

LIDERSTVO I/ILI MENADŽMENT U JAVNOM MEDIJSKOM SERVISU RADIO-TELEVIZIJE VOJVODINE

LEADERSHIP AND/OR MANAGEMENT IN THE PUBLIC SERVICE MEDIA RADIO TELEVISION OF VOJVODINA

dr Miodrag Koprivica¹⁹⁷
mr Sonja Kokotović¹⁹⁸

Sadržaj: *Liderstvo i menadžment - dva različita koncepta koji se u nekim segmentima poklapaju. Oba ostvaruju uticaj na grupu, tim, odeljenje, i dr. od strane pojedinaca u želji ostvarivanja cilja. Uticaji se realizuju na različite načine ali to ne isključuje postojanje procesa. Menadžeri i lideri pripadaju različitim tipovima ljudi, sa istim krajnjim ishodom – ciljem, do kog dolaze upotrebom različitih alatki. Menadžment medija pod direktnim je uticajem promena usled brzog razvoja tehnike i tehnologije, pa ako do ovog poklapanja dođe organizaciji je obezbeđena sigurna budućnost.*

Ključne reči: *liderstvo, menadžment, javni servis, promene*

Abstract: *Leadership and management - two different concepts which can in some segments overlap. Both have an impact on the group, team, department, etc. by individuals wishing achieving the goal. Impacts are realized in different ways but it doesn't exclude the existence of the process. Managers and leaders belong to different types of people, with the same end result - the aim, to which come by using different tools. Media Management is under the direct influence of changes due to the rapid development of techniques and technologies, and if overlap comes to the organization is provided with a safe future.*

Key words: *leadership, management, public service, changes*

1. LIDER I / ILI MENADŽER – ISKLJUČUJE LI JEDNO DRUGO

Liderstvo je proces ostvarivanja uticaja koji pomaže grupama pojedinaca da ostvare ciljeve. Kao proces, liderstvo se može analizirati na osnovu ponašanja lidera i predstavlja nešto što se može savladati, naučiti i koji je dostupan svima.[1] Grafički ovaj odnos je prikazan na slici 1.

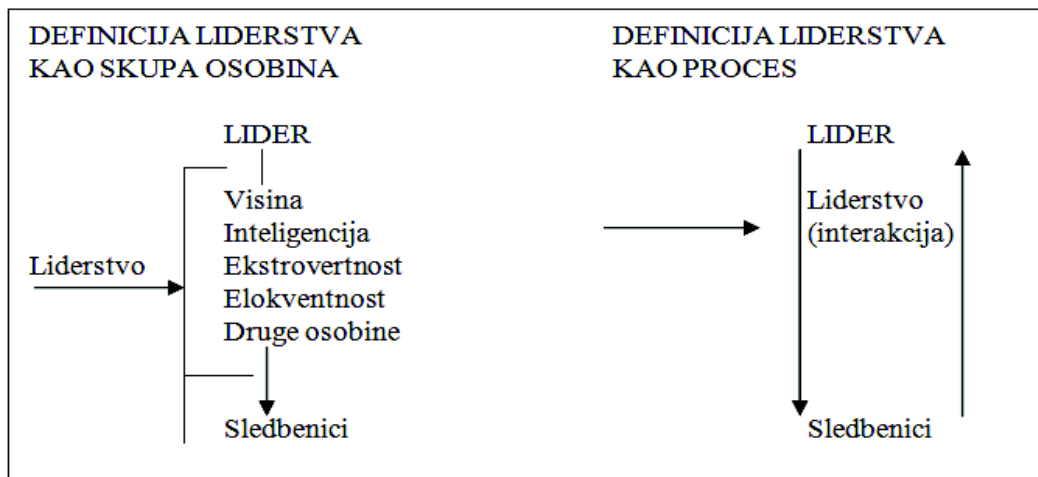
Oba oblika liderstva se pojavljuju u praksi, ali ih zbog nastanka i odnosa prema saradnicima treba posebno analizirati:

- Formalno liderstvo - pozicija u organizaciji u vidu: menadžera pogona, šefa odseka, ruko-vodilaca timova, i dr. Osoba kojoj je dodeljena formalna liderska pozicija ne mora i nije uvek pravi lider u datom okruženju.

¹⁹⁷ Fakultet za pravne i poslovne studije dr Lazar Vrkatić, Bulevar oslobođenja 76, 21000 Novi Sad

¹⁹⁸ Fakultet tehničkih nauka, Trg Dositeja Obradovića 6, 21000 Novi Sad

- Neformalno tj. spontano liderstvo – prihvatanje pojedinca kao najuticajnijeg člana grupe, tima ili organizacije, bez obzira na dodeljenu formalnu poziciju ili ne. Ovaj tip nastaje tokom vremena, najviše zahvaljujući komunikaciji.[1]-[2]



Slika 1. Različiti pogledi na liderstvo

Po mišljenju većine autora[1]-[2]-[3] oba liderstva treba prihvatiti kao liderstvo, bez obzira kako je ono nastalo. Osoba koja pokazuje liderske sposobnosti je lider, bez obzira da li joj je ta funkcija dodeljena ili se prirodno razvila. Jedan od elemenata koji pomaže pri bližem određenju liderstva je uticaj (moć) koji lider ostvaruje na saradnike. Sposobnost ili mogućnost nekog da utiče na verovanje drugih, na stavove i pravce njihovih aktivnosti, predstavlja formalnu ili neformalnu moć te osobe.

Posmatrajući odnos menadžmenta i liderstva, uviđamo mnogobrojne razlike koje možemo klasifikovati u dve grupe.

I grupa autora	Menadžerstvo i liderstvo posmatraju kao jednu celinu.
	Menadžeri imaju jedne, a lideri druge funkcije.
	U toj celini se menadžeri i lideri mogu poklapati ili ne, ali su na razne načine povezani i povezanost je veoma važna za uspešno poslovanje firme.
II grupa autora	Menadžere i lidere, kao i funkcije koje oni obavljaju vide kao dve sasvim odvojene pojave, pa i uloge i funkcije u organizaciji.

Tabela 1. Razlike liderstva i menadžmenta prema percepciji autora [1]

Liderstvo nije nužno bolje od menadžmenta. To su dva sistema koji se dopunjuju. Svaki ima svoju funkciju i karakteristične aktivnosti i oba su važna za uspeh u sve složenijoj i promenljivoj okolini. Menadžment se bavi savladavanjem složenosti, a liderstvo savladavanjem promena – to su osnovni razlozi zašto liderstvo poslednjih godina dobija na važnosti, s obzirom da su savremeni uslovi poslovanja u kojima kompanije deluju karakteristični po velikoj brzini promena.

2. FUNKCIJA LIDERA / MENADŽERA U MEDIJIMA

Poslednjih decenija mediji imaju veliku društvenu ulogu i postali su značajan faktor uticaja, zbog ukupnog sadržaja, znanja, informacija, kao i novih tehnologija. Mediji imaju „izuzetnu ulogu u kreiranju javnog mnjenja u svetu, ali i u oblikovanju najvažnijih političkih odluka na globalnom planu“.[4]



Osnova efikasnog funkcionisanja medija uporedo sa promenama u okruženju, je u permanentnom razvoju menadžmenta unutar medijskih kuća. Bez obzira da li se radi o vestima, zabavi, kulturi, sportu, i dr. sadržaj je neopipljiv i zavisi od trendova, mode i inspiracije. Programski sadržaj koji emituje određena TV kuća ima kratak životni vek, osim izuzetno retkih kulturnih programa.

Miodrag Koprivica

Fakultet političkih nauka završio u Beogradu 1975. godine.

Na Evropskom centru za mir i razvoj, Univerzitetu UN u Beogradu, magistrirao je 2003. god., teza: Ogranizaciona i upravljačka struktura sajamskih organizacija.

Doktorirao je 2005. god. na Fakultetu za menadžment u Novom Sadu sa tezom: Razvoj strateškog koncepta organizacija u sajamskoj industriji.

Izabran je u zvanje docenta na istom fakultetu 2006. god., a posle prelaska na rad na Fakultet za pravne i poslovne studije u Novom Sadu obnovljen mi je izbor u zvanje docenta 2008. za oblast opšteg menadžmenta.

Predaje uslužni menadžment, menadžment događaja i marketing.

Do 1991. god. bio je generalni direktor RTNS, a posle do 1998. god bo je direktor marketinga RTNS.

Bio je član: Organizacionog odbora Samita nesvrstanih u Beogradu i kolegijuma JRT.

Predsednik UO Tanjuga, UO Srpskog narodnog pozorišta i Elektrovojvodine u Novom Sadu.

Od 1998. do 2000. g bio je generalni direktor AD Novosadskog sajma, zatim komercijalni direktor i direktor marketinga.

Funkciju saveznog narodnog poslanika i člana Odbora za ekonomske odnose sa inostranstvom Savezne skupštine obavljao je u dva mandata. Član je stalne delegacije Interparlamentarne unije.

Član je Međunarodne menadžerske akademije.

Menadžment medijskog preduzeća je suočen sa neposrednim zadatkom da u novom (multi) medijskom okruženju uspostavi sistem efikasnog upravljanja tehničkim, organizacionim i inovacijama u oblikovanju i distribuciji medijskog sadržaja.[5] Teži da nađe ravnotežu između potreba tržišta i nezasićenih apetita medijske javnosti, promena u tehnologiji, medijskoj regulativi i opštim društvenim tokovima. [6]

Značajan deo upravljačkog tereta nosi programski menadžment, nezavisno od organizacione ili vlasničke strukture medijskog preduzeća, koji odlučuje o izboru informacija, animira kreativne potencijale u oblikovanju medijskog sadržaja, učestvuje u sve složenijim marketinškim aktivnostima, podešavajući programske sadržaje novim tržišnim promenama koje su u skladu sa tehnološkim promenama. Programski menadžment posmatramo kao kreativno-komunikacioni centar [7] na čije odluke se oslanja top menadžment i od čijih procena zavisi uspešnost poslovanja medijskog preduzeća.



3. SPECIFIČNOST JMU RTV VOJVODINE

„Javni servis je neprofitna, nezavisna radio-televizijska organizacija, osnovana u ime opšte javnosti i finansirana iz javnih prihoda, koja raznovrsnim, uravnoteženim, visokokvalitetnim programima zadovoljava potrebe najvećeg mogućeg broja građana, odnosno najšire javnosti, nepristrasno i bez diskriminacije”. [8] "On je slobodan od političkog uplitanja i od pritisaka komercijalnih sila. Uz osiguran pluralizam, programsku raznolikost, uredničku nezavisnost, odgovarajuće finansiranje, odgovornost i transparentnost, javni servis može služiti kao temelj demokratije" [9].

Sonja Kokotović

Od srednje škole, paralelno sa fakultetom, bavila se novinarstvom (prvenstveno televizijskim, iako poseduje i radijsko iskustvo).

U JMU RTV Vojvodine prošla je sve faze, od novinara-saradnika preko odgovornog urednika, do projekt menadžera RUV RTV. O njenom radu svedoče brojne emisije, reportaže, kao i realizovani projekti.

Član je više udruženja: od 1993. godine UDRUŽENJA FILMSKIH RADNIKA VOJVODINE kao scenarista, a od 1995. godine UDRUŽENJA FILMSKIH I TV RADNIKA SRBIJE, od 1999. godine UDRUŽENJA NOVINARA SRBIJE.

Od 1996. godine do danas bila je nosilac projekata u domenima kulture, umetnosti, sporta, zabave, urednik EXIT-a za RTV šest godina za redom.

Od 2000. godine do 2004. urednik Omladinskog programa, realizovani su brojni projekti u saradnji sa Sterijinim pozorjem, INFANTOM, IMAFOM, KCNS, TRENCH TOWN, i dr.

Radila je na više međunarodnih projekata, a izdvaja one u saradnji sa Kabinetom za evropske integracije Vlade Republike Srbije.

Učestvovala je i realizovala projekte sa EU konferencija iz Budimpešte, Brisela, Ulma, Peruđe, Kopaonika, Zlatibora,...

Permanentno obrazovanje uz rad je nastavila i nakon završetka osnovnih studija, te je magistrski rad na temu „Upravljanje razvojnim promenama“, odbranila 2008. god. u Novom Sadu.

Trenutno je na doktorskim studijama, smer Projektni menadžment u Novom Sadu.

JMU RTV je naslednik RTV Novi Sad, koja je 1945. počela da emituje radijski, a 1975. i televizijski program. Osnovana je 26.05.2006. na osnovu člana 94. Zakona o radiodifuziji¹⁹⁹, a od 13.08.2014., prema Zakonu o javnim medijskim servisima²⁰⁰, nastavlja rad pod nazivom Javna medijska ustanova Radio-televizija Vojvodine. Osnovna delatnost RTV²⁰¹ je proizvodnja, kupovina, obrada i emitovanje televizijskih i radijskih programa informativnog, kulturnog, obrazovnog, dečjeg, zabavnog, sportskog i drugih sadržaja na 10 jezika, 24 časa dnevno, koji zadovoljavaju potrebe širokog auditorijuma u AP Vojvodini i van nje.

¹⁹⁹ Zakon o radiodifuziji, Službeni glasnik RS, br. br. 42/2002, 97/2004, 76/2005, 79/2005 – dr. zakon, 62/2006, 85/2006, 86/2006 – ispr. i 41/2009: Beograd

²⁰⁰ Zakon o javnim medijskim servisima -

<http://www.parlament.gov.rs/upload/archive/files/cir/pdf/zakoni/2014/2513-14.pdf>

²⁰¹ RTV – skraćenica za JMU RTV Vojvodine

U toku 2013. usvojena je Strategija RTV koja definiše viziju, misiju i opšte pravce delovanja i razvoja: RUV²⁰² RTV je javni radiodifuzni servis za područje APV koji emituje celodnevni program na 2 televizijska i 3 radijska kanala kao i preko internet portala. Sa oko 18.000 sati godišnje emitovanog programskog sadržaja (od toga 51% sopstvene proizvodnje), ova kuća spada u „zlatnu sredinu“ programske ponude evropskih javnih nacionalnih servisa, a u poređenju sa regionalnim servisima nalazi se među prvih pet u Evropi.²⁰³

Strategija predviđa i povećanje broja programa na jezicima nacionalnih zajednica, što je tehnički i tehnološki ostvarivo, ali se kao i kod drugih planiranih ciljeva postavlja pitanje ekonomske održivosti, usled opšte ekonomske situacije, relativno male vrednosti marketinškog oglašavanja, izrazito visokih izdataka uvođenja i inkorporiranja novih tehnologija, troškova edukacije i obuke ljudskih resursa za rad sa novim tehnologijama. Narodna skupština RS donela je 2014. set novih važnih zakona²⁰⁴ koji se odražavaju na nova medijska programska, org.²⁰⁵ i tehnološka rešenja i nove tehnologije emitovanja koje sa sobom donose dinamične i brze promene u okviru delovanja i funkcionisanja medijskog sektora. Internet, digitalna TV, mobilni mediji, Ipod ..., [10] postaju deo svakodnevnog života i iz temelja menjaju dosadašnji način shvatanja medija i odnosa pojedinca prema medijskim sadržajima. [11]

Tehničko funkcionisanje RTV posle uništenja u bombardovanju 1999. osposobljeno je preostalim delom opreme i privremenim instaliranjem u iznajmljenom prostoru sa neadekvatnim uslovima za funkcionisanje profesionalne TV. Sopstvenim snagama 2009/10. RTV je digitalizovala infrastrukturu u standardnoj definiciji, a proces prelaska sa analognog na digitalno emitovanje završen je 18.05.2015. U pripremi je digitalni arhivski sistem digitalizacijom postojeće audio i video arhive.

4. ISTRAŽIVANJE

JMU RTV je organizacija koja broji preko 1000 zaposlenih. Digitalizacija i modernizacija javnog servisa zavisi i od sposobnosti menadžmenta da definisanu viziju i strategiju, uz odgovarajuće uslove i org. implementira. Za unapređenje org., neophodno je analizirati i prilagoditi org. kulturu, koja će omogućiti stvaranje potrebne atmosfere i org. mehanizma savremene medijske kuće.

Ciljevi istraživanja:

- definisanje org. kulture u okviru menadžmenta medijskog sistema;
- utvrđivanje trenutnog tipa org. kulture u RTV;
- definisanje stila rukovođenja;

Predmet istraživanja: analiza menadžmenta u RTV sa aspekta upravljanja promenama, strateškog planiranja i org. kulture.

²⁰² RUV – radio difuzna ustanova, do avgusta 2014. godine i upotrebe Zakona o radiodifuziji, ovo je bio naziv, a promenom Zakona i naziv je promenjen u JMU – Javnu medijsku ustanovu.

²⁰³ Strategija RTV Vojvodine, dostupno na: <http://static.rtv.rs/pdf/2013/10/29/strategija-razvoja-ruv-rtv-2013-2017-pdf.pdf>

²⁰⁴ Zakon o elektronskim medijima, Zakon o javnom informisanju i medijima i Zakon o javnim medijskim servisima

²⁰⁵ org – skraćenica za organizaciju

U okviru rada kombinovan je kvalitativni i kvantitativni pristup, koji uključuje:

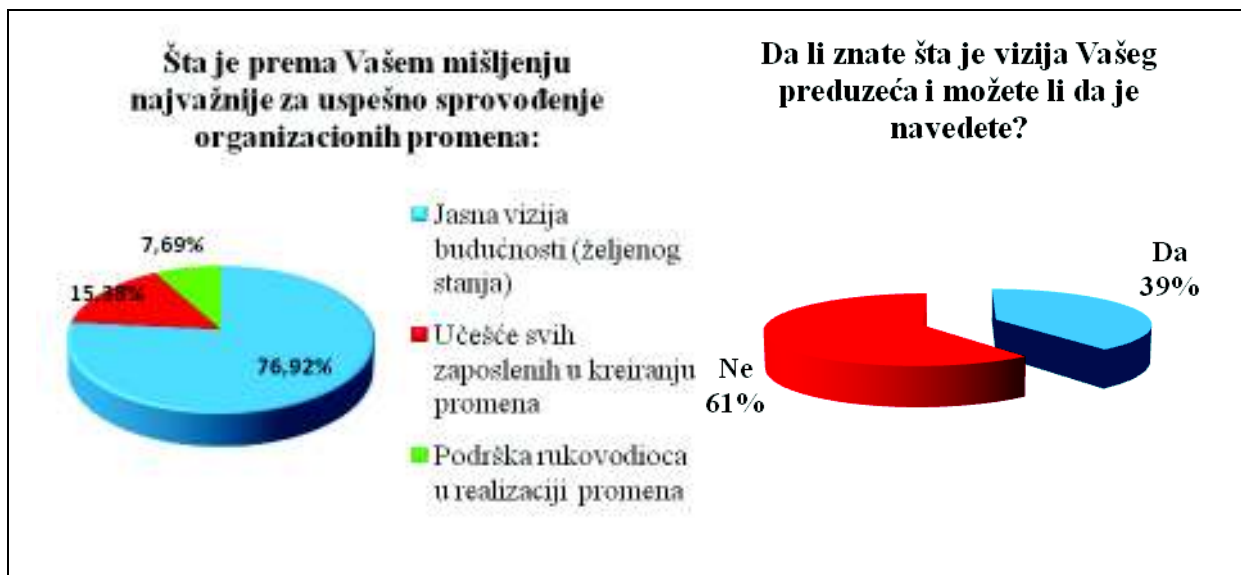
- Kvalitativno istraživanje - intervju sa 23 zaposlena na različitim hijerarhijskim nivoima u org., od top menadžmenta do najnižih poslova izvršioca.
- Kvantitativno istraživanje - zatvoreni upitnik sastavljen od 20 pitanja, sproveden na uzorku od 147 zaposlenih odabranih metodom slučajnog izbora, distribuiran el. putem.

Pitanja koja se odnose na: stil rukovođenja, delegiranje u org., upravljanje promenama, raspored moći prema hijerarhijskim nivoima, timski rad, individualnu inicijativu, misiju i viziju org., definišu trenutnu org. kulturu. Upitnik je napravljen po uzoru na postojeće istraživanje iz oblasti org. kulture i prilagođen medijskim org. [12]

Demografska struktura uzorka pokazuje:

- ravnomernu zastupljenost polova,
- ravnomerno raspoređene ispitanike prema god. starosti od 25 do 64 god.,
- nivo obrazovanja - visoku stručnu spremu poseduje skoro 80% ispitanika.

Većina ispitanika spremna je da podrži radikalne org. promene sa neizvesnim ishodom, ali mogućim napretkom. Generalno postoji namera i želja za promenama u org. (slika 2.), za šta je najvažnija jasna vizija budućnosti - željenog stanja. Većina ispitanih ne zna šta je vizija RTV i ne može da je navede.



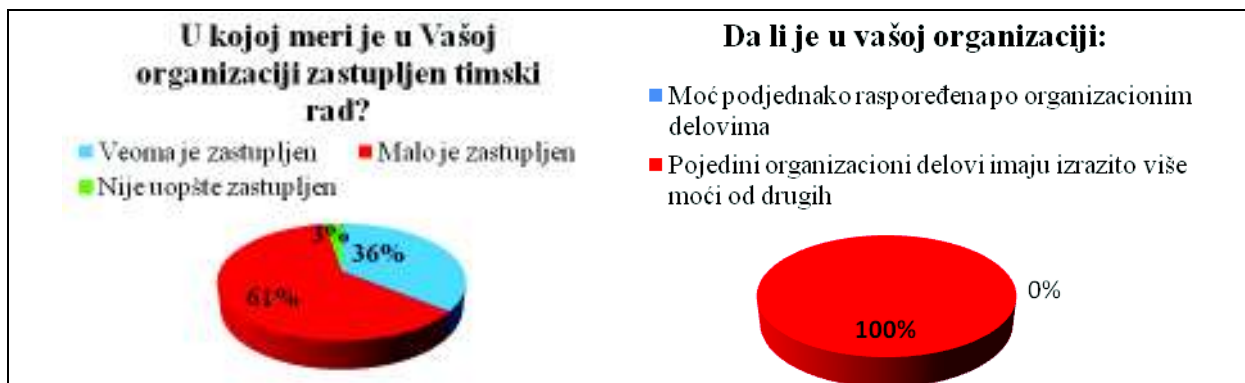
Slika 2. Lista prioriteta za sprovođenje promena

Polovini ispitanika kod rukovodilaca smeta slaba sklonost promenama, a oko ¼ smatra da nisu dovoljno stručni, takođe im je najbitnije efikasno i stručno obavljanje zadataka što ukazuje na dominaciju kulture zadataka, a za 1/3 najbitnije je poštovanje ustaljenih pravila, procedura i standarda što definiše kulturu uloge, tj. birokratsku kulturu.



Slika 3. Kultura zadatka vs kultura uloga

Ako odgovore na ostala pitanja dovedemo u korelaciju sa prethodnim, vidimo da je fleksibilnost org. procesa mala i da je dominantan centralizovan stil rukovođenja. Većina ispitanika smatra da je timski rad malo zastupljen - 61%, dok svi ispitanici smatraju da pojedini org. delovi imaju izrazito više moći od drugih (slika 4.).

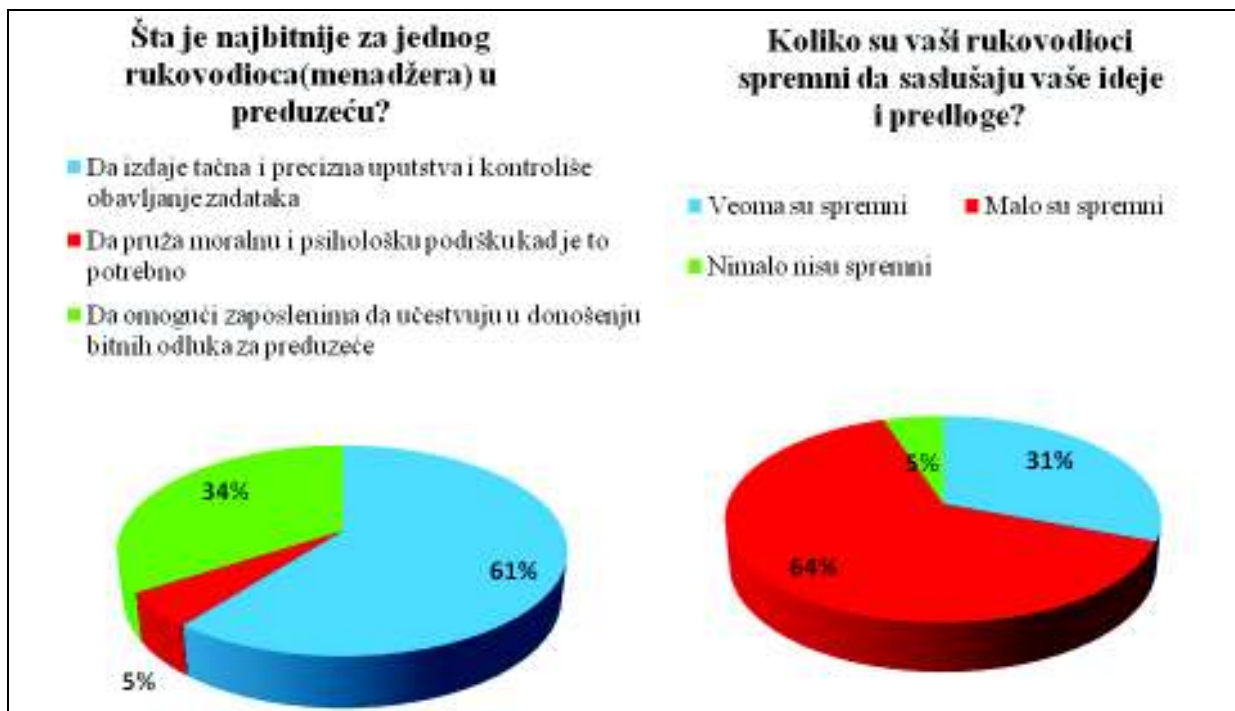


Slika 4. Zastupljenost timskog rada i raspored moći

Čak 61% ispitanih smatra da je za rukovodioca u org. bitno izdavanje tačnih i preciznih uputstava i kontrolisanja obavljanja zadataka, iako se malo trude da razumeju probleme i potrebe zaposlenih i malo su spremni da saslušaju njihove ideje i predloge. Samo 5% ispitanika smatra da rukovodioci pružaju moralnu i psihološku podršku kad je to potrebno, što je osobina lidera u savremenim org.

U RTV su definitivno prisutni birokratski elementi, što se vidi u stilu rukovođenja i navikama zaposlenih, a to potvrđuje birokratsku kulturu, tj. postojanje dominantnog direktivnog liderskog ponašanja orijentisanog na obavljanje zadataka i da su međuljudski odnosi

zanemareni. Ovaj stil rukovođenja karakteriše velika distanca moći, a to potvrđuje i konstatacija da postoji velika razlika u distribuciji moći prema hijerarhijskim nivoima org.



Slika 5. Karakteristike rukovodioca u RTV

45% ispitanika preferira da radi u okruženju gde su precizno definisane uloge i zadaci svakog pojedinca i tačno se zna šta je čiji posao, 55% zaposlenih voli da radi u okruženju gde je ostavljena mogućnost da sami kreiraju zadatak, odlučuju i preuzimaju odgovornost – to ukazuje da postoje i fleksibilni elementi: pružanje podrške i nastojanje da se zaposleni uključe u rešavanje problema.

Pored izražene kulture uloga i birokratskih osobnosti, postoje i elementi kulture zadataka, kao i želja ka fleksibilnijoj org. posla. Analizirajući rezultate pojedinih odgovora u korelaciji sa demografskim podacima, dobijamo sledeće:

- mlađi ispitanici od 25-34 god. vole da rade u okruženju precizno definisanih zadataka, što može biti posledica neiskustva i nesigurnosti na radnom mestu, ali i odsustva ambicije, motivacije i energije.
- ispitanici od 35-54 god. naklonjeni su fleksibilnijoj org. gde im je delegirano da sami kreiraju zadatke i odlučuju.

U JMU RTV podjednako dominiraju kultura uloga i kultura zadataka, sa prisutnim birokratskim elementima koji se ogledaju u razmišljanjima i stavovima zaposlenih, ali i kod rukovodilaca odnosno lidera u org.

5. ZAKLJUČAK

Moguće kategorije org. kulture definisane od raznih autora retko su u potpunosti primenljive na neki realan sistem, zato ne možemo govoriti o jednom koherentnom tipu kulture koja u potpunosti preovladava u RTV. Kultura zadataka je jedna od dominantnih kultura koja nije uspostavljena u celoj RTV, već je prožeta birokratskim elementima. Pored nešto fleksibilnije

orijentacije na zadatke dominiraju i birokratski elementi rukovođenja: poštovanje ustaljenih procedura i standarda, precizno i kruto definisanje zadataka, rukovodioci fokusirani na izdavanje zadataka i kontrolu. Iako imamo privid kulture zadataka, u osnovi je to i dalje kultura uloga, koja se zasniva na individualnoj i nepravilno raspoređenoj moći u organizaciji.

Iako različiti po aktivnostima i obimu, menadžeri i lideri neophodni su za napredak org. kao što je JMU RTV. Ako RTV ima jak menadžment bez lidera, postizanje rezultata može da bude zagušeno i birokratizovano. Isto tako, ako ima jake lidere bez menadžmenta, ishod može biti besmislena ili pogrešno usmerena promena radi promene. Da bi organizacije bile efektivne i efikasne, moraju da imaju stručan menadžment i vešte lidere, i to u određenoj srazmeri. Pokazalo se da menadžeri nisu istovremeno i uspešni lideri, zato ako RTV uspe da do ovog poklapanja dođe, organizaciji je obezbeđena sigurna budućnost.[1]

REFERENCES

- [1] Koprivica, M., (2011) *Međunarodni menadžment*, Prometej, str.327-336
- [2] Lauthans F., (1998) *Organizational Behavior*, 8th ed., Irwin-McGrawe-Hill, Boston
- [3] Cole G.A., (1990) *Management*, 3rd Edition, DP Editions Ltd
- [4] Bahtijarević–Šiber, F., (1999) *Manadžment ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb
- [5] Picard, R. G. (2011), *Mapping digital Media: Digitization and Media Business Models*, Open Society Foundations, London
- [6] Albarran, A. B. (2010), *The media economy*, Routledge, New York
- [7] Miletić, M. (2003). *Menadžment medija*. Fakultet za menadžment malih preduzeća, Beograd
- [8] Veljanovski, R. (2005), *Javni RTV servis u službi građana*, Clio, Beograd
- [9] Izvor: oficijelni sajt UNESCO, http://portal.unesco.org/ci/en/ev.php-URL_ID=1525&URL_DO=DO_TOPIC &URL_SECTION=201.html
- [10] Vočkić-Avdagić, J. (2005), “*Mediji i obrazovanje: Medijski komercijalizam i novi trendovi profesionalizma*“, *Obrazovanje odraslih*, broj 3.
- [11] Pringle, P. K., Starr, M. F. (2006). *Electronic media management*. Elsevier: Focal press
- [12] Miletić, M. (2009), *Osnove menadžmenta medija*. Novi Sad: Filozofski fakultet.