

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

UNIVERSITÀ DEL LIGURIA
UNIVERSITÀ DEL LIGURIA
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOP
FACOLTÀ DI MANAGEMENT DI CAPODISTRIA

Datum - 2 -02- 2007

Sektor	Disciplina	Priloge	Vredn.
DEF	M69/07	2	

DIPLOMSKA NALOGA

JAVNI ZAVOD: UČINKOVITO DELOVANJE
V SLUŽBI JAVNOSTI?

DIJANA ŠTRAUS SVETLIK

MENTOR
MITJA TAVČAR

KOPER, 2006

POVZETEK

Cilj vsake organizacije je, da izpolnjuje poslanstvo – ugotoviti in zadovoljiti zahteve odjemalcev. Javni zavod RTV SLO ni izjema, vendar nakopičene težave, ki so posledica sprememb v zunanjem okolju, in večja občutljivost javnosti javnemu zavodu postavljata ogledalo. Nekonsistentnost upravljanja in vpliv močnih interesnih skupin sta pripeljala do položaja, ko z javnim servisom ni nihče več zadovoljen. Delovni procesi tečejo po inerciji ali »ad hoc« in povečujejo stroške dela. Takšni so tudi izdelki. Majhnost okolja in s tem manjša denarna sredstva in manjši nabor človeških virov narekujejo spremembe v odnosu do le-teh ter bolj realno ocenjevanje in odgovornost do notranjega in zunanjega okolja, izhajajoč iz orientiranosti k odjemalcem.

Ključne besede: javni zavodi, javni interes, javni servis, uspešnost, učinkovitost, kakovost, vrednost za javnost, delovni procesi, projekti, procesna organizacija, komuniciranje

ABSTRACT

Basically, every organisation has the same goal – its missions to identify and meet the demands of its customers or clients. RTV Slovenia as a public broadcasting institution in such exception. However, problems that have piled up due to recent social, political and economic changes have put in under very critical public scrutiny. Inconsistent management and strong influence or pressures from various interest groups have caused that nobody is truly satisfied with the public broadcasting service. Work processes, generally a combination of inert routine and »ad hoc« projects, result in higher labour costs and expenses, and average products. A relatively small size of the market and consequently small revenues and limited human resources dictate a change in philosophy and, generally speaking, a much more realistic approach and attitude »inwards and outwards« that is within the system and relation to the customers.

Key words: public interest, public service, success, efficiency, quality – importance to the public, work process, project, organization of work process, communication

UDK 654:005.336.3(043.2)

VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Cilj in hipoteza	3
1.2	Kratka vsebina.....	3
2	Kaj je javni servis, javni interes, javni sektor	5
2.1	Javni servis	5
2.2	Javni interes.....	5
2.3	Javni sektor.....	5
2.4	Vpliv države	6
3	Nepridobitne organizacije	7
3.1	Vrste nepridobitnih organizacij	8
3.2	Javna uprava	9
3.3	Problemi strateškega upravljanja in vodenja nepridobitne organizacije	9
3.4	Znanje za uspešno vodenje nepridobitne dejavnosti	10
3.5	Poslanstvo nepridobitne organizacije.....	10
4	Poslovne funkcije nepridobitne organizacije	13
4.1	Merjenje uspešnosti	13
4.2	Učinkovitost	13
4.3	Človeški kapital in vodenje	13
4.4	Skladen sistem meril	14
4.5	Tržna orientiranost	14
4.6	Kakovost.....	15
4.6.1	Kakovost priznavajo odjemalci	15
4.6.2	Obvladovanje stroškov z izboljševanjem procesov.....	15
4.6.3	Kakovost ustvarjamo ljudje.....	15
4.7	Vplivanje na javno mnenje.....	15
5	Kaj je organizacija	17
5.1	Oblike organiziranosti	18
5.1.1	Funkcijska organiziranost.....	18
5.1.2	Produktna organizacija	18
5.1.3	Matrična organiziranost.....	18
5.2	Razmerja in strukture	18
5.3	Organizacija kot proces	19

5.3.1	Bistveni procesi	21
5.4	Analiza organizacije	22
6	Analizni prikaz javnega zavoda RTV Slovenija	23
6.1	Strategija, vizija, poslanstvo, vrednote in organizacijska kultura zavoda	23
6.2	Status in dejavnost RTV Slovenija	24
6.3	Organiziranost RTV Slovenija	25
6.4	Notranja organizacija dela in poslovanja	25
6.5	Upravljanje RTV Slovenija	26
6.6	Financiranje RTV Slovenija	26
7	SPIN analiza	29
8	Problemi pri doseganju učinkovitosti	31
8.1	Zakonska organiziranost	31
8.1.1	Predlog zakona o javnih zavodih	31
8.1.2	Statut in kolektivni pogodbi	32
8.1.3	Ostali normativni akti zunanjega okolja	33
8.2	Kadrovska struktura, vodenje in stroški dela, delovni čas in ZDR	34
8.2.1	Pravne podlage za sistematizacijo in vrednotenje dela	35
8.2.2	Pokazatelji neurejenosti obstoječega plačilnega sistema	35
8.2.3	Problematika delovnega časa	36
8.3	Struktura upravljanja in vodenje	36
8.4	Planiranje in nadziranje dela	37
8.5	Kakovost, učinkovitost, uspešnost	37
8.6	Temeljna načela programske in poslovne odličnosti	39
8.7	Delovni procesi	41
8.8	Komuniciranje v notranjem in zunanjem okolju, stiki z javnostjo	42
9	Zaključek	43
	Literatura	51
	Viri	52
	Priloge	55

SLIKE

Slika 3.1	Model za strateško načrtovanje v nepridobitnih organizacijah	10
Slika 3.2	Poslanstvo neprofitne organizacije.....	11
Slika 4.1	Skladen sistem meril	14
Slika 5.1	Potek delovnega procesa skozi enote, funkcije in ravni.....	20
Slika 5.2	Urejenost procesov v organizaciji	20
Slika 6.1	Makroorganiziranost JZ RTV SLO	25
Slika 6.2	Grafični prikaz organiziranosti I	26
Slika 8.1	Primerjava rasti RTV prispevka, inflacije in stroškov dela.....	32
Slika 8.2	BBC – okvir vrednosti za javnost	38
Slika 8.3	BBC – Kriterij vrednosti za javnost	39
Slika 8.4	Pridobivanje programskih in poslovnih izhodišč za TV programe.....	40

TABELE

Tabela 3.1	Razdelitev organizacij na nepridobitne in pridobitne organizacije.....	8
Tabela 6.1	Prihodki javnih RTV organizacij (v %)	28
Tabela 8.1	BBC – Sistem vrednosti za javnost	38
Tabela 8.2	RTV-jeva načela programske odličnosti	41

OKRAJŠAVE

AV	avdiovizualno
BBC	British Broadcastin Corporation
EBU	Evropska radiotelevizijska zveza
KKOMPI	informiranje, planiranje, motiviranje, organiziranje, koordiniranje, kontroliranje
JZ RTV SLO	Javni zavod RTV Slovenija
KP JZ	Kolektivna pogodba Javnega zavoda
RTV SLO	Radiotelevizija Slovenija
SPIN	slabosti, prednosti, izzivi in nevarnosti
ZDR	Zakon o delovnih razmerjih
Zmed	Zakon o medijih
ZSPJS	Zakon o sistemu plač v javnem sektorju
ZRTVS	Zakon o RTV Slovenija
ZZ	Zakon o zavodih

1 UVOD

Poslovanje podjetja je odvisno od množice spremenljivk v okolju podjetja pa tudi v podjetju samem. Nekatere od njih so natančno raziskane, prav tako njihov vpliv, za nekatere pa se še zdaj ne ve točno kako in če sploh vplivajo na poslovanje podjetja. Še bolj kot poslovanje podjetij je z zunanjimi vplivi določeno delovanje javnih institucij, saj so pravila poslovanja največkrat določena z zakoni ter sorodnimi predpisi, ki se hkrati zelo pogosto spreminjajo.

Skoraj vedno, ko se spremeni katera od določljivk poslovanja, se mora podjetje ali javna institucija s svojo organizacijo prilagoditi. V nasprotnem primeru lahko podjetje propade, saj ga konkurenti prehitijo, javne institucije pa nesmotrno dosegajo svoje cilje (Ivanko 1999, 216).

Pogoji poslovanja se spreminjajo tudi v javnem zavodu Radiotelevizija Slovenija (v nadaljevanju RTV Slovenija). Te pogoje v večji meri določajo v državnem zboru s pomočjo sprejemanja zakonov in pravilnikov, z določanjem višine prispevkov in vsakokratno vpetostjo v širši avdiovizualni prostor.

Pri prilagajanju oziroma spreminjanju organizacije nekatere ovire pogosto preprečujejo uvajanje sprememb. Spreminjanje organizacije se mora nujno dopolniti tudi s prilagajanjem ostalim spremenljivkam, v mislih imamo prilagajanje organizacije tehnologiji, prožnejšim oblikam delovnih procesov, izkoriščanju kadrovskih kapacitet.

Namen Javnega zavoda je opredeljen že v Zakonu o RTV Slovenija (v nadaljevanju ZRTVS) ter v Statutu javnega zavoda RTV Slovenija in to je »da v korist javnosti ustvarja, pripravlja in oddaja nacionalne in druge posebne radijske in televizijske programe ter zagotavlja delovanje radijskega in televizijskega prenosnega sistema na območju celotne Slovenije ob tem pa so Javnemu zavodu kot servisu v službi javnosti postavljene temeljne zahteve, na katerih naj bi temeljila javna radiotelevizija (Bašič in Petkovič 2006):

- zahteva po univerzalni dostopnosti,
- zahteva po odprtosti javne razprave,
- zahteva po zagotavljanju dostopa do znanja,
- zahteva po programski odličnosti,
- zahteva po profesionalni odgovornosti,
- zahteva po ustvarjalnosti,
- zahteva po upoštevanju kulturne raznolikosti,
- zahteva po vključevanju državljanek in državljanov v oblikovanje in ocenjevanje radijskih in televizijskih programov,
- zahteva po javnosti delovanja,
- zahteva po stabilnosti finančnih virov,
- zahteva po zagotavljanju ustreznih delovnih pogojev,
- zahteva po podpori tehnološkega razvoja.

Javna televizija se razlikuje od radiotelevizije, ki sledi zgolj komercialnim in političnim ciljem, saj mora izpolnjevati specifično poslanstvo, ki ji nalaga, da deluje neodvisno od gospodarskih in političnih vplivov. Zagotavljati mora uredniško neodvisnost in nepristranskost, postavljati merila kakovosti, ponujati raznolikost programov in storitev, ki zadovoljujejo potrebe vseh družbenih skupin in je javno

odgovorna. Ta načela bodo obveljala ne glede na spremembe, ki jih je treba uvesti, da bi izpolnili zahteve 21. stoletja.

Zato je pomembno da države vzdržujejo močno in živahno neodvisno javno radiotelevizijo in jo hkrati prilagajajo potrebam digitalne dobe. Da bi zadovoljili potrebe občinstva, je treba definirati primeren finančni okvir javne radiotelevizije, hkrati pa poskrbeti za prilagajanje in modernizacijo.

V Sloveniji, ki je vstopila v Evropsko unijo in je po številu prebivalcev med manjšimi državami, z manjšim številom gospodinjstev v primerjavi z drugimi in s tem tudi manjšim obsegom sredstev za vzdrževanje in ohranjanje javnega servisa, je za ohranitev nacionalne identitete, kulture, jezika, prepoznavnosti slovenske ustvarjalnosti doma in v svetu, vloga nacionalne radiotelevizije pomembna. Ni dovolj, da je visoko strokovna, etična in nevtralna v odnosu do svojega okolja, postati mora resnično nacionalna in kot taka prepoznavna v svojem okolju.

Javni zavodi se srečujejo s problemi svoje vloge v družbi. Statusna oblika jim praviloma ne zagotavlja učinkovitega delovanja, pojavljajo se vprašanja, kaj sploh je javna služba, kakšne so njene naloge, komu je odgovorna in kako naj čim bolje opravlja svoje poslanstvo.

Kljub opredeljenemu poslanstvu, znanim načinom in stalnosti financiranja se javne službe gibljejo med smermi vsečnosti odjemalcem in vsečnosti državi. Vmes pa se izgublja namen in naloga kakovostnega vsebinskega zadovoljevanja javnosti ne glede na število odjemalcev. S takšnimi problemi in krizo identitete se srečuje javni zavod RTV Slovenija in znotraj njega Televizija Slovenija, ki je predmet moje obravnave.

V sedanjem času, ki ga označujejo tranzicija, globalizacija in komercializacija, pa se je javna televizija znašla v krizi lastne podobe, saj je marsikdaj prisiljena združevati javno poslanstvo z lovom za čim večjo gledanostjo in s potrebo po zagotavljanju občinstva, da bi tako upravičila svoj »javni značaj« ali preprosto pritegnila oglaševalski denar, kar pa ni v skladu z njenim poslanstvom.

Bistvena funkcija javne televizije je, da ustvarja programe, s katerimi podpira in razvija temeljne družbene vrednote, zlasti spoštovanje človekovih pravic, nacionalne kulture, pravic manjšin in politične pluralnosti. Pritisk komercialnih interesov, nacionalnih in mednarodnih povezav medijev narekuje potrebo po »javnem servisu«, ki edini lahko zagotovi enakopraven dostop do različnih programskih vsebin.

Vse države Evropske unije imajo javno radio in javno televizijo, ki ne glede na statusno organiziranost, način upravljanje in financiranja ter notranjo organiziranost in organiziranost podobnih delovnih procesov zagotavljata vsem državljanom kakovostne programske vsebine, ki so v interesu javnosti. Javnega servisa na področju medijev ni mogoče zagotoviti na trgu, zato je treba poskrbeti za podporo javnosti in ustanovitelja.

Razmere, v kakršnih deluje javna radiotelevizija v Sloveniji danes, ne omogočajo učinkovitega delovanja. Obstoječa statusna organiziranost ne spodbuja poslovanja po tržnih načelih. Organizacijska kultura je zapletena in ne omogoča učinkovitega vodenja, opredelitve pristojnosti niso jasne, odgovornost za posamezna področja se izgublja, prav tako je toga organiziranost delovnih procesov, nedorečeni so načini dela, normativi in vrednotenje. Vse to ovira učinkovito upravljanje, pomanjkljivosti se kažejo tako v notranjem kot v zunanjem okolju.

Zakonodaja, ki opredeljuje zunanje okolje, omogoča izvajanje javne funkcije v obliki javnega zavoda, javnega podjetja ali prek koncesij, delovno pravna zakonodaja pa omogoča uvedbo atipičnih oblik dela. Predloga zakona (Zakon o zavodih in Zakon o

javnih podjetjih), ki bi lahko postavila osnove za boljše delovanje, sta še vedno le predloga. Ustanovitelj, ki bi v novem Zakonu o RTV Slovenije lahko širše zajel problematiko in jo uredil tudi z drugačnim statusom, drugačno organiziranostjo in vključil delovno-pravno zakonodajo, pa je del snovi prepusti Statutu – delovne odnose pa še vedno urejata Kolektivna pogodba javnega zavoda RTV Slovenija in Kolektivna pogodba za poklicne novinarje. Ob tem je še vedno predvidena vključitev RTV Slovenija v sistem plač v javnem sektorju.

1.1 Cilj in hipoteza

Cilj diplomske naloge je torej ugotoviti, kakšna notranja organiziranost oziroma organizacijska struktura bi bila za RTV Slovenija najprimernejša za učinkovito delovanje v službi javnosti, da bi lahko dosegla visoko strokovnost, etičnost, nevtralnost do svojega okolja, neodvisnost od države in trga, izkoristila potenciala, ki jih ima, ter resnično postala nacionalna in kot taka tudi prepoznavna v javnosti.

Da bi dosegla cilj, bom analizirala stanje, prikazala ovire pri ravnanju s človeškimi viri, prikazala možne rešitve, ki bi upoštevale spremembe v okolju, ter predlagala možnosti, ki jih lahko pri reševanju krize Javnega zavoda RTV SLO ob danem poslanstvu upoštevata tako zavod kot lastnik oziroma zakonodajalec. Izmed možnih pokazateljev za pomoč pri izvajanju strategije se bom naslonila predvsem na ljudi: motivacijo, vrednote, kulturo in komuniciranje kot elemente učinkovitih delovnih procesov ter interesno usmerjenost organizacije.

Hipoteza: Za RTV SLO bi bilo pri zagotavljanju učinkovitega in uspešnega izpolnjevanja poslanstva najbolj primerna matrična organizacijska struktura, ki poudarja procesni pristop z usmerjenostjo k poslovni odličnosti s timskim in projektnim delom.

1.2 Kratka vsebina

Diplomska naloga je razdeljena na:

- teoretičen del,
- analitični del,
- zaključek.

Teoretična izhodišča

Da bi obravnavali javni servis, moramo najprej ugotoviti, kaj je javno, kaj je javni servis, kakšna je njegova vloga in kakšne so njegove naloge. Seveda je ob tem treba povedati, s kakšnimi instrumenti lahko na javni servis vplivajo država, trg in javnost ter te vplive prenesti na Javni zavod RTVSLO.

Management RTV SLO kot javne nepridobitne organizacije ima podobne značilnosti kot management drugih nepridobitnih dejavnosti, zato so v teoretičnem delu prikazana tudi znanja za vodenje nepridobitne organizacije ter poslovne funkcije nepridobitne organizacije vključno s komuniciranjem. Da bi prikazali oblike organiziranosti in delovnih procesov ter nezadovoljstva zaposlenih v njih, smo teoriji dodali tudi poglavji o organizaciji in delovnih procesih in nazadnje sistem skladnih meril za kasnejši prikaz poti do kakovosti in odličnosti.

Naloga vsebuje analizni prikaz Javnega zavoda RTV SLO: predstavitev podjetja z normativnim okoljem delovanja, problemi, vizijo, poslanstvom, smotri, strategijo, SPIN

analizo, financiranjem, človeškimi in tehnološkimi viri in organizacijsko kulturo. Prikazala sem tudi financiranje drugih javnih RTV organizacij in realen padec naročnine kot glavnega finančnega vira RTV SLO, kar je rezultat slabega ugleda zavoda v javnosti in pri lastniku. Zaradi naše neprimerljivosti z drugimi javnimi televizijami (velikost) in neprimerljivosti z komercialnimi televizijami (poslanstvo) sem prikazala primerjavo le tam, kjer je smiselna, oz. tam, kjer bi posamezno nacionalno TV radi posnemali ali jo dosegli. Predvsem pa sem ugotovitve primerjala s teorijo.

Metode obravnavanja

Diplomska naloga je predvsem teoretična; z deskriptivnim pristopom bom najprej prikazala tako etične kot sociološke vidike poslanstva javne TV ter pomembnost njene neodvisnosti pri izpolnjevanju poslanstva.

Posebej bom prikazala problem človeških virov v Sloveniji in izkoriščanje človeškega kapitala na javni RTVSLO.

Viri raziskave so dostopni podatki drugih TV in dostopni podatki in izbrane analize RTV SLO ter teoretične raziskave strokovnjakov s področja javnih zavodov in neprofitnih organizacij ter prestrukturiranja. Prav tako so nam na voljo zapiski predavanj iz cikla Sodobna organizacija, organiziranih v sklopu izobraževalnega centra JZ RTV SLO v letih 2005 in 2006, ter zapiski predavanj Projektni management, Strateški management, Management nepridobitnih organizacij in Uvod v management, organiziranih na Fakulteti za management Koper v letih 2005 in 2006, ki sem jih obdelala z metodo kompilacije. Torej:

- z zbiranjem literature in informacij za spoznavanje dejstev iz pravne in ekonomske literature,
- s primerjanjem organizacijskih struktur na podlagi kvalitativnih podatkov drugih RTV organizacij,
- z raziskavo možnosti, ki jih nudijo normativni akti,
- s prikazom teoretičnih modelov različnih možnih načinov urejenosti podjetja,
- s prikazom sistema vrednosti za javnost, vsebinske in poslovne odličnosti,
- z metodo sinteze (združevanje teoretičnih dejstev, sekundarnih podatkov in lastnih sklepanj).

Uporabila sem torej analitični pristop z uporabo deduktivne metode.

Omejitve pri obravnavani temi.

Pri iskanju podatkov in izbiranju ustrezne teoretične podlage sem naletela na veliko število normativnih aktov tako zunanjega in notranjega okolja, ki urejajo področje, vendar med seboj niso usklajeni. V času pisanja naloge na RTVSLO poteka pospešeno preoblikovanje vseh aktov, tako je del diplomske naloge napisan po starih normativnih aktih in organizacijskih dokumentih, del pa po novih.

Nekateri podatki z novimi internimi akti javno niso bili več dostopni. Velik del informacij sem tako pridobila od internih skupin, ki sodelujejo pri prenovi delovnih procesov.

2 KAJ JE JAVNI SERVIS, JAVNI INTERES, JAVNI SEKTOR

2.1 Javni servis

Sandra Bašič Hrvatina (2003, 13) navaja:

Če to tehnično definicijo javnega servisa povzamemo na kratko, potem lahko rečemo, da javni servis zagotavlja dostop javnosti do množičnih (...) kanalov, služi javnemu interesu in oblikuje, odpira in vzdržuje prostor javne razprave. Temeljna funkcija javnega servisa v najširšem pomenu je služenje javnemu interesu, zato je primerno, da opredelimo javno blaginjo oz. tisto kar je v javnem interesu.

Javna blaginja je tista dobrina, ki jo lahko omogočimo vsakemu posamezniku, z enakimi stroški oz. brez dodatnih stroškov, kot če jo omogočimo enemu samemu (Annex to the Review of the Future Funding of the BBC 1999, 202). Javno blaginjo označujeta neekskluzivnost in netekmovalnost. Zaradi teh dveh lastnosti od ljudi ni mogoče pričakovati, da bodo plačevali dobrine, če za njihovo uporabo nimajo izključnih pravic in če uporaba teh dobrin ne vpliva na dobrine same. Same storitve (dобрine) zaradi neekskluzivnosti ne moremo prilagoditi izključno eni osebi oziroma tistemu, ki jo uporablja, saj jo uporablja na tisoče ali milijone potrošnikov; (...). To je eden od razlogov, zakaj javni servis uporabnike ne more pojmovati kot potrošnike, temveč kot državljane. Lastnost potrošnika je namreč individualnost, ta pa zahteva ekskluzivnost, lastnost državljan pa je občutek za skupnost – skupno blaginjo z zavedanjem pravic in dolžnosti vred, ki nam kot članom skupnosti pripadajo. Javna blaginja je družbena (in ne tržna oz. komercialna) vrednost programa »seštevek« interesov vseh ljudi. ...Državljanom, tudi če so samo potencialni uporabniki programov javnega servisa, morajo biti ti programi dostopni, kadar koli se za to odločijo.

2.2 Javni interes

Kolega A. Hernec (2005, 9-16) raziskuje javno, javni interes in javni servis:

Vlada oblikuje javne ekonomske politike zaradi relativne redkosti dobrin in storitev s ciljem usmerjanja le-teh ter povečevanja stabilnosti v distribucijskem procesu z namenom boljšega zadovoljevanja človekovih potreb. Vladni sektor tako; zagotavlja storitve in dobrine, kjer privatni trgi nimajo interesa ali možnosti; prepove blago, kjer bi bil velik profit in negativni učinki; prepove uporabo določenih produkcijskih tvorcev; omeji ali nadomesti uporabo določenih produkcijskih tvorcev; spodbuja tehnološki napredek; s financiranjem temeljnih raziskav omogoča uporabo resursov, ki bi sicer ostali nezaposleni.

2.3 Javni sektor

Javni sektor je zbir vseh javnih organizacij, ki opravljajo gospodarske javne službe in družbene dejavnosti. Javna organizacija je institucija, ki opravlja dejavnosti javnih služb. Te dejavnosti opravljajo tako v gospodarstvu kot v negospodarstvu. Javne organizacije se pojavljajo v različnih statusno pravnih oblikah. To so predvsem javni

zavodi, zavodi s pravico javnosti, javni gospodarski zavodi, javna podjetja in organizacije v sistemu državne uprave.

Javne organizacije niso nujno organizirane kot nepridobitne, zato ne gre enačiti pojmov javno in nepridobitno. Javno zajema vse pridobitne in nepridobitne organizacije, ki jih je država ustanovila ali ima nanje odločilen vpliv. Med nepridobitne organizacije pa lahko vključimo ne le državne javne službe, temveč tudi mnoge organizacije iz zasebne sfere.

Javni sektor deluje v institucionaliziranem okolju z normativno določenimi cilji delovanja. Organizacije v javnem sektorju so ustanovljene na podlagi zakona ali kakšne druge ureditve. Temeljni cilji so določeni že s samo podlago o ustanovitvi, ob tem pa se srečujejo še z drugimi z različnih področij. Vladni organi pogosto oblikujejo programe javnih organizacij in so zato v nasprotju z managerskimi cilji in koncepti.

2.4 Vpliv države

Država ima na področju upravljanja javnih zavodov trojno vlogo (ustanovitelj, regulator, financer), in sicer z oblikovanjem administrativnega okolja in z lastniškim upravljanjem javnega zavoda (Kamnar 1999, 71–75):

- administrativno okolje zajema oblikovanje javne politike in njenih ciljev, opredelitev nacionalnih programov in nadzor nad uresničevanjem teh programov;
- lastniško upravljanje javnega zavoda zajema odnos ustanovitelja do ustanovitvene vloge, določanje poslovne strategije zavoda, imenovanje direktorja in organov upravljanja ter nadzorno vlogo lastnika. Poznamo neposredne in posredne oblike lastniškega upravljanja javnega zavoda.

Ustanovitelj daje soglasje: k statutu javnega zavoda, k spremembi ali razširitvi dejavnosti javnega zavoda, ustanovitvi drugega zavoda ali statusnem preoblikovanju javnega zavoda, imenovanju direktorja.

Z dajanjem soglasja vpliva tudi na oblikovanje odločitev in s tem prevzema odgovornost za posledice delovanja javnega zavoda. Posredne oblike lastniškega upravljanja se odražajo preko posrednega vpliva ustanovitelja na direktorja, ki ga imenuje, in prek predstavnikov ustanovitelja v svetu javnega zavoda. Odraža se predvsem pri naslednjih pristojnostih sveta zavoda: *sprejemanje finančnega načrta, sprejemanje zaključnega računa, sprejemanje in spremljanje programa dela in razvoja.*

Odločitev o navedenih vprašanjih je vezana na soglasje ustanovitelja javnega zavoda.

Politično in gospodarsko preobrazbo naj bi spremljala tudi družbena preobrazba. Njeno bistvo je razdržavljanje javnega sektorja, oz. opustitev več kot štiridesetletnega državnega monopola, ki je po eni strani pripeljal do vzvišenega odnosa države do civilne družbe oziroma do popolne odvisnosti civilne družbe od države, po drugi strani pa do samozadostnosti javnega sektorja, saj je v monopolnem položaju začel izgubljati stik s svojimi uporabniki.

3 NEPRIDOBITNE ORGANIZACIJE

Največje razlike nepridobitnih organizacij v primerjavi s pridobitnimi so: poslanstvo, merjenje izidov, načini strateškega delovanja. Največja težava nepridobitnih organizacij je običajno iskanje ravnovesja med v javni interes usmerjenim poslanstvom in ekonomsko logiko poslovanja.

Nepridobitne organizacije celo bolj kot pridobitne potrebujejo navezanost na porabnike svojih storitev, njihova ekonomika je zaradi težav z merljivostjo precej ohlapna in občutljiva, viri financiranja pa so predvsem netržnega značaja.

V strokovni literaturi ne najdemo enotne opredelitve nepridobitnih organizacij (v angleški literaturi navadno Non Profit Organizations, včasih tudi Not-for-Profit Organizations), jih pa lahko bolj natančno poimenujemo (Horak 1995, 17–18) organizacije, ki ne delijo dobička.

Ekonomске značilnosti nepridobitnih organizacij lahko opazujemo predvsem v povezavi (Horak 1995, 20):

- s cilji delovanja,
- s prvinami oziroma resursi, ki jih potrebujejo za svoje delovanje,
- z vlogo tržnega mehanizma pri njihovem delovanju,
- z neposrednimi učinki njihovega delovanja,
- z načinom financiranja,
- s pravno in davčno obravnavo,
- z načinom upravljanja in vodenja,
- z vlogo zunanjih političnih vplivov na njihovo delovanje.

»Temeljni cilj nepridobitnih organizacij je zagotavljanje čim širše ravni zadovoljenosti potreb različnih interesnih skupin z zagotavljanjem stvari in predvsem storitev oziroma učinkovita in uspešna raba prvin za doseganje želenih dosežkov.« (Young 1995, 12)

Tudi sicer v nepridobitnih organizacijah prevladujejo (Horak 1995, 24):

- *Kakovostni cilji:* Kakovostna narava ciljev nepridobitnih organizacij je eden glavnih razlogov, ki otežuje presojo ugodnosti njihovega delovanja.
- *Formalni cilji:* Sem spadajo na primer zadovoljstvo uporabnikov, izboljšanje kakovosti življenja. Medtem ko v pridobitnih organizacijah prevladuje količinski formalni cilj maksimiranja dobička, so v nepridobitnih organizacijah formalni cilji kakovostni.
- *Stvarni cilji:* Takšni so vselej tudi stvarni cilji, ki se nanašajo na konkretne dosežke delovanja organizacije.

»Osnovni cilj obstoja nedobičkonosne organizacije je zagotavljanje določenih storitev v skladu s poslanstvom nedobičkonosne organizacije ter po ceni in kvaliteti, ki je sprejemljiva za uporabnike, katerim je namenjena.« (Kranjc-Žnidaršič 1996, 26)

Smoter nedobičkonosne organizacije je, da trajno ohranja svoje delovanje, se razvija in uresničuje temeljne cilje. Neposredni učinki delovanja nepridobitnih organizacij navadno niso predmet kupoprodaje med izvajalcem in uporabnikom. Morebitni kupci ali plačniki storitev nepridobitnih organizacij so, razen v primeru članskih nepridobitnih

organizacij, povsem druge fizične in/ali pravne osebe kot njihovi uporabniki. Tako večino storitev, ki jih opravljajo javni zavodi, plačujejo proračunski financerji, medtem ko jih njihovi uporabniki dobijo bodisi brezplačno ali z delnim sofinanciranjem.

3.1 Vrste nepridobitnih organizacij

Najbolj običajna členitev je členitev in razvrščanje nepridobitnih organizacij glede na pravno naravo oziroma glede na njihove ustanovitelje, in sicer na javne in zasebne (Young 1994 v Tavčar in Trunk Širca 1998, 7). Nam najbližja razdelitev nepridobitnih organizacije izhaja iz nemške teorije (Tavčar in Trunk Širca 1998, 6). Prilagoditev na našo statusno pravno ureditev je razvidna iz tabele 3.1. Nepridobitne organizacije lahko razvrstimo tudi glede na pretežno dejavnost, s katero se ukvarjajo.

Tabela 3.1 Razdelitev organizacij na nepridobitne in pridobitne organizacije

Neprofitne organizacije	Profitne organizacije
Javne organizacije	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organi in organizacije, ki izvajajo funkcijo države ▪ Organi lokalnih oblasti ▪ Javni zavodi (šole, bolnišnice, zavodi za zaposlovanje, zavodi za zdravstveno zavarovanje) ▪ Javni gospodarski zavodi 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Javna podjetja
Napol javne organizacije	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gospodarske zbornice ▪ Obrtne zbornice 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Javna podjetja z udeležbo zasebnega kapitala ▪ Zasebna podjetja s koncesijo
Zasebne organizacije	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zavodi ▪ Zadruga ▪ Gospodarska interesna združenja ▪ Politične stranke ▪ Društva ▪ Ustanove ▪ Verske skupnosti ▪ Sindikati ▪ Poklicna združenja ▪ Dobrodelne organizacije ▪ Organizacije potrošnikov 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Podjetja ▪ Samostojni podjetniki ▪ Gospodarske družbe ▪ Povezane družbe ▪ Banke ▪ Zavarovalnice

Vir: Tavčar in Trunk Širca 1998, 7

»V najširšem pravnoorganizacijskem sistemu je tipična in najštevilčnejša organizacija zavod. Obliko zavoda uporablja tudi zasebni sektor, kadar določene negospodarske dejavnosti opravlja na nepridobitni način.« (Tavčar in Trunk Širca 1998, 7)

3.2 Javna uprava

Organizacije javne uprave za svoje delovanje odgovarjajo javnosti, volivcem in davkoplačevalcem, nadzirane so posredno preko parlamenta oz. skupščine. Neodvisne državne revizije nadzirajo namenskost in gospodarnost trošenja proračunskih sredstev (računsko sodišče) v interesu davkoplačevalcev (Young 1995, 12).

Vodstvena mesta v mnogih organih in organizacijah javne uprave so podvržena (političnim) izvolitvam. Položaj drugih zaposlenih v javni upravi je povezan z večjo varnostjo delovnega mesta. Zaradi možnosti pogostih menjav politično postavljenih vodstev organov javne uprave, pri čemer pa ne prihaja do menjav izkušenih in večših uradnikov, pa je neformalna moč slednjih v praksi pogosto izjemno velika. Vse navedeno lahko prenesemo tudi na delovanje javnih zavodov.

3.3 Problemi strateškega upravljanja in vodenja nepridobitne organizacije

Strateško upravljanje sestoji iz dveh faz:

- strateško načrtovanje v organizaciji se nanaša na določanje vizij in poslanstva, na oblikovanje ciljev za doseganje poslanstva, na izbiro strategije za doseganje ciljev organizacije;
- implementacija strategije se nanaša na razvoj organizacijske strukture za uresničitev strategije, na zagotavljanje učinkovitega izvajanja aktivnosti za uresničitev strategij, na kontrolo uresničevanja strategij.

Strateško poslovanje je sodoben pristop k strateškemu načrtovanju. Gre za povezovanje z drugimi poslovnimi procesi in za usklajevanje med organizacijskimi sistemi in procesi ter kulturo organizacije. Proces strateškega upravljanja in poslovanja je razdeljen na proces strateškega načrtovanja in proces uresničevanja in nadzora uresničevanja strategij.

Strateška prednost: organizacija mora imeti stvarne, ustrezne in učinkovite strateške načrte, ki zagotavljajo najboljšo izrabo njenih potencialov in razpoložljivih virov. Enako pomembno je, da ima postavljene sisteme dobro pripravljene in enotnega načrtovanja, spremljanja in ocenjevanja njenega delovanja. Prav tako mora biti sposobna in dovolj močna prilagoditi načrte nepričakovanim spremembam,

Podpora in omrežje: Podpora mora biti aktivna in mora izražati privrženost članov, kot da organizacija v resnici pripada njim. Uprava mora imeti stalen dostop do vseh potrebnih informacij. Organizacija mora imeti jasen koncept odgovornosti (do svojih članov, ciljnih skupin in donatorjev) in zavezanost k sodelovanju na vseh ravneh.

Viri: organizacija mora imeti ustrezna sredstva, ki omogočajo izvajanje njenih dejavnosti. Hkrati mora imeti dolgoročno strategijo svojega lastnega financiranja in programov. Strategija mora vsebovati določeno stopnjo finančne neodvisnosti in raznovrstnost virov prihodka.

Programi: programi organizacije morajo biti uravnoteženi in uresničljivi. Biti morajo stabilni in dolgoročni.

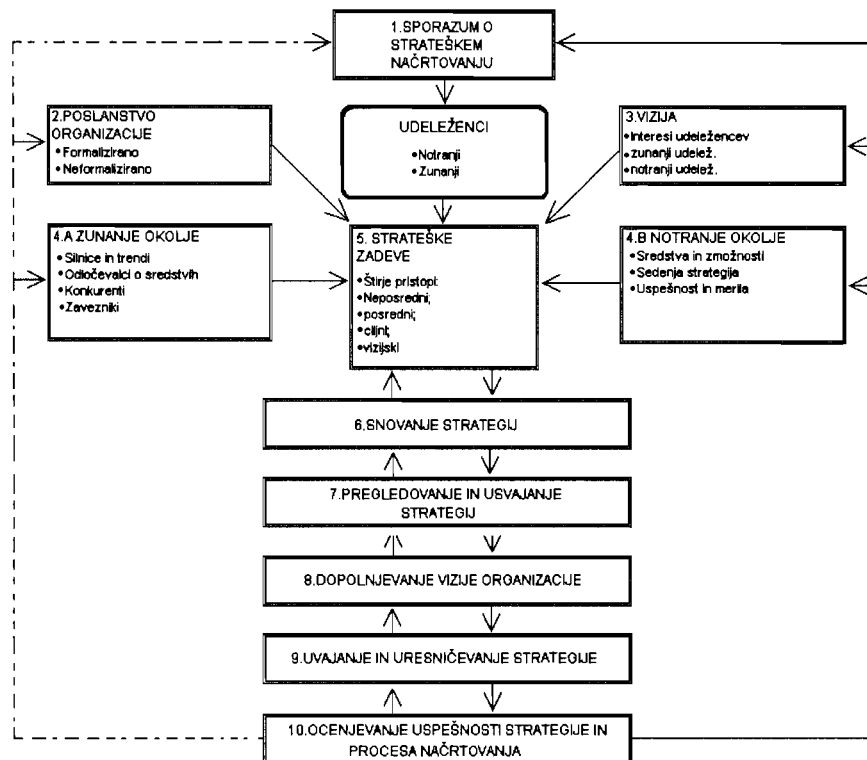
Skupina: organizacija mora imeti zadostno število privrženih in sposobnih ljudi, ki delujejo pri reševanju problemov delujejo timsko. Vodenje mora biti prilagodljivo, usmerjeno v akcije in sposobno razreševati nasprotja.

3.4 Znanje za uspešno vodenje nepridobitne dejavnosti

Tudi nepridobitne organizacije morajo biti učinkovito vodene, da bi lahko dosegle kakovostne rezultate. Javnost in uporabniki storitev teh organizacij namreč upravičeno pričakujejo visoko kakovost delovanja.

Model procesa strateškega planiranja, ki ga je za nepridobitne dejavnosti razvil Bryson, poteka v desetih korakih (Bryson 1995 v Tavčar in Trunk Širca 1998, 114) – razviden je iz slike 3. 1.

Slika 3.1 Model za strateško načrtovanje v nepridobitnih organizacijah



Vir: Bryson 1995 v Tavčar in Trunk Širca 1998, 114

3.5 Poslanstvo nepridobitne organizacije

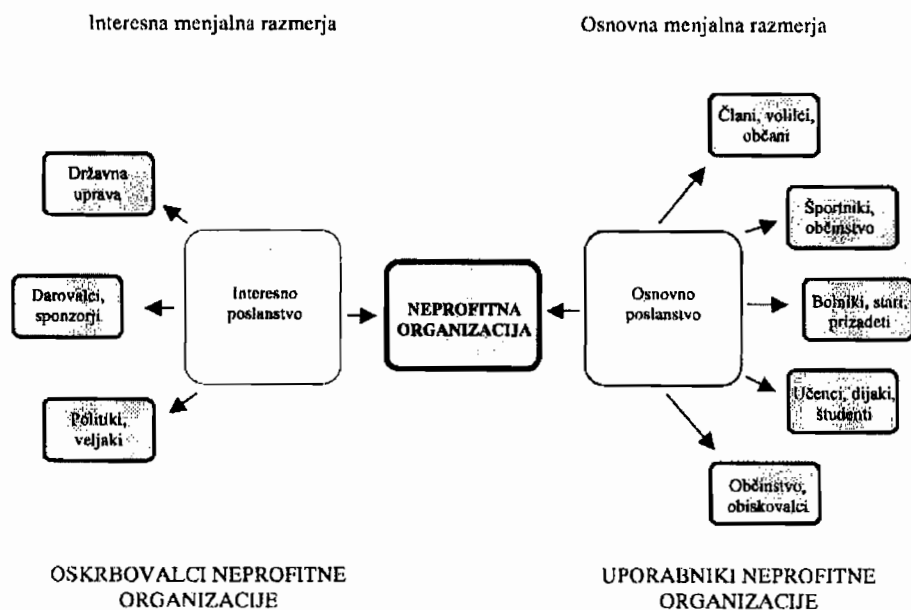
Poslanstvo nepridobitne organizacije je v tesni povezavi z njenimi pooblastili, ki jih država daje nepridobitni organizaciji.

Določitev poslanstva naj bi bila začetna faza procesa strateškega ravnanja organizacije. Poslanstvo določa pravila organizacije in se nanaša na: skupna prepričanja in vrednote, opredelitev poslovanja, zahteve zainteresiranih za organizacijo, odnos do preživetja in rasti organizacije.

Poslanstvo je smiselno obravnavati na dveh področjih, iz česar sledita dve vrsti poslanstev, in sicer temeljno, ki je namenjeno uporabnikom storitev, in interesno, ki je namenjeno partnerjem, ki oskrbujejo organizacijo s sredstvi.

Prva dolžnost vodilnega managementa je, da vsi v organizaciji razumejo in sprejemajo poslanstvo. Sestavine poslanstva nepridobitne organizacije so razvidne na sliki 3. 2. (Tavčar in Trunk Širca 1998, 42).

Slika 3.2 Poslanstvo neprofitne organizacije



Vir: Tavčar in Trunk Širca 1998, 42

Za dobro opredelitev poslanstva je potrebna veliko analitičnega dela in raziskav okolja. Največja vrednota, ki izhaja iz opredelitve poslanstva, je postopek, skozi katerega mora management, ko oblikuje zamisel o poslanstvu. Da bi opredelil poslanstvo, mora management odgovoriti na niz strateških vprašanj o organizaciji. Če tega ne stori, je oblikovano poslanstvo le niz praznih besed in ne učinkovit interni dokument, ki bi spodbujal in navdihoval vse zainteresirane za organizacijo. (Kranjc-Žnidaršič 1996, 233)

4 POSLOVNE FUNKCIJE NEPRIDOBITNE ORGANIZACIJE

4.1 Merjenje uspešnosti

Kriterij za merjenje uspešnosti nepridobitnih organizacij mora biti vezan na njeno poslanstvo, katerega končni cilj je praviloma zadovoljstvo uporabnikov. Zato sta tudi ostali merili uspešnosti, ki se poleg donosnosti najpogosteje uporablja v pridobitnem sektorju, to sta gospodarnost in produktivnost, manj primerni ali povsem neprimerni za merjenje v nepridobitnih organizacijah. Nepridobitna organizacija je z vidika gospodarnosti lahko neuspešna (ima več odhodkov kot prihodkov), vendar pa lahko z vidika poslanstva uspešno opravlja svojo nalogo, kazalci za merjenje uspešnosti so lahko: anketiranje, napredovanje glede na pretekla obdobja, primerjava z ostalimi organizacijami v istovrstni dejavnosti, če te obstajajo.

4.2 Učinkovitost

Ker imajo nepridobitne organizacije omejene in pogosto tudi nestabilne vire financiranja, se morajo toliko bolj posvetiti učinkovitosti. Tako kot obstajajo razlike pri merjenju uspešnosti, obstajajo tudi razlike pri učinkovitosti. Učinkovitost lahko dosežemo z boljšo organizacijo dela, s profesionalizacijo in pridobivanjem strokovnih kadrov in z boljšo kontrolo stroškov, ter komercializacijo delovanja.

Možni načini bi lahko tudi bili: vzpodbudno nagrajevanje, zaposlovanje strokovnjakov, vzpostavitev centrov odgovornosti, pogodbeno izvajanje del, pogodbeno opravljanje dejavnosti.

Pogodbeno opravljanje del je smiselno tedaj, ko so posamezne dejavnosti nepridobitne dejavnosti dražje, če organizacija izvaja ta dela z lastnim kadrom, kot če jih z razpisom odda najcenejšim zunanjim izvajalcem. S tem lahko zniža stroške, hkrati pa se izogne tudi vsem potencialnim konfliktom z zaposlenimi. Za nepridobitno organizacijo pa je neugodno dejstvo, da je motiviranost pogodbenih strank za izvajanje njenega poslanstva precej nizka, kar pomeni oddajanje v izvajanje zgolj manj pomembnih del in tistih del, pri katerih je storitev mogoče natančno opredeliti, nikakor pa ne izvajanje svoje ključne dejavnosti, vezane na odnose z uporabniki.

4.3 Človeški kapital in vodenje

Za doseganje uspešnosti in učinkovitosti je pomemben dejavnik tudi vodenje. Vodenje je usmerjanje virov v smeri cilja. Najpomembnejši vir v organizaciji je človeški vir. Človeški viri imajo več dodane vrednosti. Njihove sposobnosti lahko precej razširimo in njihova omejitev ni dana vnaprej.

Finančni viri, čas in prostor so omejeni. Od ljudi pa lahko dobimo toliko, kot sami hočejo. Ljudje delajo odvisno od motivacije za delo, ki je eden od najpomembnejših dejavnikov. Človeški viri v organizaciji so vir kreativnosti. Najpomembnejša naloga vsakega managerja je torej vodenje ljudi.

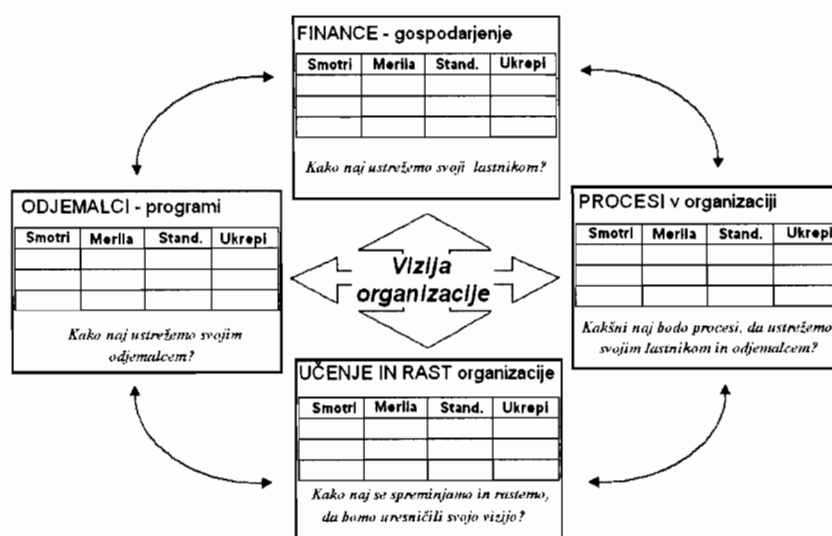
Profesionalno usposobljenost zaposlenih zahteva tudi čedalje bolj tvegano okolje. Vse večje so zahteve po inovativnosti in fleksibilnosti. Zato je treba opustiti stare navade dela in vodenja. To je pogojeno predvsem z zavedanjem o zahtevani kakovosti storitev med odjemalci. Z zaposlovanjem usposobljenih kadrov, ki prihajajo iz gospodarstva, se pojavljajo konflikti v kulturi in nagrajevanju managerjev. Težko je vzpostaviti različno raven plač za zaposlene z enako izobrazbo in delovnimi izkušnjami.

Takšen plačilni sistem lahko potegne za seboj tudi občutno povečanje stroškov. Po drugi strani pa odsotnost takšne plačilne sheme preprečuje pridobivanje usposobljenih kadrov, ki utegnejo močno povečati prihodke nepridobitne organizacije in znižati stroške.

4.4 Skladen sistem meril

Upravljanje samo s finančnimi kazalniki ima omejitve, zato so se organizacije usmerile na upravljanje enega od naslednjih področij: sistem kakovosti, trg, sistem za odnose s strankami, prenovo poslovnih procesov ali strateško upravljanje človeških virov. Danes strateško usmerjene organizacije uporabljajo metodo skladnega sistema meril za umestitev strategije v središče procesov. Ogradje skladnega sistema meril je razviden iz slike 4.1

Slika 4.1 Skladen sistem meril



Vir: Tavčar 2005, 157

Sistem skladnih meril je lahko učinkovito sredstvo za vseobsežno usklajevanje dejavnosti sodelavcev (...). Snovanje skladnega in uravnoveženega sistema smotrov in meril uspešnosti naj bo prvi korak v snovanju politike organizacije. Česar ne znamo meriti tega ne moremo obvladovati. (Tavčar 2005, 157–158)

4.5 Tržna orientiranost

Zaradi razlike v opredelitvi poslanstva in s tem tudi uspešnosti poslovanja pri nepridobitnih organizacijah, se pojavljajo tudi posebnosti pri izvajanju poslovnih funkcij.

Trženje v nepridobitnih organizacijah se začne s prepoznavanjem potreb ciljnih skupin uporabnikov, konča pa se ne s prodajo storitve, ampak z ugotavljanjem, kakšna je stopnja zadovoljitve potreb uporabnikov. To je namreč poslanstvo nepridobitne organizacije, po kateri se presoja uspešnost njenega delovanja. Zato je trženje uspešno le če je v funkciji poslanstva nepridobitne dejavnosti.

Trženje mora prispevati k večji stopnji prepoznavnosti in zavedanja o obstoju organizacije, k širjenju njene kulture in poslanstva med uporabniki.

Trženje je lahko uspešno le v primeru, da se ne izvaja le kot ena izmed poslovnih funkcij, temveč kot ena izmed temeljnih obvez vseh zaposlenih, ki so neposredno usmerjeni k zadovoljitvi uporabnika. To pa je uresničljivo le, če organizacija natančno določi svoj cilj, motivira vse za doseg tega cilja in če poskuša ta cilj doseči na kar najbolj učinkovit način.

4.6 Kakovost

Kakovost je v visoko konkurenčnem prostoru pogoj za ohranjanje poslovnih partnerjev in tržnih deležev, rast prodaje in za prihranke na stroškovni rasti poslovanja.

Zagotavljanje kakovosti mora biti neločljiva sestavina dela vseh zaposlenih. Vzpostavljanje in vzdrževanje določene ravni kakovosti je povezano tudi s stroški oz. vlaganji, stroški za vodenje projekta, zunanje svetovalce, popisovanje procesov in procedur, pripravo dokumentacije in usposabljanje. Stroški kakovosti so stroški, ki ne bi nastajali, če ne bi bilo težav s kakovostjo. Razvoj in nadgrajevanje sistemov kakovosti tako zahtevata jasno predstavo o potrebnih dejavnostih in o konkretnih koristih izboljševanja kakovosti proizvodov in storitev.

4.6.1 Kakovost priznavajo odjemalci

Izboljševanje kakovosti storitev in proizvodov je vsebinsko prilagajanje potrebam odjemalcev. Naložba v kakovost mora vključevati načine zaznavanja teh potreb, njihovega vrednotenja in prenašanja v procese izvajanja storitev oz. proizvodnje proizvodov.

Vrednotenje učinkov na področju odnosov z odjemalci je dobra osnova za osredotočenje dejavnosti. Na mnenje odjemalcev o ravni kakovosti pa vplivajo še cenovna politika, oglaševanje, učinkovitost distribucije, intenzivnost in drugi dejavniki.

4.6.2 Obvladovanje stroškov z izboljševanjem procesov

Redno spremljanje izvajanja in merjenje učinkov sta nepogrešljivi sestavini sistema nenehnega izboljševanja procesov. Sistematična skrb za kakovost proizvodov in storitev se začne z opredelitvijo ključnih poslovnih procesov ter nosilcev procesov in dejavnosti. Dober opis posameznega procesa je temeljni pogoj za enako izvedbo ob vsaki ponovitvi. Učinkovit nadzor in ukrepanje pa omogočata prihranke tudi zaradi skladnejšega in učinkovitejšega izkoriščanja razpoložljivih zmogljivosti.

4.6.3 Kakovost ustvarjamo ljudje

Pojmovanje kakovosti kot neločljive sestavine in cilja ravnanja posameznikov in delovanja organizacije je treba privzgojiti. Izobraževanje, usposabljanje, razvoj različnih oblik za vključevanje zaposlenih v izboljševanje procesov so dejavnosti, ki ne dosegajo takojšnjih učinkov. Kakovost kot oblika organizacijske kulture se razvija z leti.

4.7 Vplivanje na javno mnenje

Neprirodna organizacija mora v svojem življenju vplivati na različne strani: mednarodne, državne in lokalne vladne uradnike, sredstva za obveščanje, strokovnjake in vodje v ustanovah in sistemih, posebne interesne skupine, vire sredstev, splošno javnost v Sloveniji in v sosednjih državah.

Javnost so ljudje, ki zaznavajo nek skupen problem in začnejo razpravljati o možnem reševanju tega problema. Vendar ne v pomenu »splošne javnosti« kot izraza komunikativne racionalnosti »javne sfere« oziroma »civilne družbe« – čeprav se ozira tudi na to. Pod »javnostjo« si moramo predstavljati naslednje skupine ljudi:

- tiste, od katerih smo mi odvisni,
- tiste, ki so odvisni od nas,
- tiste, ki proizvajajo pomembne učinke na nas in
- tiste, na katere mi proizvajamo pomembne učinke.

Znani so štirje modeli odnosov z javnostmi:

- »model tiskovnega predstavništva«. Izvajalci odnosov z javnostmi si znotraj tega modela prizadevajo za pogosto in obširno pojavljanje v množičnih medijih.
- »model javnega informiranja«. Izvajalci si znotraj tega modela prizadevajo javnost obveščati o tem, kar počno.
- »dvosmerni asimetrični model«. Ali znanstveno utemeljeno prepričevanje. Model raziskuje naslovnike svojih sporočil in presega enosmerno zanimanje prvih dveh modelov.
- »dvosmerni simetrični model«. V tem modelu si organizacije prizadevajo za prepoznanje svojih partnerjev in poskušajo z njimi razvijati dialog z namenom medsebojnega prilagajanja in skupnega iskanja vzajemnih koristi.

Najpogostejša opredelitev odnosov z javnostmi, ki jo lahko srečamo v literaturi, namreč pravi, da je predmet odnosov z javnostmi »komuniciranje organizacije z njenimi javnostmi«. Odnosi z javnostmi so način, na katerega poskušamo spreminjati odnose med nami in drugimi, tako da enkrat spreminjamo njih, drugič sebe.

5 KAJ JE ORGANIZACIJA

Organizacije so skupki odnosov med ljudmi. Njihov uspeh ali neuspeh sta odvisna predvsem od kakovosti teh odnosov. V teh odnosih se razvija razumevanje, kje je tista meja, ki ločuje organizacijo od njenega okolja. V tem smislu ljudje med izvajanjem svojih projektov v medsebojnih odnosih organizacije vsakodnevno ustvarjajo. S tem pa ustvarjajo tudi okolja, v katerih delujejo. Ne organizacija in ne okolje jim torej nista dana vnaprej, temveč jih ljudje proizvajajo sproti, medtem ko osmišljajo, kdo so in kaj so ter zakaj kaj počnejo.

Opredelitev organizacije kot združbe

Značilen je sociološki pogled na organizacijo, kar pomeni, da je v ospredje postavljena organska povezava skupine ljudi, ki z ustreznimi sredstvi dosegajo postavljene cilje (Collins 1998). Ta skupina je ločena oziroma razmejena od okolja.

Opredelitev organizacije kot sistema

Če najprej opredelimo sistem, ugotovimo, da je to sestav povezanih stvari, ki tvorijo logično celoto. Po tej teoriji je organizacija sistem, sestavljen iz podsistemov proizvodnje, vzdrževanja, prilagajanja, uravnavanja ter transakcij z okoljem.

Razlike med opredelitvami

Organizacija kot združba je opredeljena bolj specifično kot organizacija kot sistem, saj gre pri obeh za nek sistem, le da so pri prvi opredelitvi določene tudi sestavine, to so ljudje, medtem ko so v sistemski opredelitvi sestavine sistema poenotene (Rozman 2000, 14).

Ko želimo opredeliti organizacijo konkretne združbe, hitro ugotovimo, da na oba načina opredelimo združbo. Podjetje proučuje ekonomija ali pa sociologija. Po drugi strani pa je treba ugotoviti, kaj je tisto, kar drži posamezno združbo skupaj. To so razmerja med člani združbe, njihova medsebojna vplivanja ter posledice in torej ne ljudje sami.

Preden dokončno opredelimo organizacijo, si lahko še pogledamo, kako organizacija sploh nastane. Lipovec (1997, 361) je postopek opisal takole:

»V skupnem bivanju ali delovanju nastajajo med ljudmi razmerja, ki jim dajejo določene vloge, med temi vlogami pa poteka koordiniranje, s čimer se zagotavlja obstoj, značilnosti ter smotrnost delovanja tako nastale združbe.«

Iz tega lahko razberemo, da teorija organizacije ne proučuje oseb, ampak razmerja. To razmerje določa vloge, ki v razmerju sodelujejo.

Na tem mestu bi lahko iz opredelitve organizacije še izpeljali, kaj je tista najmanjša enota, ki organizacijo sestavlja. Na hitro bi lahko rekli, da je to človek, vendar ni, ker je človek lahko le del združbe. Prav tako ne more biti neka majhna skupina ljudi, ker je ta že rezultat organizacije. Tudi delovna enota ne more biti, ker je del delovnega procesa in tehnične organizacije. Delovni proces pa je določen s tehnologijo, te pa teorija organizacije ne proučuje. Se pravi, da je najmanjša enota, ki deluje v organizaciji, prav enovito razmerje.

Izraz organizacija lahko uporabimo v smislu organizacijske oblike (zaokrožena entiteta), po drugi strani pa organizacijo pomenijo vsi postopki oz. načini dela. Glede

na to, kaj je vsebina dela v organizaciji, kateri so načrti, vzpostavimo organizacijsko strukturo. Formalni odnosi morajo biti vzpostavljeni za podporo delu in ne za njegovo oviro.

Najširše dojetje organizacije je: organizacija je organiziranje organiziranosti organizacije.

5.1 Oblike organiziranosti

5.1.1 Funkcijska organiziranost

Za takšno organiziranost so značilni hierarhični nivoji. Glede na samostojnost posameznega sektorja usklajevanje teče na najvišji ravni (predstojnik te organizacije). Zaokrožena enota je posamezno funkcijsko področje.

5.1.2 Produktna organizacija

Projekti se izvajajo znotraj posamezne produktne skupine. Posamezno vsebinsko področje razpolaga s strokovnjaki z različnih področij.

Projekt je precej širok in ohlapen pojem, za katerega ne obstaja enotna definicija, vendar pa so si teoretiki precej enotni, da gre za enkratne in neponovljive aktivnosti (ali njihov skupek), in so usmerjene k določenemu cilju. V podjetjih namreč ločimo dva tipa poslovnih procesov, in sicer ponavljajoče – tu gre za serijsko proizvodnjo in enkratne poslovne procese – ti se nanašajo na projekte. O projektih lahko govorimo šele tedaj, ko jim znamo določiti namene, zaradi katerih jih sprožamo, cilje, ki naj bi jih dosegli, hkrati pa vemo, koliko ljudi, sredstev in časa potrebujemo za svoj uspeh.

Cilji morajo biti merljivi, zato da lahko ugotovljamo, v kolikšni meri smo jih uresničili. Potem ko smo opredelili projekte in njihove cilje, projekte razstavimo na naloge. Naloge si je treba razdeliti in se lotiti njihovega izvajanja. Nalog, za katere ne vemo kdo jih bo naredil, ne bo naredil nihče.

5.1.3 Matrična organiziranost

O njej govorimo takrat, kadar se pri organizacijski strukturi srečata dva vidika:

- vidik vzpostavljene organizacijske strukture,
- projekten način dela (veliko število projektov).

Pri posameznih projektih delujejo ljudje iz posamezne organizacijske oblike. Ti posamezniki lahko delujejo na večih projektih hkrati. Tako se križa vidik formalne organizacijske strukture in projektne načina dela. Posameznik je odgovoren vodjem vseh tistih projektov, kjer dela in svojemu predstojniku.

Taka oblika organizacije pride v poštev v tistih organizacijah, ki razpolagajo z določenim številom zaposlenih, ki so strokovnjaki na svojem področju. Zahteva zelo dober sistem delovanja in sistem informacijskega spremljanja. Zahteva tudi popolno integracijo projektnega managementa v organizacijsko strukturo.

5.2 Razmerja in strukture

Med zaposlenimi pri izvajanju nalog prihaja do različnih razmerij, od čustvenih, sosedskih in vse do tehničnih.

»Namen vzpostavljanja organizacije je smotrno doseganje ciljev združbe. Te cilje se dosega z izvajanjem delovne naloge, ki jo izvaja človek, ta pa mora imeti prave sposobnosti ter znanja. V pomoč so mu sredstva, ki v posameznih primerih lahko samostojno izvajajo določene naloge npr: avtomati, računalniki.« (Ivanko 1992, 410)

Oblikovanje organizacije je torej vzpostavljanje organizacijske strukture ter organizacijskih procesov (oblikovanje delovnih mest, oblikovanje oddelkov, oblikovanje celega podjetja). Za vsako delovno mesto je treba določiti zadolžitev, odgovornost in avtoriteto. Nenazadnje je treba delovna mesta povezati v oddelke, oddelke pa v celo podjetje. Hkrati pa pomeni odločitve tudi o tem, kdo bo opravljal kakšno nalogo, kdo komu odgovarja, kako bo kdo nagrajen, kdo izbira informacije, kdo in kakšne odločitve daje, kakšna naj bo kultura podjetja in tako naprej.

Delovne naloge dodelimo zaposlenim in določimo tehnično strukturo. Na ta način pride do povsem tehničnih razmerij in struktur med zaposlenimi.

Zaposleni morajo med seboj komunicirati. Postavljena so določena pravila, kdo je oddajnik, kdo sprejemnik ter kakšna je informacija, ki si jo delijo med seboj. Ravno to razmerje pa določa komunikacijska struktura.

Ljudje delajo za doseganje sredstev, ciljev za zadovoljitev svojih potreb. Takšno, s ciljem usmerjeno delovanje je motivirano delovanje. Med zaposlenimi, njihovimi potrebami in cilji prihaja do motivacijskih razmerij in struktur. Skupna naloga podjetja je, kot sem že omenila, razdeljena. To skupno nalogo dajejo lastniki v izvedbo vršnemu managerju, le-ta pa je ne izvaja sam, ampak jo delegira podrejenim. Nanje prenaša del zadolžitve, ki izvira iz tehnične strukture ter del odgovornosti, ki izhaja iz motivacijske strukture. S tem dobimo oblastno strukturo in razmerja.

Opisane strukture so enovite in ne obstajajo same zase, temveč se znotraj organizacije prekrivajo. Oblikovati pa je treba tudi organizacijske procese. To so procesi smotrnega doseganja cilja združbe, kjer sodelujejo: informiranje, planiranje, motiviranje, organiziranje, koordiniranje, kontroliranje (KKOMPI).

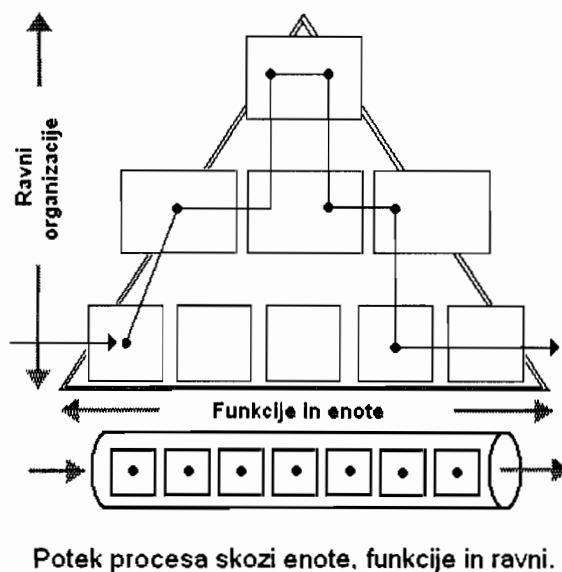
5.3 Organizacija kot proces

Sodobni pogled organizacijo pojmuje kot proces: organizacijo poskuša razumeti kot dinamično kategorijo, ki poleg razmerij vključuje tudi aktivnosti, ki omogočajo njihovo spreminjanje.

V preteklosti pa so na organizacijo gledali zelo statično, zapostavljeno je bilo povezovanje med različnimi enotami. Prav ti prehodi med organizacijskimi enotami pa predstavljajo izgubo časa in povečujejo stroške.

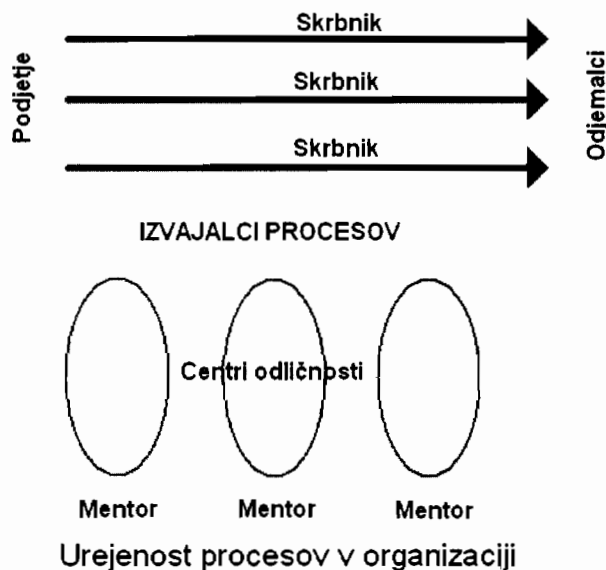
Nov pogled oblikuje strukture, ki upoštevajo horizontalni tok dela skozi več poslovnih funkcij ter ustvarja povezave med njimi, tako, da se naredi celovite procese v podjetju. Za vsak prehodni proces skrbi samo ena skupina zaposlenih oziroma bo zanj odgovoren samo en lastnik procesa. Procesna organiziranost je razvidna iz slik 5.1 in 5.2 (Tavčar 2005, 203).

Slika 5.1 Potek delovnega procesa skozi enote, funkcije in ravni



Vir: Tavčar 2005, 201

Slika 5.2 Urejenost procesov v organizaciji



Vir: Tavčar 2005, 201

Proces pomeni zaporedje operacij, ki s narejene pri izdelavi nekega produkta ali storitve (URL:<http://www.dictionary.com>).

»Poslovni procesi obsegajo medsebojno povezane, zaporedno strukturirane nadfunkcijske aktivnosti z zelo jasno razpoznavnim začetkom ter koncem ter inputom in outputom.« (Kovač 1998, 209)

V tej definiciji se opazi pomemben poudarek na smotrnem povezovanju »nadfunkcijskih« aktivnosti.

»Poslovni proces je skupek aktivnosti, ki skupaj proizvedejo vrednost, ki jo je mogoče ponuditi kupcu.« (Khoong 198, 8–9)

Ta definicija pomeni, da moramo najprej spoznati potrebe kupca, preden sploh zaženemo proces. Na začetku kupec sproži proces z zahtevo po izdelku ali storitvi na koncu pa to tudi sprejme. Vmes pa potekajo aktivnosti za izdelavo storitve ali izdelka, ki imajo s strani kupca določeno vrednost.

Proces lahko opredelimo kot eno ali več nalog, ki pretvorijo skupek vložkov v določene rezultate za določeno osebo ali proces, v njem pa nastopajo različne kombinacije ljudi, postopkov ali orodij (Wesner, Hiat in Trimble 1994, 38). Tu gre za zelo splošno opredelitev procesa. Turk (1987, 198) pa podaja naslednjo definicijo poslovnih procesov: »Poslovni proces je celota medsebojno povezanih delnih procesov, ki zagotavljajo načrtovane učinke, in celota nalog, ki so povezane z zagotavljanjem učinkovitosti in uspešnosti teh procesov.« V tej definiciji so omenjene povezave med delnimi procesi. Poleg tega so v definiciji omenjeni načrtovani učinki, ki pomenijo, da mora podjetje poznati želje in potrebe strank.

Vsem definicijam je skupno, da poudarjajo usmerjenost k stranki. To je zelo pomembno, saj ravno potrebe kupcev določajo rezultate procesa in s tem proces. Druga značilnost definicij procesa je, da gre za preoblikovanje informacij, materiala, operacij, odločitev in je usklajen s tokom zaposlenih.

Zato da opredelimo procese v praksi jih moramo zasledovati. Ugotavljati moramo kje je in kam gre proces, kje se začne in zaključí, kdo vse sodeluje v procesu ipd.

5.3.1 Bistveni procesi

Bistveni procesi so tisti, ki so strateško pomembni. To so tisti procesi, ki imajo velik vpliv na podjetje in so bistveni za uspeh. Poleg tega so bistveni procesi tisti, ki veliko prispevajo k dodani vrednosti, ki jo prejme odjemalec. Skupno vsem tem procesom je, da služijo kot orodje, da se izpolni poslanstvo organizacije.

Procesi so odvisni od virov:

Tehnologija

V zadnjem času je vse bolj pomembna informacijska tehnologija, ki stopa na skoraj vsa področja človekovega življenja in s tem tudi v podjetja.

Z vpeljavo tehnologije je mogoče prekršiti pravila, ki ljudi omejujejo pri delu.

1. pravilo – informacija lahko pojavila ob določenem času le na enem mestu.
2. pravilo – kompleksna dela lahko opravljajo specialisti.
3. pravilo – pravilo decentralizacije ali centralizacije
4. pravilo – o vsem odločajo managerji.
5. pravilo – odpravlja ga brezžična mobilna informacijska tehnologija

Vendar pa tehnologija ni edini ključni element poslovnih procesov, je le orodje v rokah ljudi.

Ljudje

Ljudje so tisti, ki omogočajo potek poslovnih procesov in s svojimi osebnostnimi lastnostmi in odnosom do dela vplivajo na organizacijo.

Pri poslovnih procesih lahko opredelimo naslednje vloge (Hammer in Champy 1995, 109–123):

- *Vodja procesa* skrbi za to da se proces sproži in da se proces resnično izvede. Vodja mora biti dovolj vpliven, da lahko uvede spremembe. Vloga vodje je, da deluje kot vizionar in spodbujevalec.
- *Lastnik procesa* je ponavadi človek, ki opravlja eno od funkcij v procesu. Proces je razporejen na več ljudi, zato so posamezniki odgovorni samo za del procesa. Naloga lastnika prenove poslovnih procesov ni, da proces izpeljejo, pač pa da motivirajo svoje time in s tem poskrbijo da do prenove pride.
- *Timi* so sestavljeni so iz notranjih in zunanjih sodelavcev. Ti timi so manjši, štejejo od 5–10 ljudi. Dobro poznavanje procesov je po eni strani prednost za time, saj to omogoča odkrivati napake, po drugi strani pa otežuje inovativno razmišljanje o procesu, kar pomeni poiskati ljudi, ki so dovolj dolgo v službi, da poznajo procese, vendar pa ne tako dolgo, da bi mislili, da je s procesi vse v redu in hkrati vedo kako le-te spremeniti.

5.4 Analiza organizacije

Z analizo organizacije dobimo sliko trenutnem stanju podjetja. Ob analizi organizacije moramo analizirati tudi kulturo podjetja. Kulturo podjetja oblikujejo dejavniki okolja, managementa in osebnostne značilnosti managementa. Videti je, da ima prav management odločilen vpliv na organizacijsko kulturo. Pri ugotavljanju učinkovitosti je ravno v procesih treba iskati vzroke, ki vplivajo na slabo časovno in stroškovno izkoriščenost. V procesih je potrebo meriti učinkovitost. Učinkovitost pa je najbolje meriti glede na to, koliko rezultati ustrezajo zahtevam odjemalcev.

Poleg vizije, strategije, kulture in organizacije podjetja morajo v podjetju razumeti kako se izvajajo določene aktivnosti in imeti učinkovit pregled nad strukturami procesov. Podjetja so sestavljena iz procesov in ne iz sektorjev.

6 ANALIZNI PRIKAZ JAVNEGA ZAVODA RTV SLOVENIJA

6.1 Strategija, vizija, poslanstvo, vrednote in organizacijska kultura zavoda

Strategija dolgoročnega razvoja javnega zavoda RTV SLO je rezultat zahtev tako Sveta RTV, ustanovitelja in vodstva, da je zaradi sprememb v okolju in ponavljajoče se finančne krize nujna preobrazba, ustrezna strategija ustalitve in ponovna opredelitev temeljne dejavnosti, vizije in poslanstva.

Poslanstvo

»Naše temeljno poslanstvo je ustvarjanje in predvajanje radijskih in televizijskih programov, s katerimi spodbujamo in razvijamo ustvarjalnost, jezik, kulturo ter identiteto Slovenije s kakovostnimi in motiviranimi kadri, z visoko organizacijsko kulturo in s programsko poslovno odličnostjo. Bistvo ohranjanja narave RTV SLO – kljub vrsti komercialnih medijev na področju radia in televizije – je torej v zagotavljanju programske raznolikosti, visoke ravni kakovosti, domače ustvarjalnosti in inovativnosti; ob predpostavki, da je osnovno merilo za uvrščanje vsebin v programske sheme njihova kakovost in ne samo tržna privlačnost. Javni medij za razliko od komercialnega deluje v interesu javnosti. To pomeni, da za svoje delo odgovarja javnosti, da se financira iz javnih sredstev (RTV prispevek) in da ponuja programske vsebine javnega interesa. Odgovornost do javnosti je določena z Zakonom o RTVS, ki določa programske vsebine, ne pa tudi njihovega obsega in še zlasti ne razmerij.« (RTV SLO 2004, 14)

Strateški cilji javnega zavoda so:

- dvigniti kakovost, uvajanje instrumentov za merjenje kakovosti,
- povečati ugled in verodostojnost v javnosti,
- pripravljati procesov, struktur, kontrole kakovosti javnega zavoda za pridobitev certifikata ISO 9000,
- več investirati v obstoječe in nove programe,
- zavestno sprejeti smiselno konkurenco s komercialnimi mediji,
- postavljati standarde na področju medijske produkcije,
- investirati v ljudi,
- zmanjšati je treba stroške dela s spremenjeno opredelitvijo posameznih nalog, ki preprečuje podvajanje,
- prestrukturirati delovne procese,
- postaviti jasna pravila z obnavljanje vrednot,
- opredeliti pristojnosti in odgovornosti.

Vizija

»RTV SLO bo ustvarjala in posredovala uravnotežene in raznovrstne visoko kakovostne radijske in televizijske programe, ki bodo kot javno dobro dostopni vsem gledalcem in poslušalcem in zadovoljevali najširšo javnost tudi z multimedijско podporo.« (RTV SLO 2004, 16)

Vrednote

Pri načrtovanju in produkciji programskih vsebin naj bi vsi zaposleni posebno pozornost posvečali naslednjim vrednotam: ustvarjalnosti, verodostojnosti, neodvisnosti, profesionalnosti, občutku pripadnosti in identifikaciji z organizacijo ter spoštovanju vrednot družbe in jezikovni kulturi.

Organizacijska kultura

V RTV SLO želimo razviti takšno organizacijsko kulturo, ki bo zaposlene upoštevala kot posameznike, vzpodbujala izobraževanje in usposabljanje, zagotavljala timsko delo in projektno organiziranost, omogočala pretok znanja in kadrov ter zagotavljala dobre delovne pogoje in motivacijo zaposlenih (RTV SLO 2003, 5).

6.2 Status in dejavnost RTV Slovenija

Javni zavod Radiotelevizija Slovenija (v nadaljevanju JZ RTV SLO) opravlja javno službo na področju radijske in televizijske dejavnosti v statusno pravni obliki javnega zavoda, in sicer delno na podlagi starega Zakona o Radioteleviziji Slovenija (Uradni list RS št. 18/94, 29/94 – popravek; 73/94 – odločba US, 88/99, 90/99 – popravek, 113/2000 – odločba US in 79/01). Prav v tem času pa teče uveljavljanje novega zakona sprejetega z referendumom 25. 09. 2005 in objavljenega v Uradnem listu RS št. 96/05 (v nadaljevanju ZRTVS).

ZRTVS opredeljuje status, dejavnost, financiranje, upravljanje, vodenje in nadzor RTV SLO Javni zavod deluje tudi v skladu z Zakonom o medijih (Uradni list RS, št. 35/01, št. 16/04 – v nadaljevanju Zmed.). Prav spremembe tega zakona pa so v tem času v parlamentarni razpravi.

Skladno z ZRTVS mora JZ pripravljati dva nacionalna televizijska programa, tri nacionalne radijske programe, radijske in televizijske programe regionalnih RTV centrov v Kopru in Mariboru, po en radijski in televizijski program za avtohtono italijansko in madžarsko narodno skupnost ter radijske in televizijske oddaje za romsko etnično skupnost, radijske in televizijske programe za tujo javnost, ter teletekst, internetni in mobilni portal. Poleg tega mora RTVSLO pripravljati tudi poseben nacionalni televizijski program, namenjen neposrednim prenosom in predvajanju posnetkov sej Državnega zbora Republike in njegovih delovnih teles.

Nacionalni program mora pokrivati ozemlje, kjer živi 90 % prebivalstva Republike Slovenije, oziroma 90 % ozemlja, kjer živijo pripadniki italijanske in madžarske narodne skupnosti, kadar gre za narodnostni program.

TV SLO je v letu 2004 predvajala 12.207 ur programa, od tega 3.265 v lastni in 2.940 v drugi premierni proizvodnji ter 6.002 ur ponovitev. Radio Slovenija je oddajal 23.334 ur programa (JZ RTV SLO, letno poročilo 2004).

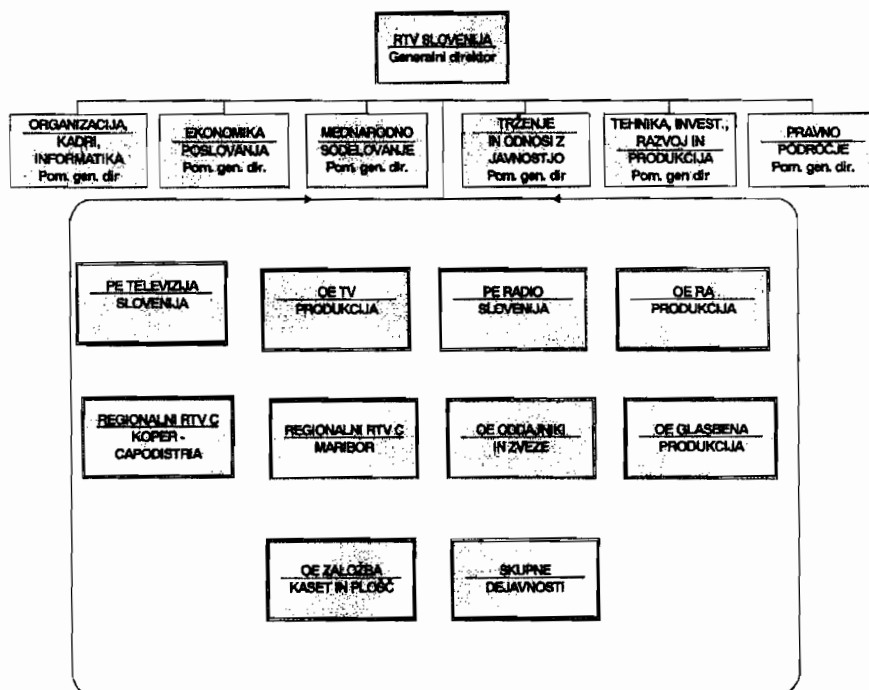
RTV SLO je članica Evropske radiotelevizijske zveze (EBU), deluje v številnih mednarodnih medijskih organizacijah in konzorcijih, je soustanoviteljica radijskega in televizijskega sodelovanja na področju Alpe–Donava–Jadran, deluje v srednjeevropskem prostoru in je odprta za vse oblike mednarodnih kooperacij in koprodukcij.

6.3 Organiziranost RTV Slovenija

»RTV SLO je pravno, organizacijsko in finančno celovita in enotna organizacija, ki je programsko, tehnološko in poslovno enotno upravljana in vodena. Organiziranost je podrejena potrebam in zahtevam radijskih in televizijskih programov RTV SLO.« (8. člen Statuta JZ RTV SLO).

Programski enoti Televizija Slovenija in Radio Slovenija sestavljajo naslednje uredniško producentske enote (11. in 14. člen Statuta JZ RTV SLO): kulturni in umetniški programi, informativni in izobraževalni programi, razvedrilni in športni programi. Markoorganiziranost JZ RTV SLO je prikazana v sliki 6.1.

Slika 6.1 Makroorganiziranost JZ RTV SLO



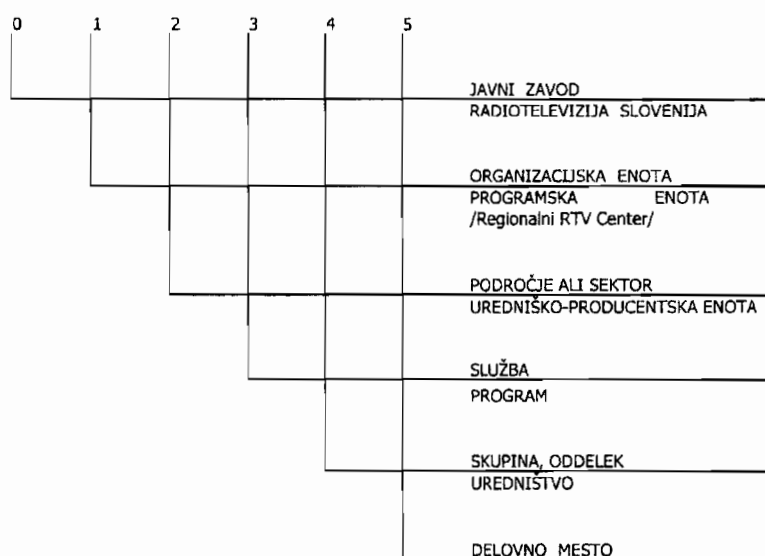
Vir: RTV SLO 2002

6.4 Notranja organizacija dela in poslovanja

Notranjo organizacijo, način dela in poslovanja, število in delovno področje sodelavcev ter način organiziranja in delovanja služb določi generalni direktor z organizacijskim aktom (statut JZ RTV SLO, 26. člen). Z aktom o notranji organizaciji javnega zavoda RTV Slovenija so določeni: merila za določitev in poimenovanje organizacijskih nivojev v javnem zavodu RTV SLO, makro in mikro organiziranost, delavci s posebnimi pooblastili in odgovornostmi, posvetovalna telesa za vodenje javnega zavoda RTV SLO.

Sestavni del tega akta je grafični prikaz organiziranosti – slika 6. 2.

Slika 6.2 Grafični prikaz organiziranosti I



Vir: RTV SLO 2002

6.5 Upravljanje RTV Slovenija

Novi ZRTVS ureja upravljanje, vodenje in nadzor v posebnem poglavju, in sicer od 16. do 30. člena, stari (še veljavni) Statut JZ RTV SLO pa od 28. do 70. člena.

Organi RTV SLO po statutu so: svet RTV Slovenija, generalni direktor, programska sveta za narodnostne programe, odbor za sodelovanje z gledalci in poslušalci, nadzorni odbor, nadzorni svet v enoti Oddajniki in zveze, svet delavcev RTV Slovenija, zastopstvo uredništev. Upravljanje RTV SLO je javno. Programski svet šteje 29 članov. Nadzorni svet šteje enajst članov.

V JZ RTV SLO deluje tudi Svet delavcev JZ RTV SLO, za katerega se uporablja določila zakona o sodelovanju delavcev pri upravljanju, razen kadar so s tem zakonom ali statutom posamezna vprašanja urejena drugače.

6.6 Financiranje RTV Slovenija

ZRTVS opredeljuje (načelo finančne preglednosti pri opravljanju javne službe), da RTV SLO pridobiva sredstva za ustvarjanje, pripravlanje, oddajanje in razširjanje programov RTV SLO iz:

- plačil prispevka za programe RTV SLO,
- dejavnosti enote Oddajniki in zveze in drugih storitev (založniška dejavnost, koncertna dejavnost, organiziranje javnih prireditev, teletekst).

RTV SLO torej skladno z zakonom poleg javne službe lahko v omejenem obsegu opravlja tudi tržne dejavnosti, vendar mora biti poslovanje na področju tržnih dejavnosti organizirano ločeno od javne službe. Prispevek za programe RTV SLO, sredstva iz državnega proračuna in prihodki iz naslov za opravljanja javne službe se lahko porabijo samo za opravljanje javne službe, ki je določena z ZRTVS. Prihodki od tržnih

dejavnosti se lahko porabijo za sofinanciranje javne službe ali za ohranjanje in širitev tržnih dejavnosti, vendar le na področjih, ki jih določa ZRTVS.

Prihodki in odhodki iz naslova opravljanja javne službe ter prihodki in odhodki iz naslova tržnih dejavnosti se vodijo na dveh ločenih računih. Tržne dejavnosti so (15. člen ZRTVS):

- trženje oglaševalskega časa in trženje programov;
- tehnične in telekomunikacijske storitve, ki niso del javne službe;
- dajanje infrastrukture in drugih nepremičnin v najem;
- založniška in koncertna dejavnost;
- tržne programske storitve, vključno z interaktivnimi programskimi storitvami;
- komercialna uporaba arhivskega gradiva.

Trženje oglasnega časa v obliki televizijske prodaje oziroma neposredne prodaje v programih RTV SLO ni dovoljeno, razen v prostih terminih posebnega programa iz drugega odstavka 3. člena ZRTVS, ki se lahko oblikujejo v nočnem času oziroma ob sobotah, nedeljah in drugih dela prostih dnevih ter v času parlamentarnih počitnic, ob pogoju, da njihovo oblikovanje ni v nasprotju z uresničevanjem nalog javne službe oz. 2. odstavka 3. člena ZRTVS. Sestava prihodkov RTV SLO v letu 2004 je (RTV Slovenija 2004):

- prihodki od RTV prispevka 70,7 %,
- prihodki od oglaševanja 18,2 %,
- drugi komercialni prihodki 10 %,
- prihodki od sofinanciranja 1,1 %.

To pomeni, da se s približno 30 % RTV SLO financira iz sama.

Za opravljanje poslanstva javne radiotelevizije in njeno neodvisnost sta pomembna načina financiranja in struktura finančnih virov. Večina RTV organizacij pridobiva prihodke iz naslednjih virov: javnih skladov, naročnine oz. RTV prispevka, oglaševanja in sponzoriranja, drugih komercialnih virov

Struktura prihodkov javnih RTV organizacij je razvidna iz tabele 6.6.1. (EBU members Company Profiles, 2002).

Tabela 6.1 Prihodki javnih RTV organizacij (v %)

Država in RTV organizacija	Javni skladi	Naročnina	Oglaševanje, sponzoriranje	Drugi prihodki	Skupaj prihodki
Slovenija – RTV SLO	1,4	66,1	19,2	13,3	100,0
Avstrija – ORF	0,2	44,1	41,0	14,7	100,0
Velika Britanija – BBC	5,7	75,3	0,0	19,0	100,0
Velika Britanija – S4C	85,1	0,0	9,6	5,3	100,0
Norveška – NRK	0,3	94,6	0,9	4,1	100,0
Danska – DR in TV2	0,5	71,3	22,1	6,0	100,0
Švica – SRG SSR	3,7	69,9	20,1	6,2	100,0
Nemčija – ZDF	0,1	84,7	7,7	7,6	100,0
Nizozemska – NOS	65,1	0,0	26,7	8,2	100,0
Irska – RTE	0,0	41,3	46,7	12,0	100,0
Francija – FT	0,0	64,4	29,7	5,9	100,0
Francija – RF	0,0	87,0	5,1	7,9	100,0
Italija – RAI	0,0	53,9	40,5	5,7	100,0
Portugalska – RTP	50,7	0,0	37,1	12,2	100,0
Belgija – RTBF	67,7	0,0	21,3	10,9	100,0
Belgija – VRT	68,0	0,0	15,0	17,0	100,0
Finska – YLE	9,7	86,0	0,0	4,2	100,0
Švedska – SVT	0,0	93,4	1,1	5,5	100,0
Grčija – ERT	0,0	84,7	6,0	9,3	100,0
Turčija – TRT	22,3	67,9	9,1	0,7	100,0
Poljska – PR	2,2	74,1	13,3	10,4	100,0
Madžarska – MTV	45,3	28,5	10,0	16,3	100,0

Vir: EBU members Company Profiles. 2002. Ženeva: Strategic Information Service

7 SPIN ANALIZA

Slabosti

- Nejasno definirane pristojnosti in odgovornosti širšega vodstva, nespoštovanje zapisanega in dogovorjenega. Pri kadrovske sestavi je tako vršni, kot srednji in posledično tudi izvajalski management prepleten z močnimi neformalnimi strukturami, kjer izbira vodij ni odvisna od dejanskih sposobnosti.
- Ni definiranih postopkov nenehnih izboljšav v vseh ključnih, podpornih in servisnih podsistemih, kar pomeni, da ne moremo določiti elementov kakovosti programov in zato jasno definirati ciljev na tem področju.
- Preveč hierarhičnih stopenj pri odločanju in neustrezno delujoča organizacijska struktura.
- Zaradi velikosti in premajhne motiviranosti posameznikov slabša prilagodljivost potrebam in zahtevam spreminjajočega se okolja.
- Pomanjkljivi postopki delovnih procesov ter odsotnost mehanizmov nadzora pri pripravi in izvajanju plana.
- Neizkoriščeni vzvodi za povečanje motivacije zaposlenih.
- Neizkoriščene možnosti atipičnih oblik pogodb o delu, ki bi vplivale na učinkovitost, čeprav taki procesi v realnosti tečejo.
- Neučinkovita izraba tehnoloških zmogljivosti v povezavi s človeškimi viri.
- Nepoznavanje pravil projektne dela.
- Slabo lobiranje, slabo komuniciranje z javnostjo in nizek ugled v javnosti.

Prednosti

- Usposobljeni programski in tehnični kadri: RTVSLO je v dolgih letih sodelovanja z Akademijo za Radio film in TV, Filozofsko fakulteto in Fakulteto za družbene vede usposobila veliko programskih kadrov, ki so že med študijem spoznavali specifičnost televizijskega in radijskega dela ter praktično znanje združevali s teoretičnimi znanji; hkrati so se znanja prenašala znotraj delovnih skupin in tudi zunaj njih. RTV SLO je kot prva omogočila pridobivanje znanja tudi strokovnim kadrom (tehniki, mojstri...), in sicer na področjih kjer formalno šolanje v Sloveniji ni mogoče.
- Bogastvo programov in arhivov V 50 letih delovanja je arhiv zajeten in v dobi digitalne TV vse bolj aktualen predvsem za izobraževalne, informativne in dokumentarne oddaje. RTV SLO arhivski material uporablja za lasten program, ga pa tudi trži.
- Raznovrstnost programske ponudbe z obsežno domačo produkcijo
- Programska neodvisnost in kredibilnost
- Zagotovljen finančni vir
- Vpetost v mednarodno okolje

Izzivi

- Obstajajo zelo velike možnosti za racionalizacijo in povečanje produktivnosti.
- Obstajajo velike možnosti za zniževanje stroškov na vseh področjih; ob tem, da se sproščena sredstva vlagajo na področja, kjer je nujen hitrejši razvoj –

predvsem z razvojem tehnologij, zmanjševanjem delovnih mest, reorganizacijo delovnih procesov.

- Digitalizacija RA in TV arhivov (ponudba novih vsebin) s sredstvi strukturnih skladov.
- Prodaja prostih tehničnih zmogljivosti.
- Mednarodne programske in tehnične koprodukcije.

Nevarnosti

- Neustrezno spremljanje odziva gledalcev in poslušalcev in nezadostno ugotavljanje in neupoštevanje ugotovljenih dejstev o gledanosti in poslušanosti ter pomanjkanje načrtnega izvajanje postopkov nenehnih izboljšav vseh programov. Za zelo redke oddaje Služba za programski kontroling pripravi demografsko analizo, ki pa temelji na statistiki (območje bivanja, starost, izobrazba) ne pa na vsebinskem postavljanju vprašanj.
- Nedorečenost meril kakovosti, ki lahko povzroči napačne ocene, kaj je kakovostno in kaj ni, onemogoči postavljanje ciljev in s tem doseganje načrtovane višje ravni organiziranja in kakovosti programov ter posledično večje gledanosti in poslušanosti.
- Slaba organiziranost programov RTV SLO lahko pripelje do večjih stroškov poslovanja in znižanja prihodkov iz naslova trženja.
- Ni organiziranih stalnih skupinskih oblik vodenja, kar vodi k individualnosti pri delu in s tem manjša učinkovitost.
- Ekonomska odvisnost (odvzemanje RTV prispevka).

8 PROBLEMI PRI DOSEGANJU UČINKOVITOSTI

8.1 Zakonska organiziranost

Zakonska organiziranost, pogojuje status javnega zavoda. Ključna slabost sedanje statusne organiziranosti, ki so navedene v Zakonu o zavodih (v nadaljevanju ZZ) in Zakonu o RTV Slovenija (skladno s tem v Kolektivnih pogodbah RTV Slovenija) je prav gotovo nejasnost posebnih določb, ki se nanašajo na premoženje (65. člen ZZ), financiranje in umeščenost v javno upravo. Posebej so pomanjkljive določbe ZZ, ki urejajo financiranje javnih zavodov. Financiranje javnih zavodov ni zgolj vprašanje sredstev, ki so potrebna za izvajanje posamezne javne službe, ampak predvsem vprašanje mehanizmov njihove učinkovitosti. Sedanji sistem financiranja javnih zavodov ni usmerjen k vzpodbujanju učinkovitega in racionalnega izvajanja javnih služb, kar skupaj s centralizacijo odločanja o vseh pomembnejših vprašanjih, ki se tičejo javnih zavodov, ovira napredek na tem področju.

8.1.1 Predlog zakona o javnih zavodih

Tudi zakonodajalec se zaveda pomanjkljivosti obstoječega ZZ. Prav zato je v pripravi ZZ, ki naj bi bil sestavni del Strategije reforme javnega sektorja. Le-ta predvideva modernizacijo zakonodaje na področju javnih služb v javnih podjetjih in javnih zavodih. Poleg tega je treba tudi zakonodajo prilagoditi pravilom Evropske unije. Novi zakon naj bi urejal predvsem temeljna statusna, premoženjska in finančna vprašanja javnih zavodov. Reševanje naj bi bilo postavljeno po kriteriju individualne obravnave glede na naravo njihove dejavnosti, ki narekuje ustrezen status. Uveljavil naj bi tudi enoten sistem plač za zaposlene v javnem sektorju, kar se sedaj rešuje z Zakonom o sistemu plač v javnem sektorju, ki pa za JZ RTV SLO »zaradi plačnega kaosa zaenkrat ne velja.«

Predlog zakona o javnih zavodih in RTV Slovenija

Tudi ob uveljavitvi novega zakona o javnih zavodih bi še naprej ostali odprti nekateri ključni problemi RTV SLO. V veliki meri ostaja odprt prav problem financiranja. To vprašanje bi moral doreči novi zakon o RTV SLO. Za delovanje RTV SLO bi bilo treba opredeliti vir financiranja, ki ne bi bil več odvisen od »volje« vlade, ampak bi bilo treba oblikovati avtomatizem rasti RTV prispevka, ki bi upošteval vsaj rast življenjskih stroškov. Stanje je razvidno iz slike 8.1. Poseben problem financiranja predstavljajo tako imenovani strateški oz. nacionalni projekti, za katere RTV SLO ne more zagotoviti sredstev iz rednih prilivov (digitalizacija arhiva), kot tudi odvajanje triodstotnega deleža prilivov za lokalne in komercialne radijske in televizijske postaje.

Predlog ZZ v šestem poglavju kot novost navaja ureditev odnosov z uporabniki, kar pomeni implementacijo enega od evropskih standardov za delovanje javne uprave, in sicer je to načelo odprtosti javne uprave. V tem okvirju najprej ureja javnost dela javnega zavoda, ki opredeljuje predvsem načine komuniciranja med javnim zavodom in uporabniki ter posebne načine njihovega obnašanja. V nadaljevanju določa prilagoditev delovnega časa javnih zavodov potrebam uporabnikov ter poti za pritožbe in pripombe nezadovoljnih uporabnikov.

V 7. poglavju predlog ZZ predvideva ureditev programa dela in način poročanja. Predlog predvideva, da mora imeti vsak javni zavod letni program dela, v katerem se

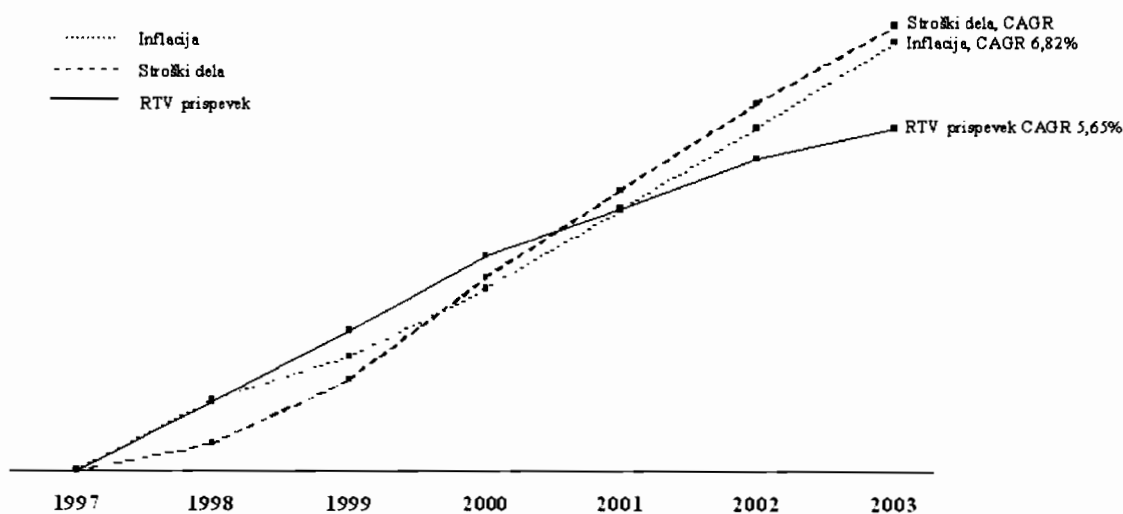
določijo cilji in naloge v posameznem letu. Program dela mora biti finančno ovrednoten, pri čemer mora biti posebej razviden tisti del programa, ki ga neposredno financira ustanovitelj.

RTV SLO bi v bodoče morala razmejiti program, ki bo financiran neposredno iz sredstev ustanovitelja, od dela programa, ki bo ustvarjen iz sredstev marketinške dejavnosti, kar pa je tudi osnova za delitev sredstev za dodatno delovno uspešnost v javnem sektorju. Podlaga je dana 3. členu Zakona o sistemu plač v javnem sektorju, ki daje možnost nagrajevanja dodatne delovne uspešnosti iz komercialnih virov prihodka organizacije.

Predlog ZZ, predvideva da javni zavod izvaja dejavnost javne službe v omejenem obsegu tudi na tržen način, pri čemer to ne sme iti v škodo temeljne dejavnosti. Obseg te dejavnosti se določi z letnim načrtom dela javnega zavoda. Poleg tega lahko v omejenem obsegu opravlja tudi drugo gospodarsko dejavnost, če je ta neposredno povezana z njegovo temeljno dejavnostjo. Končno lahko opravlja tudi dejavnosti, s katerimi pridobiva prihodke od svojega premoženja.

Predlog zakona o javnih zavodih je žal v sprejemanju že nekaj let. Zakon bi pomenil enega temeljev preoblikovanja naše javnega sektorja z namenom dviganja učinkovitosti in prilagajanja Evropski uniji (gre za »evropski« zakon.)

Slika 8.1 Primerjava rasti RTV prispevka, inflacije in stroškov dela



Vir: RTV SLO 2003

8.1.2 Statut in kolektivni pogodbi

Skladno z ZRTVS ureja poslovanje in organiziranost Statut javnega zavoda RTV Slovenija. S statutom se določi organizacija javnega zavoda, organi in njihove pristojnosti, pogoji za imenovanje in razrešitev generalnega direktorja, programskih direktorjev, direktorjev narodnostnih programov ter vodij organizacijskih enot in odgovornih urednikov, število in delovno področje odgovornih urednikov in urednikov, število programskih svetov za narodnostne programe in njihovih članov ter druga vprašanja pomembna za opravljanje dejavnosti in poslovanje zavoda.

Za RTV Slovenija veljata dve Kolektivni pogodbi (v nadaljevanju KP JZ RTVSLO), in sicer:

- kolektivna pogodba javnega RTV Slovenija, katere sopodpisnika sta Sindikat kulturnih in umetniških ustvarjalcev radiodifuzije Slovenije, ki ima tarifni del plačnega sistema vezan na gibanje eskalacijske stopnje za negospodarske dejavnosti in
- Kolektivna pogodba za poklicne novinarje, katere podpisnik je Koordinacija novinarskih sindikatov RTV Slovenija, ki tarifni del usklajuje z gibanjem eskalacijske stopnje za gospodarstvo.

Interni dogovor med sindikati je, da za vse zaposlene v RTV Slovenija velja eskalacijska stopnja, ki je v danem trenutku ugodnejša. Navedeno vodstvu RTV Slovenija povzroča številne nejasnosti pri vsakokratni objavi spremembe.

Ob pogajanjih s sindikati v kolektivne pogodbe nismo uspeli zapisati atipičnih pogodb o delu čeprav takšno delo že obstaja oziroma se zaradi učinkovitosti pojavlja potreba po teh oblikah. Sindikati se zaradi zaščite pravic delavcev opirajo na normative dela, ki so nastali v preteklosti brez upoštevanja novih vrst tehnologij. Njihova izhodišča so zgrajena na varovanju pridobljenih pravic in ne na nagrajevanju učinkovitosti.

8.1.3 Ostali normativni akti zunanjega okolja

Zakon o medijih (v nadaljevanju Zmed)

Vsebuje dve pomembni določili, in sicer o oglaševanju (93. in 94. člen), sponzoriranju (52. člen), ki sta pomembni v povezavi z plačevanjem delovne uspešnosti in s tem povezane kakovosti in učinkovitosti ter podjemom. Zakon pod določenimi pogoji dovoljuje oglaševanje kar pa vsebinsko gledano zmanjšuje uspešnost saj še tako dobra vsebina prekinjena z oglasnimi bloki pusti slab vtis.

Pomembno določilo, ki ga predpisuje 73. člen Zakona o medijih je tudi: » neodvisni producent avdiovizualnih del po tem zakonu (v nadaljnjem besedilu: neodvisni producent) je pravna ali fizična oseba, ki izpolnjuje naslednje štiri pogoje:

- da je registrirana za izvajanje dejavnosti produkcije avdiovizualnih del in ima sedež v Republiki Sloveniji ali v edini izmed držav članic EU;
- da ni vključena v organizacijsko strukturo oziroma pravno osebnost izdajatelja televizijskega programa;
- da ima izdajatelj televizijskega programa največ petindvajsetodstotni delež kapitala ali upravljavskih oziroma glasovalnih pravic v njenem premoženju;
- da po naročilu posameznega izdajatelja televizijskega programa ustvari največ polovico svoje produkcije na leto.

RTV SLO kot največji ponudnik razpisov za odkup AV del neodvisnih producentov in neodvisni producenti smo se zaradi omenjenih določil 73. člena znašli v začaranem krogu. Na razpise se namreč lahko prijavijo le neodvisni producenti. Ko je ta na razpisu izbran kot najustreznejši ponudnik in zaradi omejenih produkcijskih zmogljivosti v tekočem letu oziroma letu izvedenega razpisa ne zmore opraviti drugih, kot pravi zakon, produkcij in koprodukcij, se zgodi naslednje: neodvisni producent v prihodnjem letu ne

more kandidirati na razpisih, ker je v preteklem letu zaradi določila zadnje alineje prve točke 73. člena izgubil status neodvisnega producenta, namreč za enega izdajatelja TV programa je ustvaril več kot polovico svoje letne produkcije.

Predlog zakona o avdiovizualnem inštitutu

Vloga RTV SLO pri produkciji filmov na Slovenskem je precejšnja, zlasti po sprejetju akta FS RS (Filmski Sklad Republike Slovenije), po katerem so producenti sami ali s pomočjo koproducentov dolžni zagotoviti 20 % finančnega proračuna filma. Ta del trenutno zagotavlja le TV Slovenija z lastnimi sredstvi in kadrovskimi potenciali. Vloga TV Slovenija se realizira mimo zakonov, pravnih aktov, ki urejajo to področje, morala pa bi biti pravno zavarovana z ZRTV SLO ali dopolnjenim zakonom o filmskem skladu oziroma novem zakonu o kinematografiji.

Produkcija filmov je dolgostezno projektno delo, kjer so sodelavci plačani po učinku. delovni čas je vezan na vreme, lokacije, dan, noč. Delavci so plačani tudi glede na prihranek pri stroških. Hkrati je delovni proces vsakokrat drugačen, vezan na posamezne avtorje. Med izvajalci delovnih procesov na področju filma (praviloma avtorji in visoko strokovna izvedba) prihaja do največjega nezadovoljstva saj:

- je večina izvedbe redno zaposlena na RTV SLO, ki tako zagotavlja človeške vire (večina jih dela na črno, saj si obetajo dodaten zaslužek);
- tudi če RTV SLO stopi v koprodukcijo z redno zaposlenimi kadri se med delom srečujejo z delavci, ki so na »svobodi« in je njihovo plačilo dosti večje;
- po končanem projektu so ljudje vrnjeni na delovno mesto, kjer morajo kljub veliki strokovnosti opravljati rutinske naloge;
- ker so v projektu sodelovali kot vložek RTVSLO nimajo plačanih nadur in tako koristijo proste dneve, kar posledično povzroči nadure drugim sodelavcem.

Na področju neusklajeno delujeta dva javna zavoda, ki imata podobno poslanstvo, isto bazo človeških virov, podobno bazo in isto krovno ministrstvo.

Predlog zakona o avdiovizualnem inštitutu je v razpravi, vendar ureditve tega področja ne predvideva.

8.2 Kadrovska struktura, vodenje in stroški dela, delovni čas in ZDR

Struktura vodenja je v JZ RTV SLO postavljena funkcijsko in centralistično. Kadrovska struktura obsega različna razmerja med delavci v posamezni programski in organizacijski enoti in zavodu kot celoti.

RTV SLO zaposluje 2176 redno zaposlenih, poleg tega pa je v delovni proces vključenih še približno 850 stalnih (delajo po osem ur vsak dan) honorarnih sodelavcev in študentov. Tako veliko število zaposlenih pogojuje predvsem velik obseg zelo različnega programa, saj na ostalih nacionalnih RTV servisih podoben obseg programa ustvarja še več sodelavcev.

Značilna je tudi specifičnost dela in nalog, saj se ljudje za strokovno profesionalno delo izobražujejo predvsem na RTV SLO ob tem pa je pomemben tudi psihološki profil, osebnostne lastnosti ter kreativnost pri ustvarjanju. Hkrati pa ni zagotovila, da bodo izobraženi in usposobljeni sodelavci ob vsakokratni menjavi managementa (mandat štiri leta), lahko izpolnjevali programske vizije posameznega odgovornega urednika (srednjega managementa).

Seveda bi se nekatere sodelavce z boljšo organizacijo dela, izdelanim vrednotenjem posameznih nalog dalo vpeti v druge procese ali v druge skupine; ni pa nujno da bi lahko maksimalno izkoristili njihove zmogljivosti. Tako ostajajo v delovnem razmerju »na neuradnem plačanem čakanju na delo (ustrezne okoliščine)«.

8.2.1 Pravne podlage za sistematizacijo in vrednotenje dela

Leta 1992 je bila sprejeta kolektivna pogodba JZ RTV SLO, katere podpisnika sta bila predsednik Sveta RTV SLO, na strani delodajalcev, v imenu delojemalcev pa predsednik Koordinacije sindikatov RTV SLO (danes so organizirani v tri reprezentativne sindikate).

Hkrati s KP JZ RTV SLO je bila sredi leta 1992 sprejeta tudi sistematizacija delovnih mest. Pomenila je preslikavo dejanske vsebine delovnih procesov v zavodu. Z njeno vsebino so bile natančno opredeljene dejavnosti posameznikov in delovnih skupin, bila je v pomoč pri definiranju delovnih ciljev, natančno je določala moč pooblastil in je še vedno temelj za ureditev podlag za plačevanje dela v zavodu in izvajanje kadrovskega procesov.

8.2.2 Pokazatelji neurejenosti obstoječega plačilnega sistema

V času veljavnosti sedanje sistematizacije je zaradi številnih sprememb in vplivov prišlo do anomalij, ki so, ne le zgostile število delovnih mest v posameznih plačilnih razredih, ampak marsikje porušile razmerja med dejanskimi vsebinami in vrednostmi delovnih mest.

Razvojne spremembe organizacijskega sistema niso vedno dinamično vgrajene v obstoječo sistematizacijo delovnih mest. Spremenjeni pogoji dela na posameznem delovnem mestu (opis vsebine dela, delovni pogoji, delovni čas ...) se na pobudo organizacijskih enot spreminjajo.

Novo oblikovanih delovnih mest, ki v obstoječem plačilnem sistemu niso zajeta, iz različnih vzrokov včasih ni možno vključiti v katalog zavoda. Pogosto se takšne situacije rešujejo z različnimi oblikami dodatkov k plači (aneksi) na osnovi Pravilnika o napredovanju in nagrajevanju delavcev.

Ključna odstopanja:

- vertikalno napredovanje delavcev, ki naj bi bilo izključno motivacijsko naravnano, je bilo večinoma izrabljeno za povečanje plač;
- pri prehodu v višji tarifni razred (v večini primerov) niso bile upoštevane zahteve po ustrezni stopnji strokovne usposobljenosti;
- horizontalna napredovanja delavcev (napredovanje na istem delovnem mestu) v večini primerov niso odražala dejanske potrebe delovnih procesov in so bila v večini v funkciji povečanja plač;
- v »modi« (izhod) so bili dodatki k plačam in moč je trditi, da je njihovo dodeljevanje ušlo nadzoru in njihova namembnost je izgubila vsak pomen – zelo zgovoren je podatek, da skoraj ena četrtnina zaposlenih prejema dodatek k osnovni plači (aneks);
- organiziranost je razkošna, kar se kaže s podvajanjem funkcij, porazdelitvijo odgovornosti itd.;
- špekulativno sistematiziranje delovnih mest in prerazporejanje delavcev na zahtevnejša delovna mesta je eden od temeljnih vzrokov za trenutni razkorak

med dejansko izobrazbo delavcev in sistematizacijsko zahtevano izobrazbo, kar je posledica nedorečenih pravil in samovolje nekaterih odgovornih delavcev in sindikatov;

- sredstva, namenjena za variabilni del plače so preskromna in v večini primerov ne dosegajo pozitivnih motivacijskih učinkov.

Posledica se kažejo v odnosu delavcev do dela in organizacije.

8.2.3 Problematika delovnega časa

Zakon o delovnih razmerjih pozna zgolj enakomerno in neenakomerno razporeditev delovnega časa. V KP JZ ni urejeno področje neenakomernega delovnega časa, kljub temu da to narekujejo organizacijske potrebe večjega dela delovnih procesov v zavodu. Neenakomerna razporeditev delovnega časa je v KP JZ zajeta v 2. točki 46. člena, ki govori o »posebnem razporedu«. Termina »posebni razpored« veljavna delovno pravna zakonodaja (pa tudi Kolektivna pogodba za gospodarske in negospodarske dejavnosti) ne pozna. Vendar na RTV SLO delo v različnih programih poteka po posebnem razporedu, vsakokratni dispoziciji dela, ki jo pripravi organizator za delavce vseh sektorjev, kjer za posamezni sektor planira ure v skladu s potrebami procesa (npr. 2 uri za priklop luči – nekje v Prekmurju). V programsko kreativnem delu pa teče glede na potrebe in ustvarjalnost. Oboje se skuša vrednotiti v urah, ne po učinku.

Tako kreativni del nima informacije o kakovosti, izvedbeni del pa največkrat ostane ali z premalo urami ali preveč – glede na delovno pravno zakonodajo. Teh ur največkrat ni mogoče izravnati v izravnalnem obdobju treh oziroma šest mesecev. Ljudje so torej preveč plačani ali pa ostanejo opravljene ure neplačane.

Sedanje stanje oziroma način dela bi lahko rešili za atipičnimi pogodbami, z priznavanjem dela na domu, s pogodbami za polovičen čas, s pogodbami vezanimi na projekte. Takšne oblike obstajajo pri rednih honorarnih sodelavcih. Tem plačujemo socialne prispevke in delo po opravljenih urah, hkrati pa lahko sklepajo pogodbe z drugimi delodajalci. Za redno zaposlene delavce so bila dosedanja pogajanja s sindikati neuspešna.

8.3 Struktura upravljanja in vodenje

Anketa med zaposlenimi, ki je bila opravljena leta 2004 o kakovosti organizacije in organizacijski klimi, kaže na neuspešnost vodenja. 10 % vseh zaposlenih ima naziv vodje in to delo opravljajo v povprečju 7 let. RTV Slovenija zaradi posebnosti delovanja nima svojega stila vodenja, kar se še posebej odraža na komuniciranju, neobvladovanju konfliktov, nepoznavanju timskega dela, slabemu odločanju in zgolj uporabi moči, dolgotrajnemu uvajanju ali nesposobnosti uvajanja sprememb in slabi motivaciji.

Management na vršni ravni je izvoljen za mandat 4 leta (generalni direktor, programska direktorja, direktorji RTV centrov, odgovorni uredniki); potrdi jih programski svet RTV Slovenija. Ti vsakokrat kandidirajo s svojimi programi in vizijami razvoja, ob tem morajo pridobiti tudi mnenje uredništva. Izbrani so izmed avtorjev, novinarjev, ustvarjalcev, saj naj bi znali preценiti programske vrednosti.

Vsaka menjava v vršnem managementu pomeni tudi menjavo na nižjih izvedbenih nivojih, ne pa na t. i. strokovnih mestih, ki jih zaseda srednji management (vodje, producenti). Ta je zaposlen za nedoločen čas in ima s tem v bistvu večjo neformalno moč, čeprav je večina vodij brez ustrezne formalne izobrazbe in ustreznih znanj o

vodenju. Merila za sprejem na ta delovna mesta so bila izoblikovana na osnovi specifičnih znanj pridobljenih skozi delovni proces oz. prakso, ki pa so v trajanju praktičnega učenja že zastarela. Tisti, ki resnično vodijo procese in time pa nimajo pooblastil, nimajo vzvodov nagrajevanja in ocenjevanja oziroma so v hierarhiji navadno pod funkcijskim vodjem posameznega strokovnega področja. V praksi se to kaže v težavnem vodenju posameznih opravil skozi delovne procese in težave pri projektnem vodenju.

8.4 Planiranje in nadziranje dela

Vse navedeno povzroča tudi preglavice pri planiranju in nadziranju dela ter seveda pri povratni zanki – torej povratnih informacijah. Bistvena težava je v ljudeh – planiranje poteka brez vsebinskega pogleda na to; le, da se izpolnijo zahtevani obrazci. Tako so sposobni ljudje planirani na rutinska dela in obratno. Funkcijski vodja namreč mora poskrbeti, da zaposleni opravijo ure potrebne za mesečno plačilo, ne zanima jih kakšna znanja in kakovosti zahteva delovni proces.

Nadziranje poteka zgolj v smislu računovodskega nadziranja in nadziranja opravljenih delovnih ur. Sodelujoči v sistemu planiranja in nadziranja računalniško tehnologijo uporabljajo kot pripomoček za računovodstvo porabe tehnologije, kapacitet in kadrov ne, da bi razumeli kaj je bistvo njihovega dela. Planiranje torej ne izhaja iz vsebine na nivoju programa, ki je osnova dejavnosti, temveč na ravni financ, kadrov in kapacitet – danih izhodišč pa ne koordinira v smislu podpore, temveč v smislu zaviranja procesov.

8.5 Kakovost, učinkovitost, uspešnost

Imamo razvit sistem merjenja gledanosti, ki pa ne more biti edino merilo za ocenjevanje programa oziroma izdelka, saj je naše poslanstvo drugačno. Druga merila kot so kritike pa so predvsem in zgolj subjektivne narave. Resnih analiz pri pripravi programa znotraj poslanstva ni – priprava je odvisna od subjektivnega mnenja oziroma intuicije posameznega urednika, razpoložljivih sredstev ter razpoložljivih kadrovske, produkcijske kapacitet in finančnih sredstev, ki se prav tako ne delijo po potrebah temveč po načelu zapolnitve zmogljivosti.

Vse to pa je odvisno tudi od časovne dinamike planiranja produkcije in kadrov za ustvarjanje posameznega programa – saj sistem ni fleksibilen in ne dopušča prelivanja, obenem pa so programske sheme pripravljene na sezono (september–junij); plan in poraba pa se vodita za računovodsko obdobje januar–december.

Poleg tega se sredstva dodeljujejo glede na časovni pas predvajanja, t. i. prime time oddaje imajo več sredstev, kot druge, čeprav so včasih zahtevnejše in bolj kvalitetne. Merjenje gledanosti je v teh časovnih pasovih brezpredmetno in je namenjeno zgolj pridobivanju oglaševalcev. Prime time je že po pravilu oziroma po raziskavi navad gledalcev povsod po Evropi najbolj gledan čas (petek, sobota, nedelja 20.00–22.00).

Meril za merjenje kakovosti (razen kazalnika gledanosti ni), učinkovitost se meri zgolj z računovodskim revidiranjem ter glede porabo resursov, uspešnost pa s programskim kontrolingom, ki uporablja le kazalce realiziranih minut programa. Novi Zakon posledično nova sestava sveta RTV je vpeljal programske komisije – vendar je tudi tu delo še v povojih. Tudi odbori za pritožbe gledalcev niso in ne morejo biti merilo. Objektivnih kritik je malo, veliko pa nekritičnih mnenj, želj ustvarjalcev in

kritiziranja – čeprav je RTV Slovenija po svojih vsebinah cenjena tudi v tujini, njeni delavci dobitniki mednarodnih nagrad, kot tudi nagrad v Slovenskem prostoru.

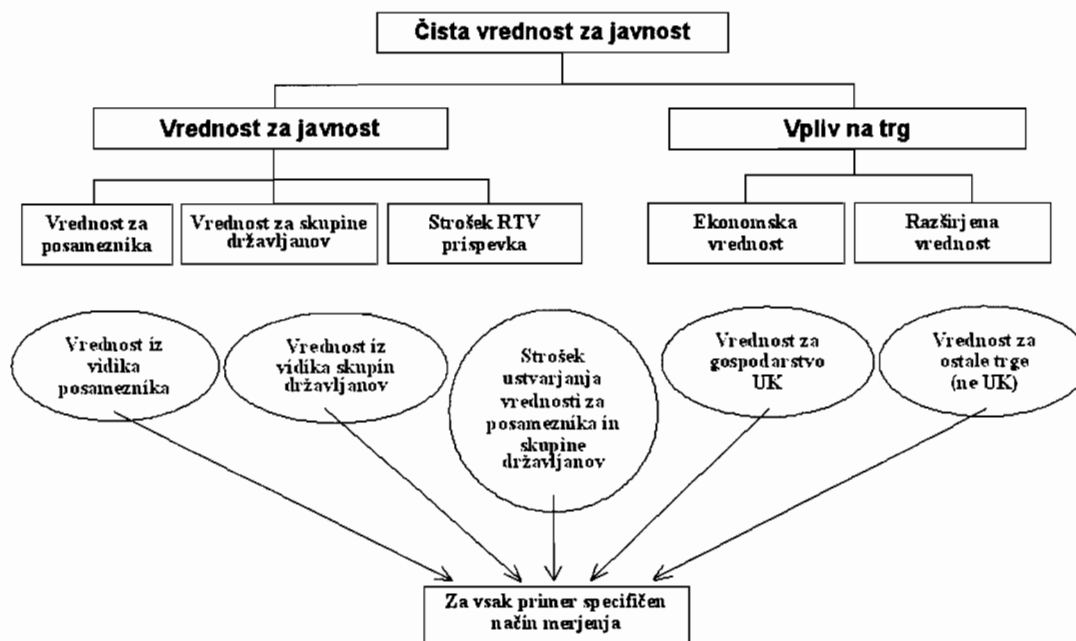
V želji postaviti merila in doseči kakovost je bila ustanovljena projektna skupina, njeni predlogi so v razpravi. Pri postavljanju izhodišč so se sodelavci naslonili na sistem skladnih meril in BBC, televizijo, ki je znana po kvalitetnih vsebinah. Izhodišča so razvidna iz tabele 8. 1 in slik 8.2.,8.3.

Tabela 8.1 BBC – Sistem vrednosti za javnost

SESTAVNI DELI VREDNOSTI ZA JAVNOST:	
Vrednost za posameznika	
Vrednost za državljane	
Ekonomska vrednost	
BBC-JEVI NAMENI IZ VIDIKA JAVNOSTI	
Demokratični	podpora informiranju državljanov
Kulturni	obogatitev kreativnega življenja v UK
Izobraževalni	razširjanje obzorij
Socialni	povezovanje skupnosti
Globalni	podpora vloge UK v svetu
GONILA ZA USTVARJANJE VREDNOSTI ZA JAVNOST	
Dosegljivost	
Kakovost	
Vplivnost	
Vrednost za denar	

Vir: RTV SLO 2005

Slika 8.2 BBC – okvir vrednosti za javnost



Vir: RTV SLO 2005

Slika 8.3 BBC – Kriterij vrednosti za javnost

1. Kakovost in prepoznavnost:	Dojemanje plačnika prispevka glede: Odličnost; Originalnost Nepristranskost; Kakovost	Inovativnost Vrednotenje prepoznavnosti Strokovne nagrade Index presoj
2. Doseg in gledanost:	Tedenski doseg Doseg težko dosegljivih javnosti Koristnost	Število gledalcev Število ur namenjenih za gledanje Raznovrstnost programov
3. Vpliv na posameznika:	Dojemanje plačnika prispevka glede: Ugleda; Vplivnosti; vredno spomina	Dokazila o širšem družbenem vplivanju Dokazila o vključenosti v usposabljanje Dokazila o izpolnjevanju namenov BBC
4. Vpliv na skupine državljanov:	Dokazila glede uresničevanja osnovnih namenov BBC-ja DEMOKRATIZACIJA; KULTURA, ZOBRAŽEVANJE, SOCIALA, GLOBALNOST	
5. Vrednost za denar	Absolutni stroški, primerjalni stroški, stroški na uro programa, stroški na uro gledanosti, stroški alternativnih ponudnikov, pripravljenost na plačilo	
6. Digitalni vpliv	Ocena vpliva na sprejem; digitalne tehnologije, tehnoloških novosti,	
7. Ustvarjalni vpliv	Vpliv na zaposlovanje, vpliv na usposabljanje, vpliv na lokalne investicije, vpliv na razvoj novih talentov	
8. Komerčni vpliv	Ocena vpliva na komercialne TV na: gledalci/oglaševalci; prihodki, profit, ...	

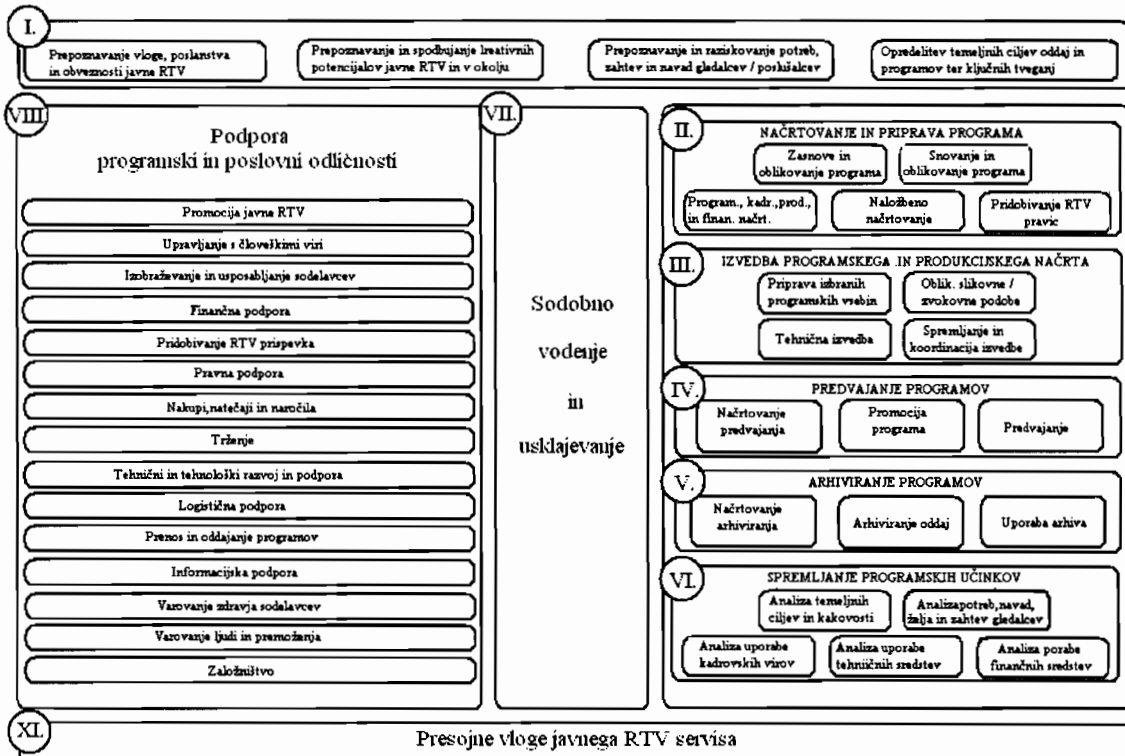
Vir: RTV SLO 2005

8.6 Temeljna načela programske in poslovne odličnosti

Poslovniki o programski in poslovni odličnosti je v fazi dopolnjevanja posameznih segmentov s posameznih področij delovnega procesa, je pa odlična osnova za nadaljevanje dela, če bo seveda implementiran. RTV Slovenija ima namreč veliko odličnih dokumentov, ki pa niso nikoli zaživel v praksi.

Temeljna načela in izhodišča so razvidna iz slik 8.4. in tabele 8. 2.

Slika 8.4 Pridobivanje programskih in poslovnih izhodišč za TV programe



Vir: RTV SLO 2005

Tabela 8.2 RTV-jeva načela programske odličnosti

Usmerjenost v uravnoteženost učinkov	Programska in poslovna odličnost pomenita doseganje programskih in poslovnih učinkov, ki uravnoteženo zadovoljujejo zahteve in potrebe vse zainteresirane javnosti za delovanje RTV Slovenija
Usmerjenost v uporabnike programov	Gledalci, poslušalci, obiskovalci so končni razsodnik o kakovosti izdelkov RTV Slovenija. Zvestobo, ohranjanje ter povečevanje njihovega obsega optimiramo tako z osredotočanjem na potrebe sedanjih kakor tudi potencialnih novih uporabnikov programov, kot s posredovanjem vrednot, ki izhajajo iz poslanstva javne RTVS.
Razvoj in vključevanje sodelavcev	Ustvarjalne in delovne vire na RTV Slovenija sproščamo v kulturi zaupanja ter prenosa pristojnosti, ki vsakogar spodbuja in motivira k tvornemu sodelovanju pri doseganju programske in poslovne odličnosti in učinkovitosti.
Vodenje in stalnost namer	Člani vodstva RTV Slovenija (v najširšem smislu) s svojim vedenjem odražajo jasnost in enotnost namena doseganja programske in poslovne odličnosti tako znotraj RTV Slovenija kakor v širšem družbenem okolju.
Izvajanje in izboljševanje na podlagi postopkov in dejstev	Na RTV Slovenija dosegamo učinkovitost, s spoznavanjem in sistematičnim upravljanjem vseh med seboj povezanih dejavnosti. Odločitve v zvezi s tekočim poslovanjem in načrtovanimi izboljšavami sprejemamo na podlagi zanesljivih podatkov
Stalnost učenja, inoviranja in izboljševanja	Na RTV Slovenija z upravljanjem in izmenjevanjem znanja v okviru kulture stalnega izobraževanja, inoviranja in izboljševanja (učeca se organizacija) dosegamo največjo mero uspešnosti.
Razvijanje partnerstev	Za bolj učinkovito delovanje imamo z javnostmi ter programskimi in poslovnimi partnerji vzpostavljen odnos, ki temelji na zaupanju, preglednosti ter izmenjavi in združevanju znanja, sredstev ter ustvarjalnih virov.
Družbena in javna odgovornost RTV Slovenija	Dolgoročne interese RTV Slovenija in interese sodelavcev zagotavljamo s sprejemanjem sodobnih etničnih norm demokratične družbene ureditve ter s preseganjem pričakovanj in pravil najširše skupnosti.

Vir: RTV SLO 2005

8.7 Delovni procesi

Analiza organizacije, ki jo je konec 2003 pripravil At Kaerney je pokazala na neučinkovitost delovnih procesov. Organizacijska struktura je nepregledna in zajema do 6 nivojev vodenja. Značilna je slaba komunikacija, pomanjkanje pretoka informacij v obeh smereh, sodelovanje med organizacijskimi enotami pa je oteženo in poteka preko funkcijskih vodij kljub skupnemu delu delavcev različnih skupin. Sestanki so bili v glavnem neproduktivni. Funkcijski vodje ne vedo kolikšen je prispevek njihovega delavca v posameznem programu. Zanimajo jih zgolj ure, čeprav delavce pri delu vodi ali urednik, ali režiser ali producent – vodja procesa.

Razvoju stroke in spremembam tako v notranjem in zunanjem okolju organizacijska struktura in delavci niso sledili oz. so se prilagajali počasi. Delo je v takšni organizaciji ob pomanjkanju vodenja opravljeno, vendar brez načrtov in usmeritev. Poteka po principu »delajmo tako kot smo delali vedno doslej, saj je bilo dovolj dobro«. Posledica vsega je vzdrževanje statusa quo, neučinkovitost pri opravljanju nalog, neuspešnost pri javnosti, uvajanju novih projektov ter slaba organizacija dela.

Stanje se kaže v netrženjskem načinu razmišljanja, neinovativnosti, neustrezni delitvi nalog, odsotnosti sodobnih načinov vodenja ter nepoznavanje pravil timskega in projektne delo.

Kljub temu pa na RTV SLO zaradi narave produkcije programa tečeta tako timsko in projektno delo, ko v posameznem vsebinskem sklopu sodelujejo strokovnjaki z vseh področij. Zaradi nedorečenosti oziroma mešanja odgovornosti in pooblastil, podrejenosti več vodjem ter njihovem neusklajenem delovanju, pomanjkanju spodbud takšen način dela izgublja na privlačnosti.

Potek delovnih procesov po značilnostih posameznih oddaje je prikazan s slikami v prilogi 1. Iz slik je razvidno, da na RTV Slovenija timsko in projektno delo že poteka, vendar se organizacija takemu načinu dela ni prilagodila in vztraja na pravih funkcijske organiziranosti.

8.8 Komuniciranje v notranjem in zunanjem okolju, stiki z javnostjo

Komunikacija med posameznimi organizacijskimi enotami in med sodelavci v okviru področja in med drugimi področji v RTV SLO je pomanjkljiva. Večinoma poteka neformalno, informacije so nepopolne. Zaposleni so neobveščeni.

Počutijo se zapostavljeni, imajo občutek, da se njihovo delo ne upošteva in ne ceni dovolj ter da ne morejo sodelovati pri odločitvah. O trenutnem stanju v organizaciji več izvejo od medijev kot pa z komuniciranjem v organizaciji. Počutijo se izigrane.

Stiki z javnostjo

Nihče v javnem zavodu RTV SLO se načrtovano, dolgoročno in proaktivno ne ukvarja z dejavnostjo odnosov z javnostjo. Javni zavod je zaradi pomanjkanja znanja, kadrov in odsotnosti strategije odnosov z javnostjo premalo odločen, neorganiziran, nesistematičen in neprodoren v sporočanju svojih stališč javnosti, kar se mu pozna tudi pri današnji podobi, ki jo uživa v širši javnosti.

Glavni problemi so: prešibka kadrovska zasedenost, pokrivanje zgolj ozkega dela področja odnosov z javnostjo.

9 ZAKLJUČEK

Stanje

Ob analizi organizacije in njenega delovanja sem sproti odkrivala neurejenost v notranjem in zunanjem okolju, ki je posledica dolgoročnega delovanja organizacije, ki ni sledila hitrim spremembam v okolju oziroma jim je sledila brez izdelane vizije.

Ob osamosvojitvi je RTV SLO izpadla iz mreže jugoslovanske radiotelevizije (v nadaljevanju JRT) prav tako pa se je zožil prostor odjemalcev in trga delovne sile. Z izpadom iz JRT je RTV SLO prevzela odgovornost za pripravo programa tudi za drugo TV mrežo, tj. pripravo programov, ki jih je koprodukcijsko pripravljala v sklopu JRT. Hkrati je bila RTV Slovenija, prej na posamezne organizacijske enote z različnimi pogoji delovanja in različnimi računi razdeljena gospodarska organizacija, poenotena in statusno oblikovana kot enoten Javni zavod RTV Slovenija z enim računom.

Razdeljevanje frekvenc v luči večje pluralizacije medijev je povzročilo razvoj komercialnih televizij, kabelski sistem pa tudi televizij posameznih občin ter večji dostop do tujih programov. Tako je uporabnik postal vse bolj dovzeten za kakovost in vsebine in občutljiv na ponudbo, ki jo je za svoj prispevek dobil. Za komercialne vsebine mu namreč ni treba plačevati prispevka.

Ob splošnih dejstvih, ki jih ugotavljajo sociologi, ki govorijo o spremembah vrednot, o selektivnih načinih sprejemanja informacij in znanja, o potrebah po čim hitrejših informacijah in potrebah prebivalstva po čim lahkotnejših vsebinah, se je RTV SLO začela približevati komercialnim TV postajam in njihovim vsebinam. Prehiteti pa jih je želela tudi s povečevanjem obsega programa, za katerega je imela potrebno tehnično infrastrukturo in poceni kadrovske vire (ekonomija obsega). Kazalnik uspeha je postala gledanost, ne pa analize interesa javnosti oziroma analize kakovosti (ankete).

RTV SLO je v času povečevanja obsega programa pričela z angažiranjem velikega števila honorarnih, »prej ko ne volonterskih« sodelavcev, ki so se k delu priučevali sproti; ob njihovem nepoznavanju pravil delovnega procesa in ob sicer velikih idejah pa se je izgubljala tudi profesionalnost, ki je bila pridobljena skozi dolga leta prakse. Dobri delavci, ki so svoje znanje in zveze pridobivali z delom na RTV SLO, pa so brez obveznosti do RTV SLO odhajali na komercialne televizije ali pa med samostojne producente.

V času propada Viba filma je RTV Slovenija dodatno prevzela produkcijo filma, kar ni njeno temeljno poslanstvo niti televizija ni filmski medij. Del teh obveznosti je RTV Slovenija predvsem zaradi obstoječe tehnologije in izobraženih kadrov izpolnjevala tudi po ustanovitvi novega Viba studia in Filmskega sklada.

Ob razmahu komercialnih TV, samostojnih producentskih hiš in prevzemu filmske produkcije je osebja za posamezne delovne procese v posameznih segmentih v Sloveniji v produkcijskih sezonah začelo primanjkovati.

Jezikovna omejenost slovenskega prostora in nepoznavanje pravil v mednarodnem prostoru ni dopuščala in ne dopušča reševanja problema z mednarodnimi koprodukcijami.

Ob slabih oziroma zastarelih tehnoloških pogojih, izmaličenem plačnem sistemu, ob slabi informiranosti zaposlenih, kaj sploh je njihovo delo, in s stalnimi spremembami v programih – se je povečevalo nezadovoljstvo zaposlenih, kar se kaže v odnosu do dela.

Le redki namreč delo jemljejo kot sredstvo osebnostnega samorazvoja in univerzalne oblike socialne integracije.

Svoje je prinesel tudi Zakon o avtorskih pravicah, ki je izključil veliko prej avtorskih profilov in v zakon vnesel nove profile, česar RTV SLO pri redno zaposlenih delavcih ni upoštevala.

Javni zavod se ni pravočasno odzval na spremembe v okolju, obenem ima slab ugled v javnosti – zaradi tega ne more pričakovati uspeha, ko zahteva zvišanje prispevka. Z razvojem rumenih medijev in z javnostjo informacij je javni zavod tudi v nenehnem »lažnem« primežu »dobronamernih« novinarjev, obenem pa je tudi sam medij, kar posamezniki spretno izkoriščajo za lastno promocijo oziroma uveljavitev lastne moči. To poleg nezadovoljstva zaposlenih povzroča nižanje vrednot.

Statusna oblika

Kolega A. Hernec je za rešitev nakopičenih problemov v magistrski nalogi zagovarjal preoblikovanje zavoda v statusno obliko javnega podjetja, kar je tudi del popravljenе Strategije JZ RTV SLO. Vendar je to le del rešitve, ki bi morda pospešilo preoblikovanje delovnih procesov.

Če ugotavljamo, katera je najustreznejša statusno-pravna oblika, ki bi omogočila hitrejše reševanje nakopičenih problemov, ugotovimo, da sta javni zavod in javno podjetje oba osebi javnega prava, je pa med njima pomembna razlika. Javni zavod je pravno-organizacijska oblika, ki je po svojem pravnem položaju vključena v javni sektor, medtem ko je javno podjetje pravno-organizacijska oblika, ki je po svojem pravnem položaju del zasebnega sektorja. Tako na primer za določitev plač zaposlenih v javnih zavodih velja sistem, ki ga predpisuje Zakon o sistemu plač v javnem sektorju, medtem ko so javna podjetja iz tega sistema izvzeta.

Prvi pogoj, da bi bil javni zavod lahko učinkovit, je prav njegovo preoblikovanje, ob upoštevanju dela in vrednosti, ki jih v proces vnesejo zaposleni, za kar je treba ponovno vzpostaviti sistem vrednot, ki jih bodo sprejeli vsi, razviti organizacijsko kulturo in etiko do dela, normative in standarde kakovosti. Tako bo javna radiotelevizija (oziroma nacionalna televizija) lahko učinkovito in uspešno posredovala kakovostne vsebine in ohranila nalogo delovanja v službi javnosti. Vsekakor se mora pri tem nasloniti na tehnologijo in človeške vire in njihov vložek primerno ovrednotiti.

Delovni procesi

Delovni procesi v organizaciji tečejo togo, »ad hoc« in nenadzorovano, namesto povezovanja posameznih »programskih vsebin« so te razdrobljene med posameznimi uredništvi, za katere so značilni različni delovni procesi in, zaradi osebnostnih lastnosti posameznih urednikov, različni načini vodenja. Same vsebine »izdelka« so delovno razdrobljene med različne enote, se podvajajo oziroma so »izdelane« skozi različne delovne procese, značilne za produkcijo posameznih programov in z različnimi odgovornostmi. In prav v tem delu ima RTV SLO velike rezerve.

Organizacijo je treba prestrukturirati, določiti jasno politiko, učinkovito vodenje brez odvečnih ravni vodenja, tj. pregleden sistem razdelitve odgovornosti, ustrezno delegiranje nalog in nadzorovanje izvajanja poverjenih nalog z ukrepi v primeru neustreznega izpolnjevanja nalog. Rešitev, da bi celotno organizacijo procesno orientirali, zaradi velikosti in različnih programov ni ustrezna.

Delovne procese bi bilo smiselno razdeliti glede na njihove značilnosti oziroma podobnosti ali glede na to, ali moramo dogodek šele pripraviti ali o njem samo poročamo. Hkrati naj bi bile posamezne programsko produkcijske enote zaokrožene celote, kar bi imelo za posledico manjše število organizacijskih enot. V skladu z razporeditvijo pristojnosti (dejavnosti) bi bilo treba razporediti finančna sredstva, torej delitev po procesih s pripadajočo tehnologijo in človeškimi viri ter s podporo službe za trženje in stike z javnostjo z opredeljenimi lastniki procesov, virov in strokovnimi šefi posameznih področij. Smiselno bi bilo razdeliti organizacijo po podobnih delovnih procesih in podobnih vsebinah, in sicer:

- hitre informacije – news (s športom in kulturo), ta segment bi bil lahko glede na princip dela združen z radijskim informativnim programom;
- glasbeni program, ki bi bil prav tako lahko združen z glasbeno produkcijo, radijskim glasbenim programom, glasbenim programom razvedrilnega programa TV in s kulturno-umetniškim programom TV;
- športni program – prav tako združen z radijskim programom;
- redne tedenske izobraževalne oddaje (dokumentarne, izobraževalne, otroške);
- redne informativne oddaje (tudi infotelement, ki je v sklopu razvedrila, kultura, pogovorne oddaje);
- redni show program.

Iz redne produkcije bi morali izvzeti: t. i. dolgostezni program vseh zgoraj navedenih uredništev, saj praviloma ni del rutinskega dela in je vsakokrat drugačen. Tu bi moralo vodstvo pripoznati in ovrednotiti projektni način dela in s pravočasno programsko odločitvijo (s potrebnimi kadri, tehnologijo, z na podlagi analiz opredeljenimi izhodišči in konceptom) povabiti sodelavce, naj pri projektih sodelujejo. S tem bi motivirali sodelavce, ki želijo delati; vedeli bi, kaj delajo, kako bodo delali in zakaj delajo – posledično bi se obnovile vrednote in kultura.

Treba je razdeliti rutinske procese od enkratnih. Za vsakodnevne zadolžitve in naloge lahko ostaja enostavna linijska struktura, ki se dopolnjuje s projektno organizacijsko strukturo. Zahtevnejše občasne multidisciplinarne naloge naj se oblikujejo kot projekti, voditi jih morajo usposobljeni projektni vodje, ki naj sami imenujejo člane projektnege tima.

S tako organizacijo bi po eni strani dosegli, da bi pri posameznih vsebinah lahko črpali strokovnjake tudi iz drugih organizacijskih enot (npr. športni novinarji radia bi delali tudi za televizijo, prav tako glasbeni uredniki ...), po drugi strani pa bi lahko v tehnološko verigo izbirali ljudi, ki se na posamezna področja spoznajo oziroma so za tehnološko kreiranje posameznih vsebin bolj dovezetni. Za izbiro bi bil zadolžen in odgovoren projektni vodja tam, kjer projekti tečejo, oziroma vodja procesov.

Viri

Tehnologija – ki jo za svojo osnovno dejavnost uporablja RTV SLO in je predpisana v sistemu Broadcast, je zelo draga in je zastarela, še preden je do konca izkoriščena. Vemo, da je danes bistvo v učinkovitosti. Veljalo bi torej razmišljati o cenejših tehnologijah, in to predvsem v delu programa, ki je namenjen zgolj nekajkratnemu predvajanju in nima arhivske vrednosti.

Ljudje – nova delovna tehnologija in v veliko primerih njej prilagojena organizacija dela narekujeja drugače oblikovana delovna mesta s širšim profilom (področjem dela).

Tako oblikovana delovna mesta z združevanjem delovnih področij, s smiselno zaokroženo vsebino, z izobrazbenimi in s psihofizičnimi zahtevami zagotavljajo polno izkoriščenost delovnih zmogljivosti. V katalog delovnih mest je treba vključiti vsa delovna mesta z dodanimi novimi vsebinami dela in preveriti združljivost. Treba je dopolniti vse opise z dodatnimi vsebinami in preveriti, ali so se na osnovi teh sprememb spremenili rangi (vrednotenje). Tu gre predvsem za delovna mesta programskih delavcev v segmentu izrabe nove tehnologije in širših znanj ter učinkovito izrabo delovnega časa (digitalizacija – novinar – izdelovalec končnega izdelka; producent – redaktor, tajnica režije – organizator ...). Večino teh primerov sedaj rešujemo z dodatki k osnovni plači (novinar–snemalec, dopisniki itd.).

Delovna mesta je treba na novo sistemizirati ne glede na to, ali se bo JZ RTVSLO preoblikoval v javno podjetje ali bo umeščen v sistem plač v javnem sektorju, kar pomeni aktivno dogovarjanje s partnerji, razumevanje problematike, razumevanje delovnih procesov in vrednotenje udeležbe posameznega delavca v njih. Zgolj gola umestitev v sistem plač javnega sektorja ni rešitev. Spremembe so potrebne. Za začetek pa je treba zagotoviti dovolj strokovno usposobljenih sodelavcev, ki bodo na podlagi natančno opredeljenih ciljev in usklajene strategije postopno izvedli predlagane reforme ter z uvajanjem sodobnega načina dela, z zgledom, vodenjem in motivacijo ter delegiranjem nalog k sodelovanju pritegnili tudi druge delavce.

Ob sistemiziranju je treba upoštevati časovno odmaknjenost, ki zahteva upoštevanje novih vsebin, in sicer *spremenjene normativne podlage in spremembe v delovnem okolju*.

Zakon o delovnih razmerjih – v kolektivni pogodbi JZ in v sistematizaciji delovnih mest je treba uskladiti predvsem vsebine poglavij o delovnem času, delovnih pogojih, vsebini pogodbe o zaposlitvi, disciplinski in odškodninski odgovornosti, varstvu delavcev, plačilu za delo, atipične oblike delovnih razmerij (sezonsko delo, delo na domu, delo za krajši čas od polnega, dejavnost zagotavljanja delavca drugemu uporabniku) in nadomestilih delavcem v zvezi z delom.

Zakon o visokem šolstvu – z uveljavitvijo programa za pridobitev strokovne izobrazbe za triletni visokošolski študij je povezana zahteva za prevedbo rangov delovnih mest v VI. in VII. tarifnem razredu.

Zakon o avtorskih in sorodnih pravicah – novi zakon je s svojo vsebino zapolnil na tem področju sedaj nedorečene vsebine. Poleg sistemizacije bo treba dopolniti tudi vsebino kolektivne pogodbe in opredeliti pravice redno zaposlenih delavcev (predvsem OE TV produkcija).

Komuniciranje

Za uspeh pri prenovi procesov je pomembno komuniciranje vseh zaposlenih o nujnih spremembah v podjetju ter o principih in ciljnih prenovi. Zaposlene moramo natančno obveščati o viziji in strategiji podjetja, pa tudi o trenutnih rezultatih, jih spodbujati k aktivnemu izražanju idej in k reševanju problemov v organizaciji.

Stiki z javnostjo

Zato da bi spremenili podobo RTV SLO v širši javnosti moramo; pripraviti strategijo obveščanja, spremljati interno stanje, podpirati notranje spremembe, z obveščanjem o stanju prehitevati »rumene« medije, zaščititi podobo svojih delavcev v

javnosti vključno z pripravo pravil, kdo, kaj, kdaj in kje – lahko o svojem delu in stanju podaja mnenje. Lobiranje v korist lastnih interesov je treba spremeniti v lobiranje v korist organizacije.

Timsko delo

Veliko pozornosti pa je treba nameniti pripravljajanju samega vodstva na novo organizacijo, kar pomeni nov način ravnanja, ki temelji na vodenju, svetovanju in spodbujanju. Naloga vodstva je čim prej zaznati, kje timsko delo že poteka, ugotovi kateri delavci že sedaj v delovnih procesih sodelujejo kot člani tima, jih motivirati in tako pridobiti za sodelovanje in vključiti v delo čim več teh in drugih delavcev, koordinirati njihovo delo in skrbeti za jasno opredelitev prioritet. Temu naj bo prilagojeno razporejanje vseh notranjih virov. Tak način dela od sodelavcev zahteva večjo angažiranost, predvsem pa opredelitev in aktivnejši odnos do problemov ter načinov njihovega reševanja. Zahteva pridobitev dodatnih znanj in veščin ter daje prednost sposobnim. Vodstvo mora takšno delo spodbujati in nagrajevati. Prav spodbujanje z lastnim zgledom, motiviranje z vključitvijo v sistem nagrajevanja je pogoj za uspešno uvedbo novega načina dela.

Projektno delo

Podlaga za učinkovito delo mora biti določitev ciljev in glavnih prioritet. Na podlagi teh odločitev, ki morajo biti usklajene z glavnimi cilji RTV Slovenija, moramo pripraviti načrt dela, razdeliti naloge in pristojnosti, določiti ključne projekte, imenovati projektne vodje ter roke za izvedbo. Treba je nadzorovati izvajanje nalog, potek delovnih procesov ter meriti učinkovitost in uspešnost sodelavcev, tako uspešnost kot neuspešnost pa povezati s sistemom nagrajevanja, oziroma variabilnim delom plače.

Vsi cilji morajo biti jasno razdeljeni vse do posameznega zaposlenega na podlagi (na začetku letnih, kasneje poletnih in četrletnih) načrtov z jasno merljivimi cilji in natančno definiranimi aktivnostmi. Vse podstrukturalne dejavnosti morajo biti vključene v pripravo izdelka že v začetnih fazah načrtovanja. Za doseg teh ciljev moramo uvesti sistem raziskovanja trga.

Večji poudarek je treba dati lastnikom delovnih procesov jim dati pristojnosti, odgovornost in možnost ocenjevanja in nagrajevanja sodelujočih v procesu, predvsem pa opredeliti kdo je lahko lastnik delovnih procesov.

Seveda pa se s prenovo procesov spremeni tudi način dela in zato je treba izobraževati ljudi v zvezi s procesom, prav tako pa tudi v zvezi z novim načinom dela v organizaciji. Sprožiti bo treba program stalnih izboljšav. Poleg tega pa bo treba prilagajati tudi organizacijsko kulturo in spremljati zunanje okolje.

Obveznost do javnosti

Javni zavod bi moral še enkrat preveriti razkorak med obveznostjo distribucije in produkcije, saj se delovni procesu pri filmski produkciji razlikujejo od delovnih procesov pri video medijih.

Stanje bi lahko rešili, če bi filmsko produkcijo – proces z človeškimi viri in tehnologijo – ločili od TV produkcije in prenesli na predlagani novoustanovljen aviovizualni inštitut. Svoj delež ustvarjanju filmske produkcije bi plačevali v dogovorjenih odstotkih. Dejstvo je, da tudi večje nacionalne TV z večjimi sredstvi in

večjimi človeškimi viri npr. ZDF, ki pokriva osem milijonsko populacijo in pridobi veliko večja sredstva – filmsko produkcijo oddaja v podjem oziroma jo producira z drugimi partnerji v obliki koprodukcij. Primerjava velikosti sredstev je razvidna iz slike 7 v prilogi 1.

Zakonodajalec oziroma lastnik skuša urediti probleme javnega zavoda. V »pripravi« je Zakon o javnih Zavodih, 30. junija 2006 je sprejet ZSPJS kamor je vključena bivša Uredba o dodatni delovni uspešnosti v javnem sektorju. V obravnavi je predlog Zakona o avdiovizualnem inštitutu ter Zmed, ki bodo mogoče dodatno uredili normativno okolje v katerem deluje zavod. Z zakonom pa bi morali urediti financiranje iz državnih virov, usklajevanje višine prispevkov z inflacijo in točno določiti koliko in kateri programi se financirajo iz posameznih virov, kar bi tudi omogočil nadaljnji razvoj posameznih programov.

Kljub omejitvam normativnega okolja je na vrsti prestrukturiranje z notranjimi močmi predvsem implementacija strategije. Kar vemo in znamo je treba tudi implementirati. Vsako vodstvo je imelo svoje vizije, stališča in predloge sprememb, ki pa kot je iz stanja razvidno niso zaživel v praksi.

Sklep

Glede na postavljeno hipotezo, torej, da bi bila za RTV Slovenija pri zagotavljanju učinkovitega izpolnjevanja poslanstva primerna matična organiziranost z usmerjenostjo k poslovni odličnosti s timskim in projektnim delom, ugotavljam, da projektni način dela v določenih segmentih na RTV Slovenija že teče. Vendar projektni način dela ni urejen ne normativno ne delovno-pravno. Je posledica zavedanja ustvarjalnih delavcev, da dober program ne more več nastajati z individualnim znanjem, temveč z uporabo kolektivnega znanja. Zahteva veliko entuziazma posameznih sodelavcev, veliko prepričevanja funkcijskih vodij in delavcev v procesu planiranja. Rezultati naporov posameznih sodelavcev pri projektih, ki v projektni skupini ali timu ponovno najdejo svojo moralno vrednost, so vidni in zaznani v javnosti. Ker pa tak način dela ruši ustaljena organizacijska pravila in ustaljene funkcijske skupine in odnose med delavci posameznega funkcijskega področja, praviloma ni zaželen. Delo ni nagrajeno in je formalno postavljeno v okvir delovnega časa delovno-pravne zakonodaje. Kljub temu se delavci različnih oddelkov timsko povezujejo za ustvarjanje novih vsebin. V teh multidisciplinarnih delih so posamezne faze delovnega procesa med seboj tesno povezane, preko mej funkcijske organiziranosti, in se približujejo procesni organiziranosti. Projektni vodja pa usklajuje delovne naloge vseh funkcijskih enot. Majhna skupina, sestavljena s sodelavci, strokovnjaki na posameznih področjih, pa lahko upošteva merila, ki jih postavlja poslovnik programske in poslovne odličnosti, dokument, ki na RTV SLO nastaja prvič in so k njegovemu nastanku pripomogli prav delavci, ki so sodelovali pri različnih projektih, v želji, da bi bil tak način dela legaliziran.

Hipotezo v pretežni meri lahko potrdim pod pogojem, da se projektnim vodjem oziroma lastnikom procesov dodelijo ustrezne pristojnosti, odgovornosti, vzvodi motiviranja, možnost nagrajevanja ter možnost oblikovanja tima oziroma se že dosedanje projektno delo legalizira in se pozitivne izkušnje s projektov prenesejo na širše področje. Ob tem pa je treba natančno povedati, kaj je projekt, katere so njegove sestavine in kako poteka – vnesti je treba merila, ki določajo izhodišča, postopke, procese, ki morajo biti izpolnjeni, da bi neki stvari lahko rekli projekt, izhajajoč iz

poslovnika programske in poslovne odličnosti. Tudi tu je treba najti sodelavce, ki poznajo osnove projektnega vodenja.

Upoštevanje teorije lahko sklepam, da bi s tem lahko dosegli:

- širši nabor človeških virov iz katerega lahko izbiramo posamezne sodelavce za posamezna področja (sedaj za delo v drugi enoti prejemajo honorar),
- selekcioniranje delavcev med seboj: dobri timski delavci bi bili iskani za sodelovanje pri več projektih, delavci, ki hodijo zgolj v službo pa bi počasi ostali brez dela in seveda zaposlitve,
- tržna funkcija bi bila boljša, saj motivirani sodelavci v malih ustvarjalnih skupinah v celoti poznajo vsebine in jih lahko predstavljajo tako v uradnih in neuradnih pogovorih z notranjim in zunanjim okoljem, kar je najboljša promocija in dober način pridobivanja sredstev javnosti in pokroviteljev,
- uporaba kolektivnega znanja zagotavlja boljši izdelek in s tem večjo uspešnost, takšno znanje pa se hitreje izmenjuje v majhni in koherentni skupini.

Dosedanji način vodenja ni omogočal učinkovitega reševanja problemov. Potrebna je inovativnost ter medsebojno sodelovanje in pomoč, ki ju lahko dosežemo s projektnim vodenjem in timskim delom. Seveda se morajo za izvajanje operativnih nalog še vedno uporabljati klasični ukrepi neposrednega delegiranja nalog in nadzora njihovega izvajanja.

Osnova za učinkovito delo mora biti določitev ciljev in glavnih prioritet. Na osnovi teh odločitev, ki morajo biti usklajene z glavnimi cilji RTV SLO, moramo pripraviti načrt dela, razdeliti naloge in pristojnosti, določiti ključne projekte, imenovati projektne vodje ter roke za izvedbo. Treba je nadzorovati izvajanje nalog, potek delovnih procesov ter meriti učinkovitost in uspešnost sodelavcev, tako uspešnost kot neuspešnost pa povezati s sistemom nagrajevanja oziroma z variabilnim delom plače ter s pridobivanjem sredstev iz javnih in sponzorskih virov.

Ob analizi stanja zunanjega in notranjega okolja pa se vseeno pojavlja vprašanje, ali morda komu ob vseh visokotelečnih besedah o javni RTV, izrečenih v zadnjih letih, in ob željah po ureditvi situacije takšno stanje ustreza oz. mu je ustrezalo. Ali pa smo enostavno nesposobni prilagoditi se oziroma implementirati dogovorjeno in naučeno. Kar vemo in znamo, je potreba tudi implementirati. Dejstvo je, da je vsakokratno vodstvo imelo svoja stališča in predloge sprememb, ki pa, kot je iz stanja razvidno, niso zaživel v praksi. Ostala je velika količina raznoraznih norm, ki jih nihče niti ne pozna v celoti, niti jih ne spoštuje.



LITERATURA

- Bašič-Hrvatina, Sandra in Brankica Petkovič. *Javna radiotelevizija za vse*.
[Http://www.mediawatch.mirovni.institut.si/bilten/seznam/22/uvod/](http://www.mediawatch.mirovni.institut.si/bilten/seznam/22/uvod/) (20. 5. 2006)
- Bašič-Hrvatina, Sandra. 2003. *Državni ali javni servis*. Ljubljana: Mirovni inštitut.
- Byrson, John M. 2004. *Strategic planning for public and nonprofit organizations*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Collins, David. 1998. *Organizational change: sociological perspectives*. New York, London: Rotledge.
- Hammer, Michael in James Champy. 1995. *Preurejanje podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Hernec, Andrej. 2005. *Model statusne organiziranosti in upravljanja javnopravne RTV organizacije*. Magistrska naloga, Fakulteta za organizacijske vede Kranj.
- Horak, Christian. 1995. *Controlling in nonprofit organisationen*. Wiesbaden: Deutcher Universitaets-Verlag.
- Ivanko, Štefan. 1992. *Raziskovanje in projektiranje organizacije*. Kranj: Moderna organizacija.
- Ivanko, Štefan. 1999. *Razvoj in spreminjanje organizacije*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
- Kamnar, Helena. 1999. *Javni zavodi med državo in trgom*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
- Khoong, Chang M. 1998. *Reengineering in action. The Quest for world class excellence*. London: Imperial College Press.
- Kovač, Jure. 1998. Razsežnosti procesnega pogleda na organizacijo in poslovanje podjetja. *Organizacija* 31 (4): 202–213.
- Kranjc-Žnidaršič, Alenka. 1999. *Ekonomika in upravljanje neprofitne organizacije*. Postojna: Dej.
- Lewis, Bernard T. 1999. *Facility manager's operation and maintenance handbook*. New York: McGraw-Hill.
- Lipovec, Filip. 1997. *Razvita teorija organizacija*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Rozman, Rudi. 2000. *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Savič, Nenad. 2005. *Poslovník programske in poslovne odličnosti*. Ljubljana: RTV Slovenija.
- Tavčar, Mitja I. in Nada Trunk Širca. 1998. *Management nepridobitnih organizacij*. Koper: Visoka šola za management.
- Tavčar, Mitja I. 2005. *Strateški management nepridobitnih organizacij*. Koper: Visoka šola za management.

- Turk, Ivan. 1987. *Pojmovnik poslovne informatike*. Ljubljana: Društvo ekonomistov Ljubljana.
- Young, H. Peyton. 1995. *Equity: in theory and practice*. Princeton: Princeton University Press.
- Wesnerr, John W., Jeffrey M. Hiatt in David C. Trimble. 1994. *Winning with quality*. Reading: Addison Wesley.

VIRI

- At Kearney. 2003. *Prenova delovnih procesov*. Delovno gradivo, JZ RTV SLO.
- EBU members Company Profiles. 2002. *Strategic Information Service*. Ženeva: EBU members Company Profiles
- Javni zavod RTV SLO. 2002. Grafični prikaz organiziranosti Javnega zavoda RTV Slovenija. *Informator*, interno glasilo RTV SLO, št. 3: 16.
- Javni zavod RTV SLO. 2005. *Letno poročilo 2004*. Poslovni dokumenti, Javni zavod RTV SLO.
- Javni zavod RTV SLO. 2003. *Projektna definicija prenove plačnega sistema RTV SLO*. Poslovni dokumenti, Javni zavod RTV SLO.
- Javni zavod RTV SLO. 2004. *Strategija RTV Slovenija 2004–2010*. Poslovni dokumenti, Javni zavod RTV SLO.
- Javni zavod RTV SLO. 2003. Vrednote in organizacijska kultura. *Osnove medijev*. Študijsko gradivo, JZ RTV SLO.
- O. K. counseling. 2004. *Kakovost organizacije in organizacijske klime*. Anketa med zaposlenimi.
- Statut javnega zavoda Radiotelevizija Slovenija. *Uradni list RS*, št. 57/95.
- Vlada RS. 2006. *Predlog uredbe o dodatni delovni uspešnosti v javnem sektorju*. [Http://www.mju.gov.si](http://www.mju.gov.si) (13. 6. 2006).
- Vlada RS. 2006. *Predlog zakona o avdiovizualnem inštitutu*. [Http://www.kultura.gov.si/index.php2id=2019trTX_TTNEWS \(tt_news\)=4419 &tx_t](http://www.kultura.gov.si/index.php2id=2019trTX_TTNEWS(tt_news)=4419&tx_t) (20. 6. 2006)
- Vlada RS. 2004. *Predlog zakona o zavodih*. [Http://www2.gov.si/zak/Pre_Zak.nsf/067cd1764ec38042c12565da002f2781/a871f0929](http://www2.gov.si/zak/Pre_Zak.nsf/067cd1764ec38042c12565da002f2781/a871f0929) (30. 10. 2004)
- Zakon o delovnih razmerjih. *Uradni list RS*, št. 42/2002.
- Zakon o zavodih. *Uradni list RS*, št. 12/1991, 8/1996, 36/2000.
- Zakon o javnih skladih. *Uradni list RS*, št. 22/2000.
- Zakon o Radio televiziji Slovenija. *Uradni list RS*, št. 96/05.
- Zakon o javnih gospodarskih družbah. *Uradni list RS*, št. 32/1993.
- Zakon o javnih uslužbencih. *Uradni list RS*, št. 35/05.

Zakon o medijih. *Uradni list RS*, št. 35/2001, 16/2004.

Zakon o sistemu plač v javnem sektorju. *Uradni list RS*, št 68/2006.

ZDF – German Public Television. [Http://zdf.de/ZDF/inhalt](http://zdf.de/ZDF/inhalt) (9. 10. 2005).

5 K Consoultling. 2005. Poslovník programske in poslovne odličnosti. Ljubljana: RTV Slovenija



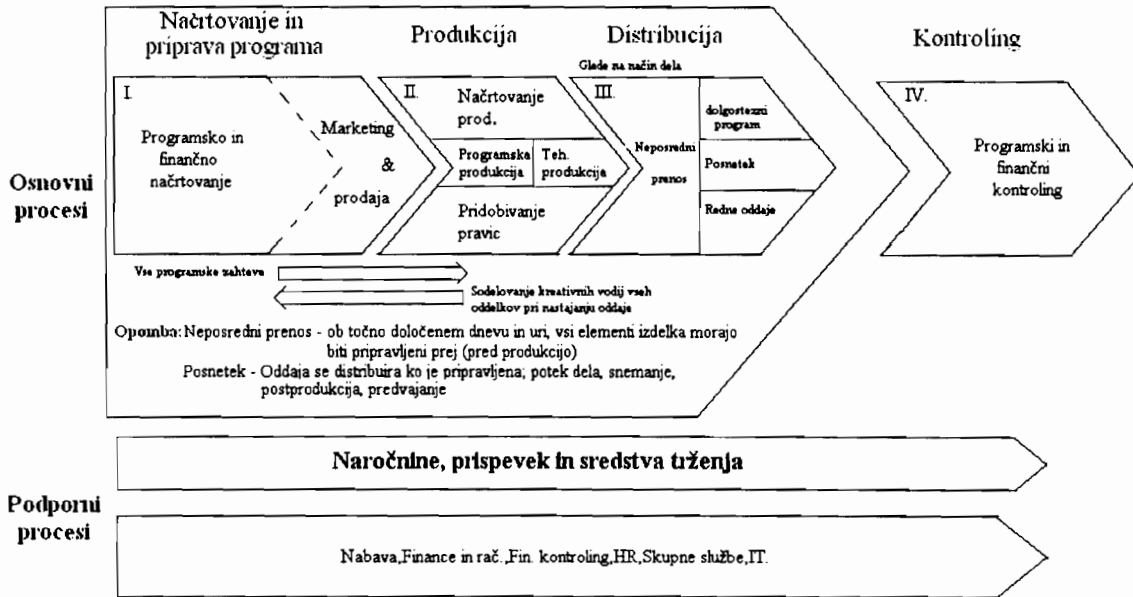
PRILOGE

Priloga 1 Ime priloge



IME PRILOGE

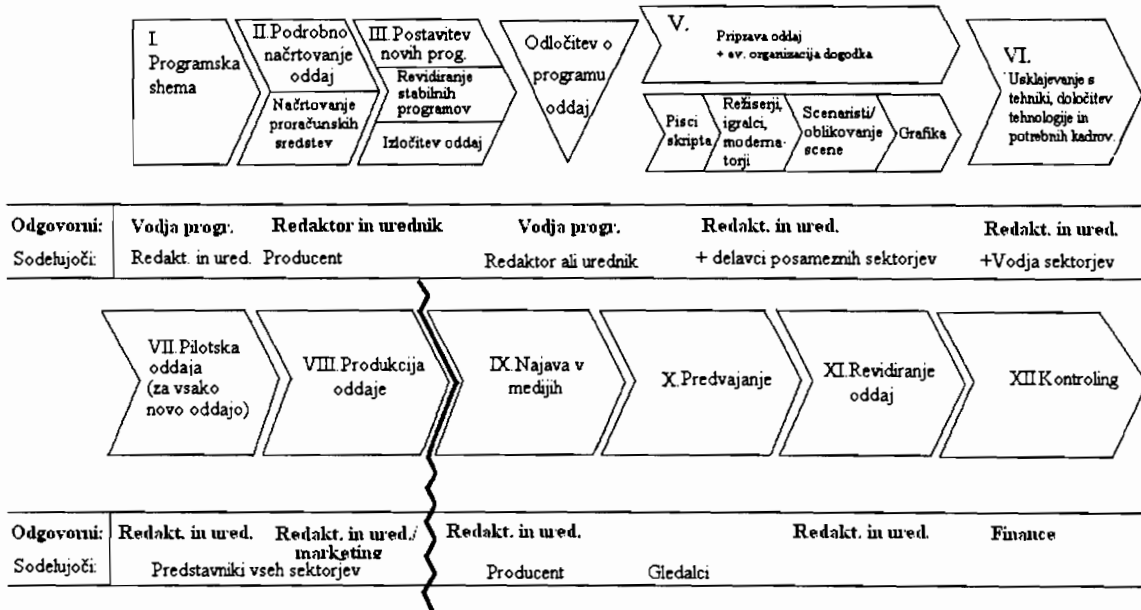
Slika 1 Osnovni in podporni procesi RTV SLO



Vir: Svetlik-Štraus 2006

Slika 2 Prikaz procesov redne produkcije RTV SLO – snemanje oddaj

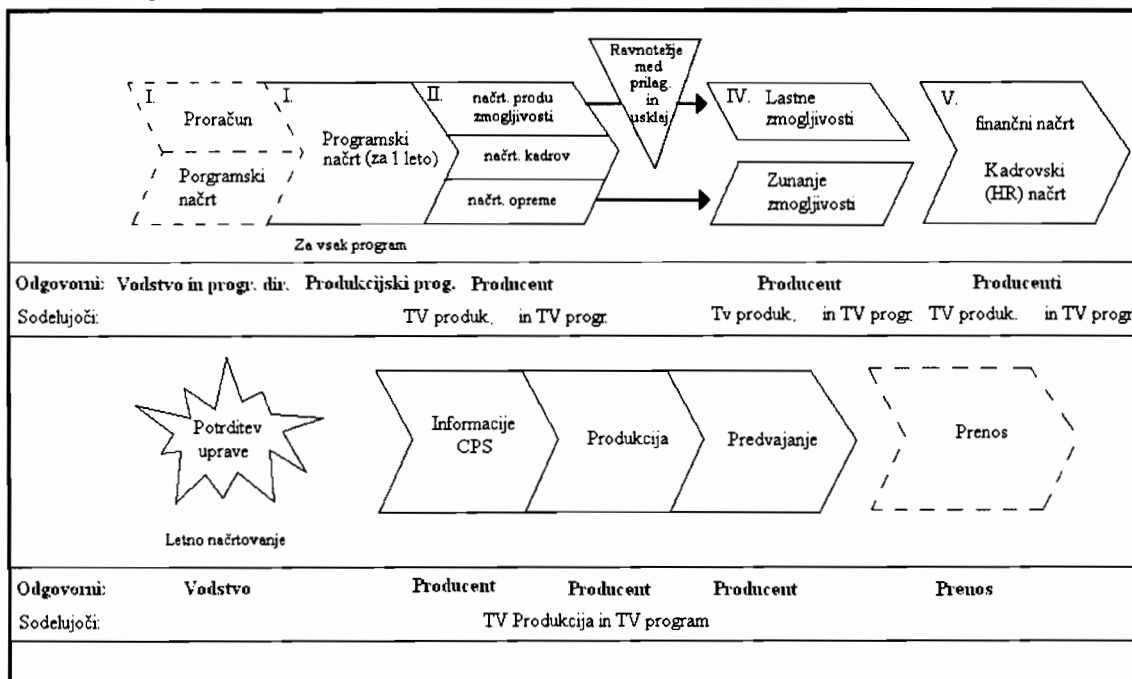
Obstoječi proces:



Vir: Svetlik-Štraus 2006

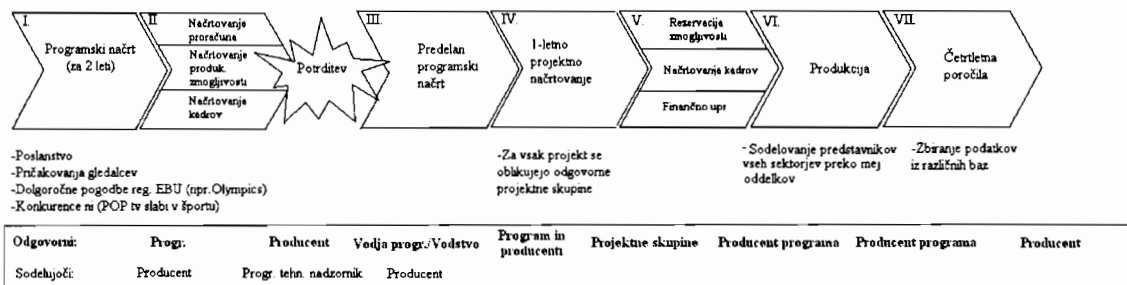
Slika 3 Prikaz procesov redne produkcije RTV SLO – neposredni prenos

Procesi TV produkcije



Vir: Svetlik-Štraus 2006

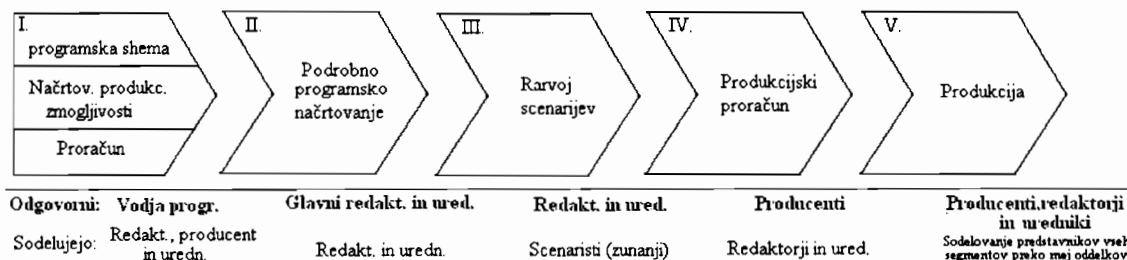
Slika 4 Prikaz procesov obstoječih projektov RTV SLO



Vir: Svetlik-Štraus 2006

Slika 5 Prikaz procesov dolgesteznega programa RTV SLO

Datum predvajanja programa, ko je oddaja končana lahko tudi čez eno leto. Pomankljiva programska in finančna kontrola oz. je ni.



Vir: Svetlik-Štraus 2006

Slika 6 Prikaz procesov dnevno-informativnega programa RTV SLO

Zaradi aktualnosti so procesi dnevno informativnega programa 24-urni procesi

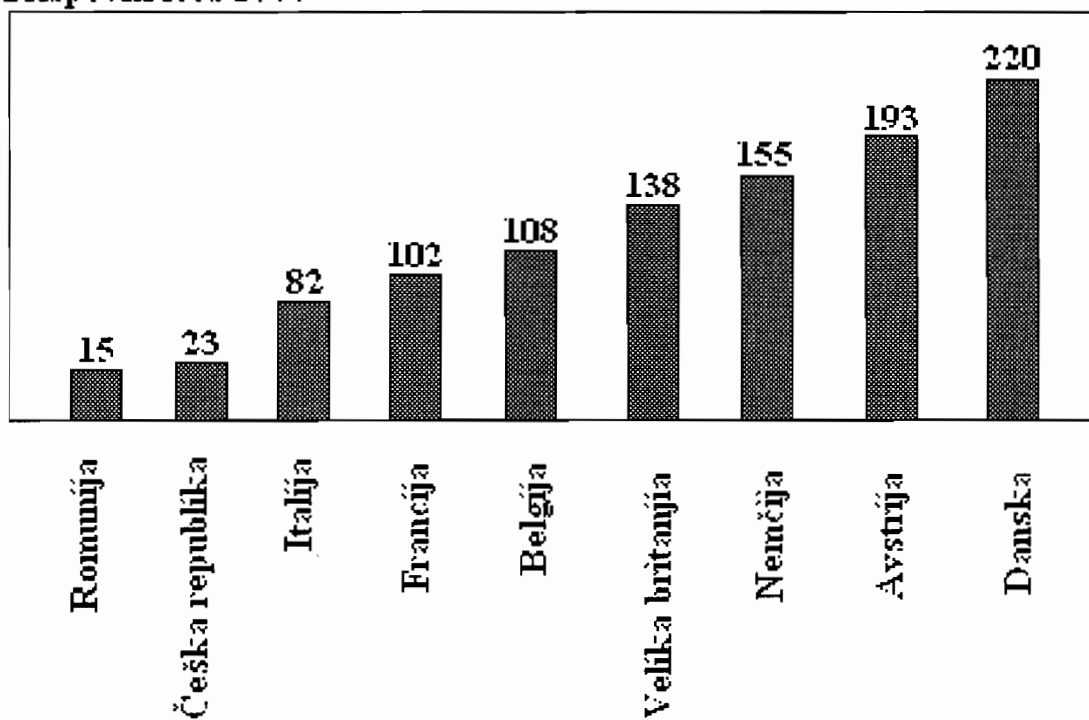
Urnik

5.00	Začetek snemanja mednarodne izmenjave novic (Reuters, Aptrn, EUN)
5.30	Vstop ekipe za jutranje novice - stalno dogajanje: -začetek preverjanja posnetih novic -izbira zanimivih novic -priprava na predvajanje
7.00/8.00/9.00	Predvajanje novic
8.45	Sestanek vseh redaktorjev in urednikov dnevnih novic + redaktorjev dneva + odgovorni za kulturni program. za pregled produkcije prejšnjega dne in za dnevne odločitve (vsebinske in tehnične odločitve)
10.00	Sestanek dveh oddelkov (notranje in zunanje zadeve) z redaktorji in uredniki in novinarji, telefonski kontakti s korespondenti (kaj naredi vsak novinar; obravnava dnevnih novic in vseh ostalih programov znotraj INIP)
12.00	Ponovno sestanek ekipe 8.45 + odgovorni za športni program: -potrditev dnevnih odločitev za vse oddaje (sodelavci, vsebina, tehn. oprema) -prioritete za program naslednjega dne
13.00	Poročila + postprodukcija Magneta (del glavnih novic ob 19.00)
14.45	Sestanek redaktorjev za glavna poročila ob 19.00 + redakt. in uredn. za poročila ob 22.00 +tehnično osebje + novinar + producent: -potrditev vseh odločitev v zvezi z glavnimi poročili
15.00	Kontakt z oddelkom za marketing, reg. oglaševalskih minut dneva
19.00	Poročila + postprodukcija Denar in Vreme (del glavnih poročil ob 22.00)
19.00-20.00	glavna poročila (Dnevnik, Denar, Šport, Vreme, Magnet)
22.00	Poročila / komentarji / analize / gosti

Vir: Svetlik-Štraus 2006

Slika 7 Letni prispevek za javne RTV organizacije v dolarjih

Prispevki leta 2000



Vir: Svetlik-Štraus 2006