



Yerel medya işletmelerinde insan kaynakları yönetimi – Bursa bağlamında bir uygulama

Tolga KARA*

Dicle Gül ALADAĞ**

Öz

İşletmelerin en büyük korkusu hızlı gelişme ve değişme içerisinde kendisini yenileyemeyip, üretimini artıramamak, bunun sonucu olarak da rekabet ortamı içinde varlığını sürdürmemektir. Bir işletmenin varlığını sürdürmesi, mal ve hizmetlerin kalitesine, verimliliğe, yeniliklerin takip edilmesine, çalışanların yaratma gücüne bağlıdır. Haber ve düşünce üreten medya işletmeleri, insan işgücüne ve beyin gücüne en fazla bağımlı olan işletmelerdir. Yüksek üretim giderleri ve düşük reklam gelirleri ile varlıklarını sürdürmeye çalışan medya işletmelerinde üretim adına en önemli kaynak insandır.

İnsan kaynakları yönetim sistemlerinin uygulandığı işletmelerde şirket hedefleri daha kolay gerçekleşecektir. Başarılı bir insan kaynakları yönetimi, çalışanları işletmenin amaçları ve hedefleri doğrultusunda, verimli bir şekilde çalışmaya itecek, zaman ve işgücü kaybını en aza indirecektir. Medya işletmeleri, amaç, vizyon ve ilkelerine uygun yetenekli ve nitelikli çalışanları bünyelerine çekmek, geliştirmek, elde tutmak ve çalışan performansını en üst düzeye çıkarabilmek amacıyla insan kaynakları yönetim sistemlerini uygulamalıdır.

Bursa, ekonomik ve siyasi gücüyle yerel medya konusunda ülkemizin gözde kentidir. Bu çalışma ile Bursa'da faaliyet gösteren yerel medya işletmelerinde uygulanan insan kaynakları yönetimi uygulamalarına yönelik kapsamlı bir araştırma yapılmış, öneriler sunulmuş ve uygulamanın nasıl olabileceği üzerinde durulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Yeni medya, Yerel basın, İnsan kaynakları

* Doç.Dr., Marmara Üniversitesi, İletişim Fakültesi, tolgakara@marmara.edu.tr

** Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basın Ekonomisi ve İşletmeciliği A.B.D. diclealadag@gmail.com

Human resource management in local media companies - A case study in Bursa

Abstract

Not to be renovated, not to boost the production and therefore not to exist in the competitive environment are the biggest worries of the business companies. Existing on the market depends on the quality of goods and services, productivity and the creativity of the working people in the companies. Media companies in which news and ideas are produced are the most dependent corporations to manpower and brain power. Human being is the most important production resource of the media companies which work with high production expenses but low income of aids.

Human resource management systems helps the business organizations to realize the corporate objective. An effective human resource management will move the staffers to work economically in accordance with the aims of the company and will minimise the loss of time and workforce. Media companies should apply human resource management systems to employ and develop talented and well-qualified working people who are suitable for the aim, vision and principles of the firm and to make the staffs to do their best.

Bursa is the popular city of our country with its local media being because of the economical and political power that it has. This study aims to give comprehensive information and make suggestions about human resource management practices in local media companies which are active in Bursa.

Keywords: New media, Local media, Human resources

1. Giriş

Sanayi devrimi ile birlikte üretim kavramının şekil değiştirmesi, küçük çaplı üretimden kitlesel üretime geçilmesi, işletmelerde yapılacak işlerin belirli standartlara uygun olarak yapılmasını, verimlilik açısından ön plana çıkarmıştır. Yapılacak işler için uygun standartların belirlenmesi ise, çalışanların da bu standartlara uygun olarak seçilmesini ve eğitilmesini gerektirmiştir.

Çağdaş yönetim yaklaşımlarının ortaya çıkması ile daha önceleri üretim odaklı bir sistemle çalışan işletmelerin, insan odaklı olarak çalışmaya başlamaları, müşteri ve çalışanların ihtiyaç ve isteklerinin tatmin edilmesini zorunlu hale getirmiştir. Değişebilmek ve artan rekabet içinde varlıklarını sürdürebilmek için işletmelerin öncelikle kendilerini ve sahip oldukları kaynakları tanımlamaları, bu kaynakları geliştirebilmek için yapmaları gereken işleri belirlemeleri gerekmektedir. Bu nedenle insan kaynaklarının önemi daha da artmış ve insan kaynakları yönetimine ihtiyaç duyulmuştur.

Günümüzde bazı organizasyonların başarılı olması ve büyümesi, buna karşın bazılarının başarısız kalması ve pazardan silinmesi çoğunlukla finansman, teknoloji ve pazar gibi akılcı ve ölçülebilir nedenlerle açıklanamamaktadır. Ölçülmesi daha güç olan hizmet kalitesi, insan yetenekleri ve daha da önemlisi değişen koşullara uyum sağlayabilme esnekliği gibi organizasyonel

nitelikler başarı ve başarısızlıkta çok daha büyük bir rol oynamaktadır. 21. yüzyılın gerçeği olan hızlı teknolojik ve organizasyonel değişimde anahtar, uyum yeteneği yüksek insanlardır. Organizasyonların başarısı çalışanların katılımına, bağlılığına ve kendilerini adanmalarına bağlı bulunmaktadır. Çalışanın kendisini adanması büyük ölçüde yöneticilerin yeteneklerine göre değişmektedir. Yöneticilerin görevi, bireylerin kendilerini geliştirecekleri, iş tatmini sağlayacakları ve yüksek performans ile çalışacakları bir “sağlıklı organizasyon” yaratmaktır. İşte, insan kaynakları yönetiminin bütün işi ve amacı organizasyonu daha sağlıklı ve daha etkili kılmaktır (Barutçugil, 2004: 31-32).

İnsan kaynakları, artık diğer işletme fonksiyonlarına destek sağlayan ikincil bir faaliyet olarak değil, en üst düzeyde öneme sahip temel bir işletme fonksiyonu olarak görülmektedir.

Medya işletmeleri, insan işgücüne ve beyin gücüne en fazla bağımlı olan işletmelerdir. Çünkü medya işletmeleri diğer işletmelerden farklı olarak haber ve düşünce üretirler. Bir medya işletmesine özelliğini veren, ürettiği malın fiziki değerinin olmaması, ürettiği hizmetin içeriğinde haber ve fikirlerin olmasıdır. Daha önce de belirttiğimiz gibi yüksek üretim giderleri ve düşük reklam gelirleri ile varlıklarını sürdürmeye çalışan medya işletmelerinde üretim adına en önemli kaynak “insan”dır. Bu nedenle medya işletmeleri, daha yüksek karlılık ve rekabet avantajı elde edebilmek için yüksek niteliklere sahip çalışan personele ihtiyaç duymaktadır. Sosyal sorumlulukları daha belirgin ve üst düzeyde olan kitle iletişim sektöründe “insan”a yatırım yapılmalıdır. Böylelikle toplam kalite sürecine katkı sağlanacak ve bu sayede medya kendisini daha ileri çizgiye taşıyabilecektir.

İnsan kaynakları yönetim sistemlerinin uygulandığı işletmelerde çalışanlar doğru işlere odaklanır, motivasyon ve iletişim artırılır, çalışanlar enerjilerini doğru yönde harcadıkları için etkin kaynak kullanımı sağlanır ise şirket hedefleri daha kolay gerçekleşecektir. Bu nedenle medya işletmeleri de diğer tüm modern işletmeler gibi amaç, vizyon ve ilkelerine uygun yetenekli ve nitelikli çalışanları bünyelerine çekmek, geliştirmek, elde tutmak ve çalışan performansını en üst düzeye çıkarabilmek amacıyla insan kaynakları yönetim sistemlerini uygulamaktadır.

Bursa, mevcut ekonomi ve siyasi gücü nedeniyle yerel medya konusunda ülkemizin gözde kentidir. Bu çalışma ile Bursa’da faaliyet göstermekte olan yerel medya kuruluşları baz alınarak medya işletmelerinde insan kaynaklarının yeri, önemi ve görevleri hakkında bilgi verilmeye çalışılarak, ilgili departmanların insan kaynakları fonksiyonlarını yerine getirip getirmediği incelenmiştir.

2. Yerel Medya İşletmeleri

Yerel medya, ülke geneli yerine daha dar dağıtımla bir ya da birkaç il ya da ilçede hedef kitleye ulaşan belirli il ya da bölgeye ilişkin haberlerin yoğunlukta bulunduğu periyodik yayınların bütünü olarak tanımlanmaktadır. (Yüksel ve Gürcan, 2001: 7)

Yerel medya işletmesi, yalnızca belli bir bölgede yayın yapan, ulusal haberlerden çok o yöreye ait yerel haberlerin ve konuların yer aldığı basın kuruluşudur. Ulusal ve uluslararası kitle iletişim araçları, bireylere düşünemedikleri ve ulaşamadıkları bir dünyayı sunarken, onların içinde

yaşadıkları sorunları pek fazla çözememektedir. Yerel medya, bireylerin sorunlarını çözmelerine yardımcı olmak, yerel düzeydeki kamuoyunun oluşmasına katkıda bulunmak ve yerel yönetimleri bir ölçüde denetleyerek, eleştirel kamu görevi yapmaktadır.

Yerel medya, bireylerle yerel halk arasında kamuoyu oluşturma gücü yüksek olan en etkili kitle iletişim aracı konumundadır. Yerel medya, yerel yapının tüm katmanlarında gerek ekonomik, gerek siyasi ve gerekse kültürel olmak üzere, bir ülke içinde çok sesliliğin ve demokrasinin vazgeçilemez kilometre taşlarını oluşturmaktadır (Utkan, 2007:4).

Yerel medya bireylere daha yakındır ve onların sorunlarıyla daha yakından ilgilenmektedir. Bulunduğu bölgenin her sorununu haber konusu yaparak ulusal medyaya kaynak oluşturmaktadır. Yerel kamuoyunun iletişim kurumu olan yerel medya, yayın etkinliği içinde bulunduğu kent ya da bölgede kamuoyunun oluşmasında en etkili ve işlevsel kurumdur (Vural, 1999:71-72).

En geniş tanımıyla yerel medya, sınırları belirli bir yörede bulunan ve faaliyet gösteren, gazetecilik mesleğinin gerektirdiği görevleri ve işlevleri bu yörede yerine getiren, bu doğrultuda sorumluluklar taşıyan, yöre halkının gözü, kulağı, dili olurken aynı zamanda yerel kamuoyunun oluşmasına katkıda bulunan, yerel yönetimleri denetleyen, yaptığı haberler ve faaliyetler sonucunda gerek yöredeki insanlar ve gruplar arasında, gerekse yöre halkı ile yerel yönetimler arasında iletişim ve koordinasyonun sağlanmasına, yöredeki sosyal hayatın düzenlenmesine yardımcı olan, özellikle yörede halkın politik bilinçlenmesinde ve siyasal hayata katılımında önemli roller üstlenerek, demokrasinin özümsemesine ve sağlıklı bir şekilde işleyebilmesine önemli katkıda bulunan kitle iletişim araçlarıdır (Gezgin: 2013).

Yerel medya işletmelerinin başlıca sorunlarını üç noktada toplamak mümkündür: Birincisi finansman sıkıntısı, ikincisi teknoloji sıkıntısı, üçüncüsü yeterli ve nitelikli eleman sorunudur. Öte yandan, bir ülkedeki medya yapılanması o ülkenin ekonomik ve siyasal yapılanması ile yakından ilişkili olduğu da söylenebilir. Ekonomik gücü ülke içindeki çeşitli merkezlere dağılmış, siyasal sistem açısından yerinden yönetim anlayışını ön plana çıkaran ülkelerde medya kuruluşlarının yapılanması, ulusaldan çok yerel ölçektir. Türkiye’de yerel medyanın sayısal olarak fazla olmasına rağmen kurumsal olarak cılız kalmasının en önemli nedeni ülkenin ekonomik ve siyasal açıdan birkaç merkeze dayalı yapısıdır. Bu yapı, yerel medya kuruluşlarının değil, ulusal medya kuruluşlarının gelişmesini teşvik etmektedir (Altun, 2005:98).

Yerel medyanın en önemli sorunları olan ekonomik sıkıntılar ve eleman sıkıntısı birbirine bağlıdır. Bazı istisnalar dışında yerel medya kuruluşlarının ekonomik gücü olmadığı için eleman sorunu da çözülememektedir. Kurum olarak güçlü bir yerel basın var olduğunu birkaç bölge dışında söylemek mümkün değildir. Ülkemizde yerel basın, sermaye birikiminden yoksundur. Medya dışındaki yerel sermayenin de yerel bakışa yaklaşımı önemlidir, yerel sermayenin, iş dünyasının yerel basını desteklemesi gerekmektedir. Yerel yönetimler güçlendikçe, yerel medya da aynı hızla büyümektedir. Yerel medya, Türkiye’nin bazı bölgelerinde diğerlerine oranla daha fazla gelişmiştir. Özellikle yoğun göç alan ve sanayi kentlerimizde yerel medya diğer illere nazaran ağırlığını hissettirmektedir. Ülkemizde yerel medyanın büyük bölümü miras yoluyla babadan oğula geçen yayın kuruluşlarından oluşmaktadır. Bursa, Adana, Kocaeli, Sakarya,

Konya ve Trabzon buna örnek olarak gösterilebilir. Bu illerdeki yayın kuruluşları, sahip oldukları teknoloji ve ulaştıkları yüksek tirajlarla kamuoyu yaratmakta etkin bir rol oynamakta, zaman zaman ekonomik ve siyasal baskı aracı olarak kullanılmaktadır (Gürel: 2004).

3. Yerel Medya İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi

İnsan kaynağı, bir işletmenin en değerli kaynağı ve en önemli zenginliğidir. İşletme girdileri “makine, sermaye, malzeme, yönetim ve insan”dır. Bu girdiler arasında insan, diğer tüm kaynakları tedarik eder, planlar, organize eder, yönetir, çalışır, girdilerin tümüne hükmeder (Sabuncuoğlu, 2011: 2). Tüm bu kaynaklar işletmeler için çok önemli olsa da, hiçbir kaynak insan kaynakları kadar hayati önem taşımamaktadır. Başka bir deyişle insan kaynakları, işletmenin en alt kademe çalışanından en üst kademe çalışanına kadar sahip olduğu tüm insan gücü, yani emektir (Denissi ve Griffin, 2007: 4).

Yönetim, sahip olunan kaynakları planlamak, organize etmek, yürütmek ve denetlemek suretiyle işletme hedeflerine etkin ve verimli bir biçimde ulaşmanın sağlanmasıdır (Mirze, 2010: 119). O halde insan kaynakları yönetimi, örgütün sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kazanmada ihtiyaç duyduğu yetenekli, örgüte bağlı ve amaçlara yönelik iyi motive edilmiş çalışanlara sahip olması ve bu çalışanların elde tutulmasıdır. İnsan kaynakları yönetimi, bir işletmede işgörenlerin yönetimiyle ilgili her şeyi içermektedir (Bingöl, 2010: 9).

Medya işletmelerinde insan kaynakları yönetimi uygulamaları insan kaynaklarının tarihsel süreçte geçirdiği evrim paralelinde gelişmiştir. Öncelikle kayıt tutma işlevlerini yerine getiren personel yönetimi olarak kendisini gösteren insan kaynakları yönetimi, 1980’li yıllarda insana verilen önemin artması sonucunda adını insan kaynakları yönetimi olarak değiştirerek, çalışan temini ve seçimi, performans yönetimi, eğitim ve geliştirme, ücret yönetimi, motivasyon ve ödüllendirme gibi işlevlerin ön plana çıktığı yeni birtakım işlevler kazanmıştır. İnsan kaynakları bölümleri medya sektöründe uzun yıllar yalnızca “operasyonel destek” birimi olarak görülmüş, çağdaş anlamda uygulamalar 2000’li yıllarda görülmeye başlanmıştır (Atlı, 2012: 254).

Medya işletmeleri ile diğer sektörler arasındaki temel fark, zihinsel emeği ve yaratıcılığı ile geçinen fikir işçileridir. Diğer bir fark ise serbest, telifli, kadrolu, v.b. çalışma ilişkileridir. Bu durum insan kaynakları süreçlerinde karmaşık yapıların yönetilmesine neden olmaktadır (Balay, 2006: 20). Medya işletmeleri, profesyonel ve düşünsel yeteneğe bağımlılığın en fazla olduğu, işgücü yoğun organizasyonlardır. Hiçbir iş medya sektörü kadar insan yeteneklerine bağlı değildir. Bu nedenle de yerel medya işletmelerinde insan kaynakları yönetiminin önemi ve gerekliliği ön plana çıkmaktadır.

Medya işletmesinin kendisini okuyucunun yerine koyabilmesi yani empatiyi başarabilmesi gerekmektedir. Aksi takdirde medya işletmelerinin, sağlıklı bir hizmet kalitesinin oluşumuna zemin hazırlayabilmeleri, okuyucuyu elde tutma yolundaki çabalar üzerinde yoğunlaşmaları ve kaybedilen okuyucuyu kazanmaya yönelik stratejiler geliştirmeleri mümkün olmayacaktır. Sağlıklı bir hizmet kalitesi döngüsünün oluşumunu sağlamak, önce mevcut durumun analiz

edilmesi, daha sonra ise daha iyi hizmet kalitesi gerekliliğinin benimsenmesini ve bu yönde çabaların yoğunlaşmasını gerektirmektedir. Bu durum, bir yandan medya işletmesinde okuyucu tatmini sağlarken, diğer yandan daha fazla iş ilişkisinin oluşumuna neden olacaktır ki, bu da doğal olarak rekabet gücüyle beraber karlılığın artması sonucunu getirecektir. Medya işletmelerinde bunun gerçekleşebilmesi, sağlıklı bir insan kaynakları yönetimini işlevsel kılmakla mümkün olacaktır (Dündar, 2006: 45-46).

Öte yandan medya işletmeleri, diğer işletmelerden farklı olarak dikkat yoğunlaşmasının yaşandığı işletmelerdir. Çünkü medya işletmesinin merkezinde insan vardır. Girişilen her çabanın altında okuyucu, izleyici yatmaktadır. Okuyucu ya da izleyiciye yönelik atılan her adım da yine insanlar tarafından atılmaktadır. Bu nedenle bugünün başarılı organizasyonları yalnızca en önemli varlıklarına – insanlara yatırım yaparak gerçek bir dönüşümün sağlanabileceğini anlamıştır. Çalışana yatırım yapmak, yani çalışanların motive edilmesini sağlamak ve başarı şanslarını yükseltici yöntemleri geliştirmek, yönetim sistemlerinin önde gelen amaçları içerisinde yer almalıdır. Üstelik medya işletmesi olarak dayanıksız ürün üretimi gerçekleştiriyorsanız, neredeyse hiç bekleme şansınız yoktur. Bu sebeple de insana yatırım yapmak ve insan kaynakları yönetiminin gerekliliğinin bilincinde olmak ve insanların sahip oldukları deneyim, yetenek ve becerilerinden en üst düzeyde yararlanabilmek için gerçek liderlere sahip olmak gerekmektedir(Dündar, 2006: 54-55).

Ulusal medyada olduğu gibi yerel medya işletmelerinde de insan kaynağı denilince, ilk akla gelen kavram, ürünün ortaya çıkarılması konusunda ön planda olduğu için “gazeteci” kavramıdır. Başta gazeteciler olmak üzere, tüm idari kadro çalışanları, yerel medya işletmelerinde insan kaynağının bütünüdür. İşletmelerin, piyasa koşullarında varlığını sürdürebilmeleri ve rekabet üstünlüğü kazanmaları için artık en önemli değer olduğunun açıkça dile getirildiği insan kaynaklarına çok daha fazla değer vermeleri ve onu doğru yönetebilmeleri gerekmektedir. Ancak ülkemizde ulusal ve yerel medya işletmeleri sahip oldukları teknik olanaklara rağmen insan kaynaklarına pek fazla yatırım yapmamakta, insan faktörüne yapılan yatırımlar sınırlı kalmaktadır (Çınar, 2010).

Yerel medya işletmelerinde, çalışanların sayısı ve niteliğiyle ilgili ciddi sıkıntılar yaşanmaktadır. Yerel medya çalışanlarının çalışma koşulları ve çalışanların nitelikleri de işgücü sorununun bir başka boyutunu oluşturmaktadır. Yerel medya mensuplarına geçimlerini sağlayamayacak düzeyde düşük ücretler ödenmekte, sosyal güvence sağlanmamakta, örgütlenme ve sendika hakkı verilmemekte, iş sürekliliği ve güvencesi bulunmamaktadır. Dolayısıyla yerel medya, çalışanlar açısından pek tercih edilen bir meslek konumuna ulaşmamaktadır (Şeker, 2007:93).

Ayrıca medya kuruluşlarının büyük yatırım gerektirmesi, büyük ekonomik işletmeler ve hatta tekeller şeklinde çalıştırılması, bu kuruluşlarda çalışan gazetecilerin oynadıkları rolü gündeme getirmektedir. Belirli bir ücret karşılığında para kazanmak için çalışan gazetecinin sorumluluğu yanında meslekte çabuk yıpranması, çalışma koşulları, iş güvencesine sahip olması, yoğun çalışmanın yarattığı zihinsel yorgunluğa karşı korunması, zamanının bir kısmını mesleğinden başka uğraşlara da ayırması, insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile mümkün olacaktır (Tokgöz, 2012: 133).

İşletme açısından durumu değerlendirecek olursak, basında çalışmanın cazibesi ve yeni mezun fazlalığı, medya işletmelerinin eleman sıkıntısı çekmemesine neden olmaktadır. Elbette insan kaynağının medya işletmeleri için önemi yadsınamaz, ancak genellikle insan kaynağı sıkıntısı çekmediğinden, insan kaynakları yönetimine gerekli düzeyde önem verilmemektedir. Bu konuda yerel medya işletmelerinde kurumsallaşma adına sağlıklı adımlar atılmalıdır.

Son yıllarda yerel medya işletmelerinde insan kaynakları uygulamalarına daha fazla önem verilmeye başlanmıştır. Bunun nedeni ekonomik sıkıntılar yaşayan yerel medya işletmelerinde, daha az personel çalıştırarak verimlilik artışı sağlama çabasıdır. Ancak maksimum fayda, minimum personel politikasını uygulayan yerel medya işletmeleri, insan kaynakları departmanı için ayrı bir istihdam sağlamak yerine, bu bölümün görevini üst yönetim ve muhasebe bölümü arasında paylaşmaktadır. Yerel medya işletmelerinin kurumsallaşamaması, insan kaynaklarına gerekli önemin verilmesini engellemektedir. Ayrıca yerel medya işletmelerinde üretilen ürünün bir kültür ürünü olması ve onun üretilmesi sırasında yaratıcı kadronun zihinsel gücünü ve bilgi birikimini kullanması performans değerlendirmede istatistiki ölçüm yöntemlerinin kullanılmasını zorlaştırmaktadır (Atlı, 2012:272).

Yerel medya işletmelerinde herhangi bir pozisyon açığı durumunda içeriden bir personel açık olan pozisyonda görevlendirilmektedir. Bunun nedeni daha az personel ile daha çok iş yaptırma çabasıdır. Dışarıdan personel alımı yapılacaksa internet ve gazetelerde eleman ilanı yayınlanmaktadır. Yerel medyanın günümüz yapısına baktığımızda, patron yani sermayenin mutlak belirleyici olduğunu görmekteyiz. Medya yönetim kadrolarının, ticari çıkarlara hizmet verecek kişilerden seçilmesine özen gösterilmektedir. Bu olguda üst yönetimlerin payı büyüktür (Girgin, 2008: 317).

Yerel medya işletmelerinin en önemli sorunu istihdamdır. Yukarıda da belirttiğimiz gibi yerel medyada çalışacak “nitelikli” gazeteci sayısı, yerel medyanın yapısı itibarıyla sınırlıdır. Özellikle ekonomik sorunlar, yerel medya işletmelerinde çalışan kalitesini düşürmektedir. İşinde uzmanlaşmış, yetmişmiş eleman sıkıntısı yerel medyanın profesyonellikten uzaklaşmasına neden olmaktadır. Yerel medya işletmeleri, kurumsallıktan çok şahıs firması niteliğinde çalıştığından, bilimsel temellere dayanan insan kaynakları yönetimi sistemleri uygulanmamakta; işe alım, yerleştirme, değerlendirme aşamaları kişisel ilişkiler üzerine işlemektedir (Girgin, 2008: 318).

Yerel medya işletmelerinde farklı bir ücret politikası yaklaşımı da vergi, prim ya da sosyo – ekonomik nedenlerden dolayı iyi elemanların mümkün olduğu kadar çok çalıştırılarak birkaç kişinin işinin bir kişiye yaptırılmasıdır. Özellikle üst düzey yazı işleri kadrosu çok yüksek ücretle, günlük mesai saatlerinin üstünde çalıştırılmaktadır. Çok yüksek ücret alan bazı gazete yazarları ve yöneticilerinin yanında diğer gazetecilere çoğunlukla düşük ücretler verilmektedir. Yerel medyanın holdingleşmesi, çeşitli sektörlerle el atması, siyasetin, medyanın ve ticaretin iç içe geçmesinin sonucunda medya sahipleri iktidara yakın duran gazeteciler ekibi kurmuş ve bu ekibi yüksek ücretler karşılığında çalıştırmaya başlamışlardır. Diğer taraftan işin mutfağında olan muhabirler ise çok düşük ücretlerle geçimlerini sürdürmeye çalışmaktadır (Karahisar, 2012:167).

4. Bursa'da Faaliyet Gösteren Yerel Medya İşletmelerinin Mevcut İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına Yönelik Bir Araştırma

4.1. Araştırmanın Metodolojisi, Kapsamı ve Yöntemi

Araştırma, günümüzde Bursa'da faaliyet göstermekte olan medya işletmeleri arasında en fazla tirajı ve etkinliği olan yayın kuruluşları baz alınarak gerçekleştirilmiştir. Bursa'da tirajı en yüksek olan Olay Gazetesi, Hakimiyet Gazetesi ve Ekohaber Gazetesi araştırmaya konu olarak seçilmiştir.

Bursa'da faaliyet gösteren yerel medya işletmelerinde çalışan medya mensupları, yönetim ve insan kaynakları görevlerini yerine getiren bölümlerin yetkililerinin mevcut çalışma koşulları gözlemlenerek, haber, reklam, muhasebe, arşiv, grafik ve yönetim bölümlerinde çalışanlar ile genel yayın yönetmenlerinden oluşan toplam 50 kişilik gruba yarı yapılandırılmış derinlemesine mülakat tekniği uygulanmıştır. Bu amaçla, ilgili medya kuruluşlarına önce telefonla ve e-posta ile ulaşılmış, randevu alınarak görüşmeye gidilmiştir. Görüşmelerde toplam 25 soru yöneltilmiştir. İlk yedi soru demografik bilgiler elde edilmek amacıyla sorulmuştur. 8 ve 9. sorular, yerel medya işletmelerinde işe alım sürecini öğrenmeye yöneliktir. 10 ve 11. sorular işletmenin ortaklık yapısı ve işletmede çalışan personel sayısı ile ilgilidir. 12 ve 13. sorular, işletmede insan kaynakları bölümünün bulunup bulunmadığı ve insan kaynaklarına yönelik çalışmaların yapılıp yapılmadığını öğrenmek üzere sorulmuştur. 14. sorudan itibaren son soruya kadar yerel medya işletmesi çalışanlarının, kendilerine uygulanan insan kaynakları yönetim modelleri ve sosyal hakları ile ilgili farkındalığı ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır.

4.2. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın yapılacağı yerel gazeteler sırasıyla Olay Gazetesi, Hakimiyet Gazetesi ve Ekohaber Gazetesi'dir. Çalışmada, yerel yayın organlarından yalnızca gazetelerin ele alınmasının nedeni daha yaygın olması, daha çok yere ulaşması ve daha fazla işgücü kullanılmasıdır. Seçilen söz konusu yerel basın işletmeleri, Bursa'da yayın yapan yazılı medyada en fazla tiraja sahip olan yayın kuruluşlarıdır. Bu kuruluşlar Bursa halkına daha kolay ulaşmakta, toplumun yönlendirilmesinde daha etkili olmaktadır. Bu gazetelerin, birkaç yayın grubunu bünyesinde barındıran yerel medya işletmelerinden oluşmasına özellikle dikkat edilmiştir. Ayrıca zamana karşı yarış, yetkililere ulaşmada yaşanacak zorluklar, son dönemde Bursa'da yerel medya organlarının sayıca artması, araştırmanın sınırlılıklarını oluşturmuş, bu nedenle yukarıda belirtilen kuruluşlar temel alınmıştır.

4.3. Araştırmanın Bulguları ve Değerlendirme

Araştırmaya katılan kişilerin yüzde 46 ile çoğunluğu 26 – 35 yaş grubunu oluştururken, yüzde 34'ü 36 – 50 yaş grubunda, yüzde 16'sı 25 yaş ve altı yaş grubunda ve yüzde 4'ü 51 ve üzeri yaş grubundadır. Bursa yerel medyası, genç ve dinamik çalışan kadrosuna sahiptir.

Tablo 1: Yaş Aralıklarına Göre Dağılım

	Kişi	Yüzde (%)
25 ve altı	8	16
26 – 35	23	46
36 – 50	17	34
51 ve üzeri	2	4
Toplam	50	100

Araştırmaya katılan kişilerin 27'si kadın, 23'ü erkektir. Buna göre çalışanların yüzde 54'ü kadın, yüzde 46'sı erkektir.

Tablo 2: Cinsiyete Göre Dağılım

	Kişi	Yüzde (%)
Kadın	27	54
Erkek	23	46
Toplam	50	100

Araştırmaya katılan kişilerin yüzde 20'si ilk ve orta öğretim, yüzde 26'sı ön lisans, yüzde 50'si lisans ve yüzde 4'ü yüksek lisans eğitimi almıştır. Buradan ankete katılanların yüzde 80'inin üniversite mezunu olduğunu söyleyebiliriz. Ancak mesleğinin “gazetecilik” olduğunu belirten deneklerin bir kısmı lisans mezunu iken, bir kısmının ise ilk ve orta öğretim düzeyinde eğitim alması büyük bir çelişkidir. Her yıl yüzlerce mezun veren iletişim fakültelerini düşündüğümüzde, medyada ilk ve orta öğretim mezunlarının çalıştırılıyor olması düşündürücüdür. Yerel medyada, akademik eğitim yerine usta çırak ilişkisinin tercih edildiği görülmektedir.

Tablo 3: Öğrenim Durumuna Göre Dağılım

	Kişi	Yüzde (%)
İlk ve Orta Öğretim	10	20
Ön Lisans	13	26
Lisans	25	50
Yüksek Lisans	2	4
Toplam	50	100

Araştırmaya katılan kişilerin mesleklerine baktığımızda 20 kişi gazeteci, 8 kişi reklamcı, 5 kişi muhabir, 5 kişi muhasebeci, 4 kişi editör, 3 kişi arşiv sorumlusu, 2 kişi grafik tasarımcı, 1 kişi medya yöneticisi, 1 kişi ilan sorumlusu, 1 kişi de pazarlama – satış planlama sorumlusu olduğunu belirtmiştir.

Tablo 4: Mesleklere Göre Dağılım

	Kişi	Yüzde (%)
Gazeteci	20	40
Reklamcı	8	16
Muhabir	5	18
Muhasebeci	5	10
Editör	4	8
Arşiv Sorumlusu	3	6
Grafik Tasarımcı	2	4
Medya Yöneticisi	1	2
İlan Sorumlusu	1	2
Pazarlama Satış Planlama Sorumlusu	1	2
Toplam	50	100

Araştırmaya katılan kişilerin meslekteki deneyim sürelerine baktığımızda yüzde 34'ü 15 yıl ve üzeri, yüzde 28'i 0 – 4 yıl arası, yüzde 20'si 5 – 9 yıl ve yüzde 18'i 10 – 14 yıldır mesleğini yerine getirmektedir.

Tablo 5: Meslekteki Deneyim Sürelerine Göre Dağılım

	Kişi	Yüzde (%)
0 – 4 Yıl	14	28
5 – 9 Yıl	10	20
10 – 14 Yıl	9	18
15 yıl ve Üzeri	17	34
Toplam	50	100

Söz konusu deneklerin şu an çalıştıkları kurumdaki toplam çalışma süreleri ise yüzde 52 oranıyla 0 – 4 yıl, yüzde 22 oranıyla 15 yıl ve üzeri, yüzde 20 oranıyla 5 – 9 yıl ve yüzde 6 oranıyla 10 – 14 yıldır.

Çalışmaya katılan çalışanların çoğunluğunun 15 yıldan fazla mesleki deneyimi olduğu halde, aynı kurumda çalışma sürelerinin 4 yıldan az olması meslekteki sirkülasyonu göstermektedir.

Tablo 6: Aynı Kurumda Çalışma Sürelerine Göre Dağılım

	Kişi	Yüzde (%)
0 – 4 Yıl	26	52
5 – 9 Yıl	10	20
10 – 14 Yıl	3	6
15 yıl ve Üzeri	11	22
Toplam	50	100

Araştırmaya katılan kişilerin yüzde 62'si haber servisinde, yüzde 14'ü reklam ve pazarlama bölümünde, yüzde 12'si muhasebe bölümünde, yüzde 6'sı yönetim bölümünde, yüzde 4'ü grafik tasarım bölümünde ve yüzde 2'si arşiv bölümünde çalışmaktadır. Bursa'da yerel medya işletmelerinde insan kaynakları departmanına yer verilmemesi nedeniyle, denekler arasında insan kaynakları bölümünde görev alan bulunmamaktadır.

Tablo 7: Görev Dağılımı

	Kişi	Yüzde (%)
Haber Servisi	31	62
Reklam - Pazarlama	7	14
Muhasebe	6	12
Yönetim	3	6
Grafik Tasarım	2	4
Arşiv	1	2
Toplam	50	100

Yapılan çalışmaya göre yerel medya işletmelerinde işe alım sürecinde kullanılan yöntemlerin arasında yüzde 46 oranıyla en fazla mülakat yöntemi tercih edilmektedir. Daha sonra sırasıyla yüzde 24 oranıyla tüm başvuruların bir havuzda toplanması, ihtiyaç halinde değerlendirilmesi, yüzde 16 oranıyla transfer ve yüzde 14 oranıyla staj imkanı sonrası başarılı olanlara iş teklifi yöntemleri uygulanmaktadır.

Tablo 8: İşe Alım Sürecinde Kullanılan Yöntemlerin Dağılımı

	Kişi	Yüzde (%)
Mülakat	23	46
Tüm Başvuruların Bir Havuzda Toplanması	12	24
Transfer	8	16
Staj Sonrası İş Teklifi	7	14
Toplam	50	100

Araştırmaya katılan kişilerin yüzde 54'ü teklif alarak, yüzde 36'sı tanıdık referansıya, yüzde 6'sı gazete ilanıya, yüzde 4'ü de staj sonrası görüşerek işe başlamışlardır. Medya sektöründe gazeteci olarak çalışmak için bir kriter bulunmamaktadır. Gazetecilik, herkesin değil, bu konuda yetenek ve bilgisiyle kendisini ispat edenlerin mesleği olmalıdır. İletişim fakültesi mezunlarına öncelik tanınmalıdır, staj sonrası görüşerek işe başlayan üniversite mezunlarının sayısı artmalıdır.

Tablo 9: Çalışanların İşe Başlama Şekli

	Kişi	Yüzde (%)
Teklif Alarak	27	54
Tanıdık Referansı	18	36
Gazete İlanı	3	6
Staj Sonrası İş Teklifi	2	4
Toplam	50	100

Araştırmaya katılan çalışanların büyük kısmı, yerel medya işletmelerinin aile şirketi olduğunu düşünmektedir. Sonuçlara göre söz konusu işletmelerin yüzde 62'si aile şirketi, yüzde 38'i sermaye hissedarlarından oluşan ortaklık yapısındadır. Bu soruya Ekohaber Gazetesi'nde herkes aile fertleri yanıtını vermiştir ki, bu yanıt doğrudur. Ancak Hakimiyet Gazetesi'nde 16 kişi aile fertleri derken, 3 kişi sermaye hissedarları yanıtını vermiş, yine Olay Gazetesi'nde 11 kişi aile fertleri şikkını işaretlerken, 16 kişi sermaye hissedarları demiştir. Söz konusu gazetelerin muhasebe bölümlerinden aldığımız net bilgiyle Olay ve Hakimiyet Gazetelerinin sermaye hissedarları tarafından yönetildiğini, buna göre yerel medya çalışanlarının işletmenin organizasyon yapısı hakkında pek fazla bilgi sahibi olmadığını belirtebiliriz.

Yerel medya işletmelerinde çalışan personel sayısına baktığımızda, çoğunluğun 51 ve üzeri kişiden oluştuğunu söyleyebiliriz. Ankete katılanların yüzde 88'i 51 ve üzeri şikkını işaretlerken, yüzde 8'i 1 – 10 kişi, yüzde 4'ü ise 31 – 50 kişi demiştir.

Yapılan araştırmaya göre Bursa'da yer alan yerel medya işletmelerinde insan kaynakları departmanı bulunmamaktadır. Ankete katılan yerel medya çalışanlarının yüzde 80'i insan kaynakları departmanının olmadığını belirtirken, yüzde 20'si bu departmanın var olduğunu söylemiştir. İlginçtir ki aynı kurumlarda hem evet, hem hayır yanıtı çıkmıştır. Örneğin Olay Gazetesi'nde 8 kişi, Hakimiyet Gazetesi'nde ise 2 kişi insan kaynakları departmanı bulunmadığı halde, böyle bir bölümün var olduğunu düşünmektedir.

Söz konusu işletmelerde insan kaynakları yönetimi uygulamaları yüzde 48 oranıyla muhasebe, yüzde 36 oranıyla üst yönetim ve yüzde 2 oranıyla birim yöneticileri tarafından yürütülmektedir.

Tablo 10: İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarını Yürüten Departman

	Yüzde (%)
Muhasebe	48
Üst Yönetim	36
Birim Yöneticisi	2

Araştırmaya katılan deneklerin yüzde 98'i insan kaynakları yönetim sistemlerinin işletmelere yararlı olduğunu düşünmekte, yalnızca Olay Gazetesi'nde 1 kişi bu düşüncenin aksini savunmaktadır.

Tablo 11: İnsan Kaynakları Yönetim Sistemleri İşletmelere Yarar Sağlar mı?

	Kişi	Yüzde (%)
Evet	49	98
Hayır	1	2
Toplam	50	100

Yerel medya çalışanlarının yüzde 40'ini kurumunda performans değerlendirmesinin yapıldığını belirtirken, yüzde 60'ını bunun aksini söylemektedir. Bu soruya aynı kurumda çalışanların farklı yanıt vermesi de ilginçtir. Olay Gazetesi'nde 21 kişi hayır derken, 6 kişi evet demiş, Hakimiyet Gazetesi'nde ise 10 kişi hayır derken, 9 kişi evet yanıtını vermiştir.

Bursa yerel medyasında insan kaynakları departmanının bulunmaması nedeniyle performans değerlendirmesi çoğunlukla bölüm yöneticisi tarafından gerçekleştirilmektedir. Bunu sırasıyla üst yönetim ve muhasebe departmanları takip etmektedir.

“Çalıştığınız kurumda performansı geliştirmek amacıyla çalışanlara eğitim ve kariyer yönetimi uygulanmakta mıdır?” sorusuna yüzde 92 oranıyla büyük çoğunluk hayır yanıtını vermiş, yüzde 8 oranıyla evet yanıtı verilmiştir. Ancak yine aynı kurumda çalışanlardan farklı yanıtlar gelmesi, çalışanların işletmelerinde uygulanan insan kaynaklarına yönelik çalışmalar konusunda kesin bilgiye sahip olmadığını da göstermektedir.

Araştırma sonuçlarına göre yerel medya işletmelerinde çalışan ücretlendirmesinde sistematik bir yöntem uygulanmaktadır. Çoğunlukla brans, kıdem ve kişisel gelişime göre ücret değişmekte, ancak yalnızca üst yönetim tarafından bilinen ücret bantları da bulunmaktadır.

Araştırmaya katılan çalışanların yüzde 26'sı aldığı ücreti yeterli ve adil bulmakta, yüzde 74'ü ise aksini düşünmektedir.

Tablo 12: Aldığınız Ücreti Yeterli ve Adil Buluyor musunuz?

	Kişi	Yüzde (%)
Evet	13	26
Hayır	37	74
Toplam	50	100

Yerel medya işletmelerinde uygulanan ödüllendirme metotları sorulduğunda, ankete katılan kişilerin 16'sı yalnızca üst yönetim takdirinin olduğunu, 4 kişi prim verildiğini, çoğunluğu oluşturan 30 kişi ise hiçbir ödüllendirme yönteminin uygulanmadığını belirtmiştir.

Araştırmaya katılan yerel medya çalışanlarının yalnızca yüzde 6'sı sendikaların çalışanların haklarını yeterli derecede koruduğuna inanmakta, yüzde 94'ü korumadığını belirtmektedir.

Tablo 13: Sendikaların Çalışanların Haklarını Koruduğuna İnanıyor musunuz?

	Kişi	Yüzde (%)
Evet	3	6
Hayır	47	94
Toplam	50	100

Söz konusu deneklerin yalnızca yüzde 4'ü sendikaya üyedir. Deneklerin yüzde 10'u kurumunun sendika üyeliğini uygun bulmadığını belirtirken, 45 kişi bu soruyu boş bırakmıştır. Çalışanlar, sendikalara güvenmemekte, işini kaybetme korkusuyla sendika üyeliğine sıcak bakmamaktadır. Anket sırasında birçok çalışan, bu sorunun neden sorulduğunu, nerede kullanılacağını öğrenmek istediğini söyleyerek tedirginliğini belirtmiştir.

Tablo 14: Sendikaya Üye misiniz?

	Kişi	Yüzde (%)
Evet	2	4
Hayır	48	96
Toplam	50	100

Yerel medya işletmelerinin yetkilileri ile yapılan sözlü mülakatlarda insan kaynakları yönetimi uygulamalarının düzenli gerçekleştirilmemesinin nedenleri olarak sektördeki tekelleşme eğilimi, yeni mezun fazlalığı, mesleğin prestiji ve çekiciliği nedeniyle talebin arzdan fazla olması, yeni teknolojiler, medyanın bağımsız olmaması ve medya kuruluşlarının kurumsallıktan çok şahıs firması gibi yönetilmesi sıralanmıştır.

Sonuç

Bir medya işletmesinin kuruluş yeri seçimi; ekonomik, doğal, sosyo-psikolojik ve politik olmak üzere dört faktöre bağlıdır. Ekonomik ve siyasi alanda, toplumların sosyo-psikolojileri üzerinde etki yaratabilecek özelliğe sahip kitle haberleşme araçları kimi zaman kamuyu doğru yönlendirmiş, kimi zaman ise çeşitli siyasi grupların ve sermaye gruplarının denetiminde toplumu yönlendirici yayın yapmıştır. Türkiye'de ulusal ve yerel medya işletmelerinin büyük çoğunluğunun kuruluş amacı "itibar elde etmek"tir. Pek karlı olmayacağı tespit edilse bile itibar, sosyal mevki v.b. gibi nedenlerle "bir bölge" medya işletmesinin kurulacağı yer olarak düşünülebilmektedir. Bursa sanayi, ticaret, turizm, tarım ve hayvancılıktaki gücüyle Türkiye'nin ekonomik bakımdan en gelişmiş dördüncü ilidir. İstanbul'dan sonra en fazla ihracatın gerçekleştiği ikinci il olan Bursa, güçlü sanayisine bağlı olarak yaratmış olduğu istihdam ve katma değer açısından ülke ekonomisi için tartışılmayacak bir öneme sahiptir. Siyasi ve ticari güçlerin yatırımı ve desteğiyle

Bursada yerel medyanın çok güçlü ve sayıca fazla olduğu gözlenmektedir. İstanbul ve Ankara'nın ardından yerel medya kuruluşlarının en fazla olduğu üçüncü il konumundadır. Bursa'ya ilişkin yapılan araştırmalardan elde edilen bilgilere göre kentte 27 adet merkezde olmak üzere toplam 39 adet yerel radyo istasyonu, 8 adet yerel televizyon kanalı, 20 tanesi merkezde toplam 46 adet yerel gazete bulunmaktadır. Ayrıca kentin cemiyet hayatını anlatan magazin dergileri ve yerel ekonomi dergileri de Bursa'nın diğer yerel medya kuruluşlarıdır.

Her işletmenin olduğu gibi bir medya işletmesinin de amacı kalite ve verimliliğin artırılması, maliyetlerin düşürülmesi ve pazarda varlığını sürdürmektir. Bütün bunları başarabilmek, konusunda eğitilmiş, nitelikli insan gücüyle mümkündür. Bu nedenle medya işletmeleri, insan kaynaklarının en etkin biçimde kullanılmasını sağlayacak insan kaynakları yönetimi uygulamalarına yer vermek zorundadır.

İşe ve işletmeye en uygun kişilerin seçilmesi, yeterli ve adil ücret, sağlıklı ve güvenli çalışma koşulları, performansa göre ödüllendirilme, yönetime duyulan güven, yönetici – çalışan iletişimde demokratik ortam, sürekli kendini yenileyebilme; çalışanın işe duyduğu ilgiyi ve çalışma isteğini artıracak, sorumluluk almasını ve problemler karşısında inisiyatif kullanmasını sağlayacak, bu da işletmenin ekonomik performansını olumlu yönde etkileyerek, rekabet gücünü yükseltecektir. İnsan kaynakları yönetim sistemleri birbirini tamamlamalıdır, tek başına düşünülemez. Örneğin tatmin edici bir maaş bile bir çalışana işe çekmek ve motive ederek işte tutmak için tek başına yeterli olmayabilir. İşyerindeki diğer çalışanlarla kurulan güvene dayalı açık ilişkiler, yapılan işin içeriği, çalışanların yeteneklerinin fark edilmesi ve eğitim uygulamalarıyla geliştirilmesi, yapılan işin ödüllendirilmesi; bir bütün olarak çalışanda tatmin ve bağlılık yaratacaktır. Başarılı bir insan kaynakları yönetiminin varlığı, çalışanları işletmenin amaçları ve hedefleri doğrultusunda, verimli bir şekilde çalışmaya itecek, zaman ve işgücü kaybını en aza indirecektir.

Demokrasinin gelişmesi açısından yerel medyanın güçlü olması gerekmektedir. Yerel medya yaşadığı kentin sesi, kulağı ve gözü olmalı, mutlaka toplumla bütünleşmelidir. Bu da iyi habercilikle mümkündür. İyi ürün verebilmek için yalnızca teknolojik yatırımların yapılması yeterli değil, gazetecilerin kendisini yetiştirmesi, konusunda uzmanlaşması, bunun için yönetimin her şekilde destek vermesi gerekmektedir. Ayrıca yerel medyanın, sermayenin elinde değil, profesyonel gazetecilerin elinde yönetilmesi de insan kaynağına verilen değer açısından önemli bir gelişme olacaktır.

Yerel medya işletmelerinde kurulacak ve geliştirilecek insan kaynakları yönetim sistemleri, verimliliği ve kaliteyi artıracaktır. Yerel medya işletmelerinde insan kaynakları yönetiminin yeterli derecede etkin olması ve medya çalışanlarının haklarının korunması için hedefin, "bölgede güçlü yerel medyanın olması zihniyetinin yerleşmesi bilincine varılması" olduğunun anlaşılması gerekmektedir. Bu hedefe ulaşmak için yerel medya çalışanları; gazeteci dernekleri, Anadolu Basın Birliği, Türk Basın Birliği, Basın Yayın Enformasyon Genel Müdürlüğü, Basın İlan Kurumu Genel Müdürlüğü ile birlikte çalışmalıdır. Asıl görev yerel medya çalışanlarıdır, anahtar onların elindedir ve kilidi açacak yine kendileridir.

Kaynaklar

- Altun, A. (2005) “Yerel Medya Çalışanlarının Eğitim İhtiyacı ve Yerel Medya Enstitüsü”, İletişim: Araştırmaları Dergisi, Ankara Üniversitesi İletişim Araştırma ve Uygulama Merkezi Yayınları, Ankara.
- Atlı, D. (2012), Yetenek Yönetimi – İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeni Vizyonu. 1.Baskı, Crea Yayıncılık, İstanbul.
- Barutçugil, İ. (2004) Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, 1. Baskı, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- Balay, H. (2006), “Medya Sonunda İK’yı Keşfetti”, Popüler Yönetim Dergisi, İstanbul.
- Bingöl, D. (2010), İnsan Kaynakları Yönetimi, 7. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, Eylül 2010, s.3.
- Çınar, Z. (2010), Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme, <http://www.makaleler.com/yetkinlik-bazl%C4%B1performansde%C4%9Ferlendirme> [10/12/2014]
- Denisi, A.S., Ricky W. G. (2007), Human Resource Management, 3rd Edition, Houghton Mifflin Company, Boston.
- Dündar, İ. P. (2006), Yazılı Basın İşletmelerinde Kalite. 1. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Gezgin, S. (2013) “Yerel Basının Tarihsel Gelişimi ve Günümüzdeki Yeri”, www.kenthaber.com/haber/genel/kose/suat-gezgin/yerel-basinin-tarihsel-gelisimi-ve-gunumuzdeki-yeri/ [10/12/2014]
- Girgin, A. (2008), Gazeteciliğin Temel İlkeleri. 1. Baskı, Der Yayınları, İstanbul.
- Gürel, N. (2004), “Yerel Basının Sorunlarından Meslek İçi Eğitime Bakış, X. Yerel Medya Eğitim Semineri, Kayseri.
- Karahisar, T. (2012), Türkiye’de Medya Sektörü ve Gazeteciler. 1. Baskı, Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa.
- Mirze, K. (2010), İşletme, 1. Baskı, Literatür Yayıncılık, İstanbul.
- Sabuncuoğlu, Z. (2011) İnsan Kaynakları Yönetimi – Uygulamalı Örnekleriyle, 5.Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
- Şeker, M. (2007), Yerel Gazeteler, Tablet Yayınları, Konya.
- Tokgöz, O. (2012), Temel Gazetecilik. 9. Baskı, İmge Kitabevi Yayınları, Ankara.
- Utkan, O. (2007) “Kayseri Medyası ve Sorunları”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Vural, A. M. (1999) Yerel Basın ve Kamuoyu, Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayınları, Eskişehir.
- Yüksel, E. ve Gürcan, H.İ. (2001) Habercinin El Rehberi, Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayınları, Eskişehir.