyaını tespit etmek ve alınması için teklifte bulunmak,

5) Teknik Müdürlük tarafından verilecek diēer görevleri yapmak.

B) Kuruluş:

1) Film Laboratuar Hizmetleri Servisi,

2) Fotoēraf Servisi,

3) Seslendirme Servisi.

Ölçü ve Bakım Müdürlüğü:

MADDE 209. - A) Görevleri:

1) Ankara Televizyonu Teknik Müdürlüğü emrinde bulunan ve bakım sorumluluğu kendisine verilmiş olan teçhizat ve tesisatın istenilen kalitede işler durumda bulunmasını sağlamak üzere tespit edilen esaslara ve talimatlara uygun olarak ölçü, bakım ve onarımını yapmak,

2) Bakım sorumluluğu kendisine verilmiş olan teçhizat ve tesisatın yedek malzeme ve sarf malzemesi ihtiyaçlarını tespit etmek, gerekli stok seviyelerini sağlamak üzere zamanında istekte bulunmak,

3) Ölçü ve bakım için ihtiyaç duyulan yeni teçhizat ve malzeme ihtiyacını tespit etmek ve alınması için teklifte bulunmak,

4) Hizmetleri ile ilgili teçhizat ve malzemeyi talimatlara uygun olarak kaliteli ve verimli bir biçimde kullanmak ve saklamak,

5) Emrindeki teçhizatı teknik bakımdan geliştirmek için gerekli yenilik ve değişiklikleri tespit etmek ve bu konuda ilgili üniteye teklifte bulunmak,

6) Teknik Müdürlük tarafından verilecek diğer görevleri yapmak.

B) Kuruluş:

1) Ölçü ve Bakım Servisleri.

Muhasebe Müdürlüğü:

MADDE 210. - A) Görevleri:

1) Ankara Televizyon Müdürlüğü'nün yıllık ve uzun vadeli plân ve programlarına uygun olarak bütçe, iş ve finansman programlarını hazırlamak,

2) Malî işlemleri ilgilendiren faaliyetlerin tahlilini kapsayan aylık, üç aylık ve yıllık faaliyet raporlarını düzenlemek,

3) Ankara Televizyon Müdürlüğü'nün gelirleri, giderleri ve yapım maliyetlerini plânlamak ve değerlendirmek suretiyle Kurum faaliyetlerinin planlanmasına yardımcı olmak,

4) Muhasebe işlemlerine ait kanunî defter ve muavin kayıtlarını tutmak, aylık mizanları çıkartmak ve müddeti içinde Muhasebe ve Malî İşler Dairesi Başkanlığı'na intikal ettirmek,

5) Sabit kıymet, amortisman, malzeme stok hesaplarına ait kayıtları tutmak, takip ve düzenlemesini sağlamak,

6) Her türlü borç ve alacak hesaplarının kayıtlarını tutmak ve takibini sağlamak,

7) Aynî kıymetlerin yıl sonlarında yapılması gerekli sayımlarına katılmak, düzenlenen envanter cetvellerini kayıtlarla karşılaştırmak muhasebe içi kayıtlarını tesis etmek ve uygunluğunu sağlamak,

8) Yıl sonlarında sabit kıymet, amortisman ve malzeme hareket tablolarını hazırlamak ve müfredatlı katî mizan ile birlikte Muhasebe ve Malî İşler Dairesi Başkanlığı'na intikal ettirmek,

9) Kuruluşlarına bağlı ünitelerinin nakdî provizyon cetvellerini takip ve nakit ihtiyaçlarını sağlamak, nakit ve her çeşit kıymetli evrakı korumak ve güvenliği için gerekli tedbirleri almak,

10) Muhasebe işlemleri ile ilgili tahsil, tediye ve mahsup fişlerini kesmek ve kayıtlarına intikal ettirmek,

11) Müdürlüğe bağlı ünitelerin her türlü tahsilat ve tediyaatını mer'î mevzuat çerçevesinde usûlüne uygun şekilde yapmak ve yaptırmak,

12) Kuruluşlarına ait personele tahakkuk ettirilen aylık, ücret, tazminat, ikramiye, ek çalışma ücreti ve benzeri istihkak ve avanslarla bilumum sözleşme ücretlerine ilişkin vergi, emekli kesenekleri, sigorta primleri ve diğer kanuni kesintilerin malî mevzuata uygun olarak süresi içinde ilgili yerlere ödenmesini sağlamak,

13) Kuruluşlarına ait olan menkul ve gayri menkullerin arsa, arazi ve binaların beyannamelerini tanzim etmek ve bunların emlak vergileri ile radyo ve televizyon bandrol ücretleri, kara taşıtları vergisi, ölçü aletleri

vergisi gibi Kurum'un yükümlülüğünde olan diğer resim ve harçları, müddeti içinde tahakkuklarını yaptırarak ilgili yerlere ödemek,

14) Kuruluşu ile ilgili faaliyetlerin yapım ve maliyetlerini çıkartmak, malî mevzuatın noksansız ve doğru olarak uygulanmasını sağlamak,

15) Vergi ve sigorta mevzuatına göre Kuruluşun yükümlülüğünü tespit etmek, yürütülmesini ve yerine getirilmesini sağlamak,

16) Yıllık bütçelerle tespit edilen ödeneklerin kayıt ve takibini sağlamak, harcamaların ödeneklerine göre yapılmasını kontrol etmek, gerektiğinde ödenek talebinde bulunmak,

17) Kuruluş ile ilgili Kurum teftiş raporlarını incelemek ve cevaplarını hazırlamak,

18) Kurum mevzuatında yer alan satın alma işlemleri ile ilgili komisyon çalışmalarına katılmak,

19) Genel Müdürlük ve Televizyon Müdürlüğü tarafından verilecek diğer görevleri yapmak.

İdarî İşler Müdürlüğü:

MADDE 211. - A) Görevleri:

1) Alım, Satım ve İhale Yönetmeliği gereğince, Yönetim Kurulu tarafından tespit edilen yetki limitleri içinde Ankara Televizyon Müdürlüğü'nün her türlü alım ve ikmâl, sigorta ve taşıma işlerini yürütmek, bu konudaki işlerini gözetmek, ihtiyaçlarını karşılamak,

2) Ankara Televizyon Müdürlüğü'nün her türlü personel işlerini mevzuat ve Genel Müdürlük emirlerine göre yürütmek, bu konudaki işlerini gözetmek, ihtiyaçlarını karşılamak,

3) Yönetmeliğe göre Satın Alma Komisyonları'na üye olarak katılmak,

4) Hizmet binalarının bakım, onarım, temizlik ve taşıt işlerini yürütmek,

5) Müdürlüğün genel evrak, dosyalama ve yazı işlerini yürütmek,

6) Genel Müdürlük ve Televizyon Müdürlüğü tarafından verilecek diğer görevleri yapmak.

B) Kuruluş:

- 1) Alım İkmâl Şubesi Müdürlüğü,
- 2) Personel Şubesi Müdürlüğü,
- 3) Daire Yönetim ve Bakım Şubesi Müdürlüğü,
- 4) Büro ve Evrak Servisi.

Alım İkmâl Şubesi Müdürlüğü:

MADDE 212.- A) Görevleri:

- 1) Televizyon Müdürlüğü'nün alım programını hazırlamak ve ait olduğu yıl bütçesine geçirilmek üzere süresi içinde Alım İkmâl Dairesi Başkanlığı'na göndermek,
- 2) Alım kapsamına giren tüm harcamaların programda gösterilen ödenek ve yetkilere göre yapılmasını sağlamak, ödeneksiz alım yapılmasını önlemek,
- 3) Finansman durumuna göre stok alımlarının yapılmasını ve ihtiyaçların ambar mevcudundan karşılanmasını sağlamak,
- 4) Alımların, yönetmelik, genelge ve mevzuata uygun olarak yürütülmesini sağlamak,
- 5) Ambarlarına giren ve çıkan malzemenin kaydının tutulmasını sağlamak ve kayıt dışı olarak kullanılmasını önlemek,
- 6) Malzeme nakliye ve hamaliye işlerini yaptırmak,
- 7) Ambara ilişkin stok hizmetlerini yürütmek,
- 8) İdari İşler Müdürlüğü tarafından verilecek diğer görevleri yapmak.

B) Kuruluş:

- 1) Servisler.

Personel Şubesi Müdürlüğü:

MADDE 213. - A) Görevleri:

- 1) Televizyon Müdürlüğü'nün personel işlerini mevzuat, Genel Müdürlük emirlerine uygun olarak yürütmek,

2) Televizyon Müdürlüğü'ne bağlı ünitelerdeki personelin tahakkuk işlemlerini, aylık, tazminat, fazla çalışma, terfi işlemlerinden doğan fark ve istirdat, ikramiye, kurs, burs ve bunun gibi bordolarını yapmak, kontrol etmek,

3) Emekli fişlerinin tanzim ve kontrolü, icra ve diğer kesintilerin yapılması ve takibi, maaş ilmühaberleri düzenlenmesi, sigorta ve sözleşmeli personelin ücret ve fazla çalışma bordrolarının yapılması hizmetlerini yürütmek,

4) Sözleşmeleri hazırlamak, sözleşmeli personelin ve geçici işçilerin özlük hakları ile sözleşmeli personelin, bağlı oldukları sosyal güvenlik kuruluşları ile ilgili işlemleri yürütmek,

5) Personel Yönetmeliği'nin ve diğer yönetmeliklerin personel ve disiplin hükümlerini yerine getirmek,

6) İdarî İşler Müdürlüğü tarafından verilecek diğer görevleri yapmak.

b) Kuruluş:

1) Servisler.

Daire Yönetim ve Bakım Şubesi Müdürlüğü:

MADDE 214. - A) Görevleri:

1) Ankara Televizyon Müdürlüğü hizmet binalarının her türlü bakım, onarım ve temizlik hizmetlerinin yapılmasını sağlamak,

2) Ankara Televizyon Müdürlüğü'nün ışık, jeneratör, naklen yayın, EFP kamera aracı ve taşıma hizmetlerinde kullanılan araçların düzenli ve verimli şekilde çalışmasını tanzim etmek, araçların bakım, tamir ve ikmâl hizmetlerini yürütmek ve bu hizmetlerin gerektirdiği alımları Alım, Satım ve İhale Yönetmeliği'ne uygun olarak ve bu Yönetmelik gereğince Yönetim Kurulu tarafından tespit edilen yetki limitleri içinde yapmak,

3) Müstahdemler arasında işbölümü ve nöbet cetvellerini yapmak,

4) Yönetmelik ve Genel Müdürlük genelge ve emirleri ile verilen yangına karşı koruma görevini yapmak ve bu görevlerin gerektirdiği tedbirleri almak,

5) İdarî İşler Müdürlüğü tarafından verilecek diğer görevleri yapmak.

B) Kuruluş:

- 1) Bina Bakım, Onarım ve Temizlik Hizmetleri Servisi,
- 2) Ulaşım Hizmetleri Servisi,
- 3) Araç Tamir, Bakım, Onarım ve İşletme Servisi.

SON HÜKÜMLER

Yürürlükten Kaldırılan Yönetmelik

MADDE 319. - 2 Ekim 1980 tarih ve 17123 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanmış bulunan "Türkiye Radyo-Televizyon Kurumu Kuruluş ve Görev Yönetmeliği" ile ek ve değişiklikleri yürürlükten kaldırılmıştır.

Yürürlük:

MADDE 320. - Bu Yönetmelik yayımı tarihinde yürürlüğe girer.

Yürütme:

MADDE 321. - Bu Yönetmelik hükümlerini Türkiye Radyo-Televizyon Kurumu Genel Müdürü yürütür.

ÖZET

İletişim, bir kültür aktarımıdır ve bu aktarımın -bütün teknolojik donanımlar kullanılarak- en kısa ve en çabuk yoldan, bir vericiden bir alıcıya ulaştırılması gerekmektedir.

İletilen mesajları en kısa zamanda, geniş kitlelere ulaştıracak donanımına sahip olan televizyon yayın kuruluşlarının, tüm sektörlerde olduğu gibi rekabetçi piyasa koşullarına göre hareket etme zorunlulukları, sektördeki kuruluşları profesyonel yönetim anlayışına doğru sürüklemiş ve kurumlar yeniden yapılanma süreçlerine girmişlerdir.

Kamu Yayıncılığı yapan kuruluşların incelendiği bu tezde, örnek olarak Türkiye Radyo-Televizyon Kurumu (TRT) çalışanlarının, yeniden yapılanma süreci hakkındaki düşünceleri anket çalışması yapılarak incelenmiş ve bu inceleme sonucunda; kurum çalışanlarının yeniden yapılanmayı mevcut düzen değişmediği, şekilsel olarak kaldığı ve çalışanların dışında gerçekleştiği için benimsemedikleri, içselleştirmedikleri, ancak dışa ve değişime karşı bir tablo çizmeyerek, yapılabilecek doğru düzenlemeleri destekleyebilecekleri, benimseyip içselleştirebilecekleri sonucuna ulaşılmıştır.

ABSTRACT

Communication is a cultural transmission and this transmission has to be conveyed from a transmitter to a receiver immediately by means of all kinds of technological hardwares.

Television broadcasting establishments -having hardwares that can convey the messages to the large masses immediately- had to adapt themselves to the competitive market conditions. This led to restructuring of the establishments after the requirement of professional management.

In this research, Turkish Radio-Television Corporation (TRT) has particularly been studied as well as some other public broadcasting establishments in the world. A poll concerning the restructuring process of TRT was taken to the staff as a part of the research. At the end of the research, we have reached following results:

According to TRT staff;

- Restructuring of TRT has not altered the present system,
- They have not adopted themselves to the new system since it is formalistic and has emerged without any contributions of the staff,
- However, they are ready to support and adopt good systemizing.