

KAYNAK YÖNETİMİNDE EĞİTİM *

Çeviren :

Jean M. DAWES (*)

Ass. Haluk GÜRGEN

Bir yayın örgütü işgöreninin uygulamaya yönelik çalışmalarla eğitilmesi gerektiğini herkes onaylar. Yeni bir yayaç (istasyon) kurulması ya da kurulmuş bir yayaca canlılık kazandırılması düşünlüğünde eğitim görmesi gerekenlerin uzun ve ayrıntılı bir dizelgesi çıkartılır. Yapımcılar, yönetmenler, yazarlar, sunucular gibi. Bu dizelgelerde ender olarak, bugünlerde yöneticinin adı da görülmektedir. (Yöneticinin görevi tümüyle ya da çoğunlukla çalışanların işlerini etkin biçimde yapıp yapmadıklarını denetlemektir. Bir yayın işletmesinde çok sayıda yönetici vardır- Sahne sorumlusu, başmühendis, başyönetmen gibi.)

Yönetici genellikle yayınla ilgili ana dalların biri içinden atar; Önemli bir yayımcı, yönetmen, mühendis, eğitici ve genellikle de yayın çalışmalarında birden fazla yerde çalışmış bir kişi olabilir. Ayrıca yayıncılığa ilişkin yıllara dayanan deneyime sahiptir. Kuruluş içinde önemli konularda etkinliğini kanıtlamıştır. Aynı

(*) Educational Broadcasting International, A Journal of the British Council, Volume 9, number 4, December 1976, s. 164

(*) Jean M. DAWES Head of Management Section, Media Department, British Council.

zamanda eğitim görmüş, deneyimli ve etkin bir yayımcıdır. Yöneticide daha ne istenir? Yöneticinin diğer gereksinimlerine ilişkin geçmişte verilen yanıt, onun benzer kuruluşlarda işlerin nasıl yürütüldüğünü incelemesi ve kendisine katkısı olabilecek bilgileri toplaması için, bu tür kuruluşlarda büyük bir inceleme gezisine (Grand Tour) çıkması yolundaydı. Bu büyük gezi süresini bildiklerine ilişkin daha derinlemesine gözlem yaparak geçirecektir. (Böyle tanınmış üstün bir konuğa ancak görmek istediği gösterilir. Çünkü hiçbir kuruluş ona ne görmesi gerektiğini açıklamayacaktır.) Eğer bu gezi bir eğitim izlencesi şeklinde düşünülürse, işe yeni başlayan bir yönetici için eşsiz bir olanaktır.

Son onbeş yılı aşkın bir süredir çeşitli yayın kuruluşlarında yoğun bir eğitim çabası süregelmektedir, ama işin bitebileceği tarihten daha öncesi için verilen sözler, kararlaştırılan teslim etme tarihini kaçıranlar, para yokluğu, ekibin işe ayak uyduramaması ya da bakımsız ve yetersiz araçlar yüzünden izlenice ertelenmesi, yapım yerinde (stüdyoda) aynı anda iki iş için çalışılması gibi düzensizliğin yanısıra daha bir çok düzenleme bozuklukları vardır. Sonuçta yalnız yönetimin izleri apaçık görülür. Herkes yöneticiyi suçlar. Kuşkusuz onlar da görevlerini bilmiyorlar. Fakat nedense onların eğitimine de önem verilmiyor.

Ne tür bir eğitim?

Kaynak yöneticisinin eğitim görmesi gereken konular, herhangi bir genel ya da iş yönetimi dersinde okutulan, parasal, insancıl, örgütsel konulardır. Yalnız bu konuların ağırlığı veya içeriği değişebilir. Öğrenci dünyanın neresinde yöneticilik yapacak olursa olsun bu konuların temel ilkeleri hep aynıdır.

Parasal (Sorunlar)

Para sorunu olmayan çok az yönetici vardır. Kurumun hiç bir zaman gereksinimlerini karşılayabilecek ölçüde kazandığı görülmez. Yöneticinin bütçesini yeterli bir biçimde hazırlayabilmesi, araç ve bakım giderlerini denetleyebilmesi ve gerektiğinde araç satın alımında pazarlık edebilmesi için akçalama (mali) konularında yetkin bir kişi olması gerekir. Özellikle gelişmiş ülkelerde pazar koşullarına sıkı sıkıya bağlı olmayan çok az yayın kurumu vardır. Bunların çoğu ya devletten ya da yetkili resmi kurumlardan para

sağlarlar. Genellikle iş yönetimi derslerinde kâr sağlamaya yönelik çalışmalar yokmuş gibi düşünülür. Ne var ki kâr etmek için nasıl uzmanlık gerekiyorsa, olanı korumak, bütçe sınırlılıkları içinde kalabilmek için de uzmanlık gerekir. İster mal varlığının artması (bina, araç alımı ya da onarımı) ister işgören düzeyinin arttırılması ya da yükselen yapım ereklere gib her iş büyümesinin ardında ana paranın çoğaltılması gibi bir istek yatar. Maliye Bakanlığı ne kadar iyi hazırlanmış olursa olsun niteliksel ya da kuramsal gerekçelerden çok maliyet ve yatırımlarla ilgili katı ekonomik gerekçelere dayanan istekleri daha bir can kulağı ile dinleyecektir. Yönetici, hesapların mutlaka gerçeği yansıtması gerektiğini unutmamalıdır. Onun görevi bu gerçeği yorumlamaktır. Ama iyi anlamadığı bir şeyi de yorumlayamaz da. Bir kurs kesinlikle hesaplamaya ilişkin incelikleri, bütçe denetimi ve kestirimlerine ilişkin yöntemleri içermelidir.

Niceliksel - Örgüt ve Yöntem (Sorunları)

Bu yayın kurumunu gezen kişinin en genel izlenimi, “görünen tüm bu kargaşalığın altında bir yönetim var” biçimindedir. Ne yazık ki bu keşmekeşliğin ardında gerçek bir kargaşa vardır. Yayın kurumlarında o denli çok değerli araç, ayrı bölümlerde öylesine uzmanlaşan işgören aynı anda süren benzer fakat ayrılaşmış karmaşık işlemler vardır ki, eksiksiz bir düzenlemeye ve iyi yürüyen bir dizgeye kesin gereksinim zorunludur. Şimdiye dek bir çok yayın işgöreni yöntem, kural, zaman ölçümü, enerji ve paraya ilişkin konuları önemsememiştir. Bu tutum bir çok olayda salt tavır almaktan ileriye gitmemiştir. Ama kötü düzenlemelere ve artık bırakılmış olan gerçek bir tasarımı ve değerlendirme olmaksızın yapılan yöntemlere dayanan deneyimler, sürekli başarısızlıkla sonuçlanmıştır.

Bazı kurumların genellikle herhangi bir dizgeye hiç bir zaman boyun eğmedikleri düşünülür. Deneyimsiz bir yönetici bunu isteyerek benimser. İşgörenine güvenen, dayançlı (sabırlı), sağduyulu ve belirli bir hoşgörüsü olan iyi yönetici, bu dizge ve yöntemi işler yürürken, aşama aşama tanıttak, açıklayacak ve işgörenleri inandıracaktır. Özellikle başkası tarafından konulan, anlaşılmasız, ansızın bağlayıcı ve karmaşık kurallar dizisinin yükü sıkça görüldüğü gibi başarısızlıkla sonuçlanır. Bir yönetim kursu örgütsel ve yönetim ilkelerinin tüm aşamalarını içermelidir, işin zamanında

yapılması, iş ölçümü, kaynak ayırımı (ödenek) tasarımı ve programlama, (yayın araçları ağı çözümlemesi), iş yeri düzenlemeleri, yönetim görevleri, iletişim akımı gibi. Sayılamalarla (istatistik) saptanmış ana kurallar da, doğaldır ki izleyici araştırmalarıyla ilgilenmesi gereken bir yayıncı için çok değerlidir.

İnsancıl (Sorunlar)

Bir yayın örgütü, herhangi bir kurumda da bulunabilecek soruları ve benzer genel işlevleri olan birim ve kümelerden oluşmuştur. O denli çok olmasa bile, alınacak kararlar, katılınması zorunlu toplantılar, işe alınması düşünülen işgörenlerle görüşmeler gibi her kurumda izlenebilecek olgular vardır. Belki de başka herhangi bir işten ayrılmı olarak daha üst oranda bir küme ve ekip çalışması, kuşkusuz genel bir amaca yönelik geniş uğraşimsal (mesleki) olgular dizisi vardır. Ayrıca kişi ya da küme davranışları ile ilgili bilgi, iletişim biçimleri, işgören yönetimi ve seçimi yeteneğine gereksinimi vardır ve bir yönetim kursu bu konulardan bazılarını mutlaka içermelidir. Ayrıca yayıncılıkta ast-üst düzeneğine ilişkin sorunlara da eğilinmesi zorunlu olacaktır. Fakat değişen ve gelişen karmaşık yayıncılık evreninde belkide en boşlanan çalışma kolu, insangücünün tasarımlanmasıdır. Belirsiz bir geleceğin doğurabileceği gereksinimler ne tür işgören eğitimi gerektirebilir?

Böyle bir kurs düzenleyicisi üzerinde çalışacağı konuların saptanmasında etkin yaklaşımlarda bulunarak karar vermelidir, şöyle ki:

1. Öğrencilere, edindikleri bilgileri kendilerinin geliştirdikleri düzenleme biçimlerine uygulatarak, genel iş yönetimi öğrencisi gibi davranabilir.
2. Eğitim süresince, yayın organlarından birinin çalışmaları temel konu olarak alabilir.
3. Üzerinde çalışılacak örnekleri, çeşitli düşünürü ya da gerçek yayın kurumlarından seçebilir.
4. Ya da, aynı zamanda farklı örnek olaylar dizilerini kapsayan bir genel yönetim kursu açabilir.

Üçüncü ve dördüncü seçeneklerin bileşimi en ülküsel (ideal) olanlardır.

BBC Kaynak ve Yönetim Kursu

Ne yazık ki yayın yöneticileri için eğitim kursları azdır. Bunların en iyi bilineni, büyük bir yayın kurumu olan BBC'nin yılda iki kez düzenlediği kurstur.

Bu iki aylık bir eğitimidir... Eğitilmekte olan yöneticilerin yanlışlıklarını anlayabilmeleri için yeterli süre. Bu yılki, deniz aşırı ülkelerden gelen yayın işgöreni için düzenlenmiş bir kurs olmasına karşın ben de katıldım. Üç amacım vardı, yönetimde daha üst düzeyde eğitilmek, BBC'nin nasıl çalıştığını görmek, ilk elde de bu kursu gözlemlemek. Nedense kursun tümüyle BBC yapımı olabileceği konusunda kuşkuluydum, bu daha önce sözü edilen (Grand Tour)'dan daha kalıplaşmış biçimde olacaktı ve biz büyük BBC kurumunun yönetimine ilişkin ayrıntılı bilgi edinecek ve diğer kurumlarda da bunu yapabilmek için yüreklendirilecektik. Bu umduğumdan da çok daha tehlikeli olacaktı. BBC'nin çalışmalarına ilişkin daha çok şey öğrendikçe, görüldüğü kurumun boyutları ve verim güçlükleri kursta sözü edilen diğer kurumlarla çok az benzerlik gösteriyordu. Hiç birimiz BBC'nin yönetim biçim ve yöntemlerini kendi kurumlarımıza parça parça uygulayamazdık, fakat bunu gerçekleştirmek düşüncesi de çok çekiciydi. Ne var ki BBC'nin çalışma yöntemlerini onun yarısı büyüklüğündeki bir kurumda tümüyle uygulamak olanaksızdı ve gelişen dünyada bu yöntemlerin uygulanabileceği çok az yayın kurumu vardı.

Şansımıza kurs çok farklı düzenlenmişti. BBC kursu, yönetim alanında ün yapmış olan (Polytechnic of Central London) okulunun yönetim çalışmaları ile birlikte yürütülüyordu. İlk dört hafta boyunca yoğunlaştırılmış konferanslar ve yer yer yönetim kuramının kurumda uygulanmasına ilişkin yetişmiş BBC işgörenlerinin sunduğu genel yönetim konuları yer alıyordu. Böylece üç gün -Polytechnic- uzmanlarından akçalama (mali) yönetim ilkelerini öğrendikten sonra, BBC kendi akçalama yöneticisi de BBC'nin akçalamasını ayrıntılı biçimde anlattı. Bazı anları yeni edindikleri saymanlık ve bütçe yapma bilgilerini kendi kurumlarına nasıl uygulayabileceklerini düşünerek geçiren kurs üyeleri, böylece BBC'yi daha iyi değerlendirip, karşılaştırmalar yapabildiler. Bunun gibi dinleyici araştırmalarının tartışılması sayısal verilerden, sormaca ve kestirimlerden çok daha anlamlıydı.

Genel yönetim konularının kapsamı geniştir. Aşağıdaki tablo bunların nasıl biçimlendiğini gösteriyor.

Beşinci ve altıncı haftalar, BBC'nin ayrımlı yayın ağının çeşitli bölümlerinin tek tek çözümlenmesine ayrılmıştı. Kurs başlamadan önce herkese belirli iş alanları ve sorunları sorulmuştu. Ayrıca yayın ağındaki gezilerde konukların gezi süresince yardımlarına ve bilgilerine gereksinim duyacakları BBC işgöreni ile birlikte olacak biçimde düzenlenmişti. Ben ve bir çok arkadaşım, BBC'nin işlerini ve sorunlarını öğrenmekle kalmayıp, bu konuları kendi sorunlarımıza da indirgeyebileceğimiz kanısını taşıyan BBC uzmanlarının gösterdikleri dayançtan (sabır) çok etkilendik.

Kursa her katılan aynı zamanda, yedinci haftada hazırlanan, sekizinci ve son haftalarda sunulan bir yazanak (rapor) için yayıncılık yönetiminin kendi kurumuna uygun aşamalardan birine ilişkin gereçler topluyordu.

Bu sunuşlardan sonra bir gün, değişiklik psikolojisinin yaratacağı sorunlara ve dönüşümüzde kurumumuzda görmeyi ve yerine getirmeyi istediğimiz değişikliklerin nasıl başlatılacağına ilişkin bir tartışma ile geçirildi.

Kursların eksik yönleri de vardı. Ekonomik alanda kâr güdüsüne dah çok önem veriliyordu. Ve üç günlük iş oyunu, yayıncılığın nasıl yürütüldüğü konusuna dayandırılmış olsaydı, çok daha etkili olacaktı. BBC'nin bağımsızlığına ilişkin tartışmalar belki de şanslı olmayan konuk kümenin sorunlarının tartışılmasından çok daha fazla idi. Her öğrencinin kursun üçüncü ve dördüncü haftalarında kurumun ve kendi ülkelerinin yayıncılık sorunlarına ilişkin hazırladıkları bir dizi yazanakların gerçekte büyük önemi vardı. Bu anlayış tasarıların sunumuna dek edinilmemişti. Bu nedenle kurs boyunca sorunlara ilişkin düşünceleri değiştirme olanağı yitmişti.

Asıl sorun zamandı. Bu denli öğrenmeye ve tartışmaya, bu denli az bir süre. Fakat iki ay, yönetim işgöreninin yanılıklarının ortaya çıkması için yeterli bir süredir. Belki birkaç yıl sonra ikinci bir kursa tekrar gerek duyulabilir. Ama şu an için bir başlangıç yapılması yeterlidir. Önemli olan bu gereksinimin karşılanmasının gerekliliğine inanılmış olmasıdır.

Genel Yönetim Bölümleri	BBC çalışmalarının tartışılması
Yönetim Kavramları :	
İşletme Örgütü, Politika	Örgüt, amaçlar ve BBC'nin
Oluşturulması	erekleri
Akçalama Durumları	Yayın politikası (diğer örgüt-
Fon (ayırca) Akımı	lerle çalışması halinde)
Parasal Anlaşmalar	
Mali Tablolar ve Bilanço	BBC'de Akçalama
Bütçe ve Kestirim	
Ana Para Tasarımı	
(Kısa dönemli, üç günlük	
iş kestirimleri)	
Nicel Durumlar	
a) Örgüt ve Yöntemler Çizelgesi	
Çözümleme ve Ölçüm	
Tasarım Yöntemleri	
İzlençe Düzenleme, Yayın ağı	
Tasarımları	
Maliyet-Üretim Analizi	
b) Sayılamalar, sormaca	
kestirimleri	İzlençe tasarımılaması
İşgücü tasarımılamasında işgören	Maliyet Üretim Analizi'nin
kayıtları	BBC'de kullanımı
İnsancıl Durumlar	BBC'de dinleyici araştırmaları
Yönetim Biçimleri	Bilgisayarlar aracı ile kayıt
Küme davranışları	sistemleri
Karar alma	
İletişim biçimleri	İşveren olarak BBC işgören
Kişisel sorunlar	politikası ve endüstriyel iliş-
İşgören işlevleri yönetimi	kiler
İşgören seçimi	
(Etkin olarak çalışmak için baş-	
vuran BBC işgöreni ile görüşme)	
Eğitim izlencesi hazırlanması	BBC'de eğitim