

TRANSFORMACIJA ORGANIZACIONE KULTURE JAVNOG RADIODIFUZNOG SERVISIA

THE TRANSFORMATION OF THE ORGANIZATIONAL CULTURE OF PUBLIC SERVICE BROADCASTING

Aleksandar Babić¹

Sažetak

U radu se saopštavaju rezultati istraživanja transformacije organizacione kulture javnog radiodifuznog servisa Vojvodine, u skladu sa misijom i vizijom nove strategije razvoja RTV od 2013. do 2017. Rad ima za cilj da ukaže na mogućnosti uspešne realizacije strategije putem transformacije organizacione kulture.

Ključne reči: *organizaciona kultura, javni servis, upravljanje promenama, strateško planiranje*

Abstract

*The paper presents result of research regarding the **transformation of the organizational culture** in the public service broadcaster of RT Vojvodina, which should be synchronized with the mission and vision of a new development strategy 2013-2017. This paper aims to show the possibilities of successful strategy realization through the transformation of the organizational culture.*

Keywords: *organizational culture, public service, change management, strategic planning*

Uvod

Period tehnoloških revolucija, koje smenjuju jedna drugu, doneo je brojne implikacije na društvene paradigme pa samim tim i na savremeni menadžment. Sa razvojem digitalnih tehnologija dolazi do krucijalnih promena u strukturi medija, njihovom društvenom uticaju i načinu produkcije, što je prouzrokovalo potrebe za drastičnim promenama u većini medijskih preduzeća.

Glavni resurs televizije, kao medija i kreativne industrije, predstavlja stručni kadar koji svojom delatnošću i kreativnim procesima stvara dodatnu vrednost – glavni proizvod, televizijski program.

Organizaciona kultura predstavlja *dušu* jedne organizacije, bit i suštinu ponašanja njenih članova. Ona je u korelaciji sa načinom upravljanja, organizacionom strukturom kao i svim aktivnostima zaposlenih unutar organizacije i u vezi sa spoljašnjom sredinom. Prema tome možemo reći da su ljudski resursi, najveći kvalitet organizacije, oblikovani i predefinisani organizacionom kulturom.

Medijski sistem javne Radio-televizije Vojvodine organizacija je koja broji preko hiljadu zaposlenih. Digitalizacija i modernizacija javnog servisa u turbulentnim okolnostima

¹ Mr Aleksandar Babić, predavač na BLC, doktorand na Univerzitetu u Beogradu

koje karakterišu svakodnevicu u kojoj živimo, uveliko će zavisiti od sposobnosti menadžmenta da definiše novu viziju i strategiju, zatim stvori odgovarajuće uslove i organizaciju za njenu implementaciju. Za transformisanje jedne ovakve organizacije, kakvu predviđa i nova srednjoročna strategija RTV donesena 2013. godine, svakako je neophodno analizirati i prilagođavati organizacionu kulturu, koja će omogućiti stvaranje potrebne atmosfere i organizacionog mehanizma savremene medijske kuće.

Ciljevi istraživanja:

- definisanje koncepta organizacione kulture u okviru menadžmenta medijskog sistema
- definisanje uloge javnog radiodifuznog sistema;
- određivanje specifičnosti upravljanja i rukovođenja u javnim radiodifuznim servisima;
- analiziranje nove strategije RTV i novog organizacionog koncepta;
- utvrđivanje trenutnog tipa organizacione kulture u RTV;
- analiziranje organizacione kulture u RTV u kontekstu novih organizacionih promena.

Predmet ovog istraživanja obuhvata analizu menadžmenta u Radio-televiziji Vojvodine sa aspekta upravljanja promenama, strateškog planiranja i organizacione kulture. Srednjoročni strateški plan RTV dokument je sa ključnim ciljevima za čije je ostvarivanje neophodno prilagođavanje organizacije i rukovođenja, te je takođe deo ovog istraživanja.

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

- Kvalitativno istraživanje - (dubinski intervju - 6-8 zaposlenih na različitim hijerarhijskim nivoima u organizaciji, od top menadžmenta do zaposlenih na prvoj liniji)
- Kvantitativno istraživanje - Zatvoreni upitnik sastavljen od 20 pitanja, upitnik na uzorku od 50 zaposlenih u RTV odabranih metodom slučajnog izbora raspoređenih prema sektorima, distribuiran elektronski putem online servisa za kvantitativna istraživanja.

Nova strategija razvoja RTV

Ne treba mnogo govoriti o neophodnosti strateškog planiranja u savremenom menadžmentu, naročito kada se radi o sistemima sa velikim brojem zaposlenih različitih profila. Pored osnovnih operativnih funkcija koje zahteva svako preduzeće – organizacija posla, upravljanje ljudskim resursima, finansijski menadžment, marketing i odnosi s javnošću – RTV podrazumeva i proizvodnju kreativnih sadržaja.

Javni radiodifuzni servis ima specifičan razlog postojanja, koji se razlikuje od komercijalnih televizija. Dok poslednje stvaraju kreativne sadržaje² kako bi zadovoljili potrebe određenog tržišnog segmenta i kreirali svoje strategije u zavisnosti od istog, javni radiodifuzni servis vodi se principom stvaranja kvalitetnih programa koji će biti u službi javnosti. «U javnim televizijskim stanicama, na primer, za razliku od komercijalnih stanica, naglasak se ne stavlja na privlačenje što većeg broja gledalaca po emisiji nego na zbirni broj gleda-

2 Bilo to informativni, edukacioni ili zabavni sadržaji, svi nastaju kreativnim procesom koji uključuje režiju, kameru, montažu, grafičku obradu itd.

laca u jednoj nedelji. Razlog tome je što cilj pojedinačnih emisija jeste da budu u skladu sa interesima različitih kategorija gledačke, odnosno slušalačke publike»³ Ova činjenica ukazuje da su misija i vizija javne televizije već u neku ruku predodređene, od čega će zavisiti i kreiranje same strategije.

Definisanje strategije odnosi se na «predviđanje o tome kako će tržište izgledati i osposobljavanje firme da stekne prednost na takvom tržištu»⁴. U smislu javne televizije, strategija treba da predvidi kakve će biti okolnosti na tržištu i kakva će biti publika, kako bi na najbolji način mogla da ostvari predefinisane ciljeve u distribuciji određenog kvalitetnog programa i poruke građanima.

U ovom radu strategija RTV biće analizirana kako bi se ustanovilo kakva je organizaciona kultura potrebna ovoj ustanovi za efikasno i uspešno realizovanje strateških ciljeva.

Vizija i misija

Svaka strategija započinje vizijom, koja joj određuje pravac i definiše misiju. Ono što jasno ističe pravac razvoja RTV jeste «stvaranje i emitovanje raznolikih radijskih, televizijskih i multimedijalnih programskih sadržaja različitog karaktera i visokog kvaliteta... Kao najuticajniji medij u Vojvodini RTV ima obavezu da znatno poboljša kvalitet i radijskog i televizijskog programa kako bi uspešno parirala i medijima van Vojvodine.»⁵ Programski sadržaji treba da su dostupnim svim građanima Vojvodine i preko svih platformi i tehničkih sredstava, u pogledu kulturnog identiteta, RTV ima ulogu podsticanja zajedničkog kao i posebnih identiteta i raznolikosti.

«RTV deluje univerzalno (regionalno i interkulturno), doprinosi kvalitetu života građana (negujući demokratski pluralni dijalog, međusobno i međunacionalno poštovanje, toleranciju i stvaralaštvo), nezavisno od partikularnih političkih, ekonomskih i drugih uticaja, kvalitetno (uglavnom programima trajnih i univerzalnih vrednosti), raznoliko (u vidu programskih žanrova, učesnika, porekla), transparentno (objavljuje načela uređivačke politike, godišnji budžet, prihode i potrošnju, obezbeđujući efikasno rukovođenje i ekonomiju) i inovativno (kao poluga i motivator kreativnosti u društvu predvodi stvaranje i primenu novih programskih formata i tehnologija u digitalnom okruženju).»⁶

Misija RTV akcentuje interkulturalizam (napredniji oblik multikulturalizma gde postoji dijalog između kultura), obogaćivanje civilnog društva, negovanje regionalnih specifičnosti, kulturnog nasleđa i tradicija.

«Pošto je specifičnost AP Vojvodine višenacionalna i multikulturalna struktura, koja kao njena tradicija i tekovina predstavlja neprocenjivo bogatstvo, javni servis RTV emituje sadržaje za sve građane Vojvodine, na njihovim jezicima. Cilj Strategije je da upotpuni programsku ponudu RTV i na jezicima na kojima još ne emituje program. Tome će doprineti tehnička modernizacija i sa njom povezane nove mogućnosti (digitalizacija), kao i svestranija upotreba internet portala... Novim tehničkim dostignućima treba upotpuniti mogućnost prevodenja pojedinih programa na više jezika.

Misija RTV takođe je i promocija stvaralaštva, kulture i identiteta Vojvodine i njihov razumevanje u Srbiji i u inostranstvu, negovanje i povezivanje nacionalnih manjina u

3 Pringle, P. Starr, M. McCavitt W, *Menadžment elektronskih medija*, Focal press, Office of Public Affairs, Embassy of the United States of America, Sarajevo, 2004. str. 352

4 Ristić, D, i saradnici, *Strategijski menadžment*, Cekom books, Novi Sad, 2008. str. 93

5 Radio-televizija Vojvodine, *Strategija 2013-2017*. Novi Sad, 2013. str. 4

6 Ibidem

Vojvodini sa matičnim državama, aktivnost u regionalnim i međunarodnim strukovnim organizacijama i udruženjima, a pogotovo na području Podunavlja.

RTV mora da nudi najviši tehnički kvalitet proizvedenog i emitovanog programa, te da prati i uvodi najnovija tehnološka dostignuća.

To je moguće ostvariti samo uz pomoć kvaliteta i visoke profesionalnosti, adekvatno motivisanih radnika, visokom kulturom, organizacijom rada, poslovnom odlučnošću, kao i stalnim ulaganjem u tehnička dostignuća i primenjenu tehnologiju.

RTV treba da uspostavi takvu strukturu organizacije koja će odgovarati izazovu vremena, a biti i dovoljno fleksibilna»⁷

Poslednja dva pasusa misije RTV jasno određuju usmerenje u pogledu stila rukovođenja i upravljanja ljudskim resursima. Vizija RTV je jedino ostvariva menadžmentom koji je zasnovan na fleksibilnoj organizaciji i kvalitetnoj motivaciji zaposlenih. Primena savremenih tehnologija podrazumeva određena finansijska ulaganja, ali i adekvatnu strukturu zaposlenih koji raspolažu određenim znanjima i kojima je omogućen takav sistem odlučivanja i organizacije da se u potpunosti iskoriste mogućnosti novih medija.

Istraživanje

Kvantitativno istraživanje u RTV sprovedeno je na uzorku od 42 ispitanika iz različitih sektora ove medijske kuće, koji je odabran metodom slučajnog izbora. Ispitanici su odgovarali na 20 pitanja zatvorenog tipa. Kako bi se definisalo stanje trenutne organizacione kultura preduzeća, pitanja su se odnosila na stil rukovođenja, delegiranje u organizaciji, upravljanje promenama, raspored moći prema hijerarhijskim nivoima, timski rad, individualnu inicijativu, misiju i viziju organizacije. Potrebno je napomenuti da je upitnik napravljen po uzoru na postojeće istraživanje iz oblasti organizacione kulture⁸ koje je sprovedeno u celoj zemlji i fokusirano uglavnom na privredu. Upitnik je u ovom slučaju prilagođen medijskim organizacijama.

Kada analiziramo demografsku strukturu uzorka, vidimo da su ravnomerno zastupljeni polovi, dok su prema godinama starosti ispitanici ravnomerno raspoređeni u rasponu 25-64 godine (ispitanika ispod 24 godine i preko 65 nije bilo). Najveći broj ispitanika je sa visokom stručnom spremom - oko 80%.

Skoro svi ispitanici su spremni da se upuste u radikalne organizacione promene sa neizvesnim ishodom, ali potencijalnim boljitkom. Ovo pokazuje da generalno postoji namera i želja za napretkom i promenama u organizaciji. Ispitanici smatraju da je za uspešno sprovođenje poruka najvažnija jasna vizija budućnosti - željenog stanja. Interesantno je da 60% ispitanika ne zna šta je vizija preduzeća niti bi moglo da je navede.

⁷ Ibidem, str. 5

⁸ Šapić, S. Erić, J. Stojanović-Aleksić V. *Uticao organizacione i nacionalne kulture na prihvatanje organizacionih promena: istraživanje u srpskim preduzećima*, Sociologija, Vol. LI, Nr. 4, Ekonomski fakultet, Kragujevac, 2009.

Šta je prema vašem mišljenju najvažnije za uspešno sprovođenje organizacionih promena:

	Responses	Percentage
Jasna vizija budućnosti (željenog stanja)	30	76.92%
Učešće svih zaposlenih u kreiranju promena	6	15.38%
Podrška rukovodioca u realizaciji promena	3	7.69%

Tabela 1

Da li znate šta je vizija vašeg preduzeća i možete li da je navedete?

	Responses	Percentage
Da	15	39.47%
Ne	23	60.53%

Tabela 2

U najvećoj meri, ukoliko postoji otpor promenama, to je usled nedostatka informacija o promenama, dok manji broj ispitanika smatra da nema poverenja u rukovodioca koji upravlja i vodi promene. Na pitanje *šta vam smeta najviše kod vaših rukovodilaca*, više od pola ispitanika smatra da je to **slaba sklonost promenama**, a nije zanemarljiv ni broj onih koji smatraju da rukovodioci nisu dovoljno stručni - 22%.

Šta vam najviše smeta kod vaših rukovodilaca?

	Responses	Percentage
Nedovoljna stručnost i sposobnost	8	22.86%
Slaba sklonost promenama	18	51.43%
Loš odnos prema zaposlenima	9	25.71%
Loše moralne karakteristike	0	0%

Tabela 3

Ispitanici su odgovarali na set ključnih pitanja koja ukazuju na prisutnost određenih elemenata koji oblikuju organizacionu kulturu i stil rukovođenja. Najveći broj ispitanika, 46%, smatra da je u preduzeću najbitnije *efikasno i stručno obavljanje zadataka*. Prema Harison i Hendijevoj klasifikaciji ovo ukazuje na dominaciju kulture **zadataka** (ili prema klasifikaciji Kameron i Kvina - kulturi tržišta). Nije zanemarljiv ni procenat od 33% od-

govora koji nagoveštavaju **kulturu uloga** (birokratsku kulturu, a prema Kameron i Kvinu - kulturu hijerarhije) - *poštovanje ustaljenih pravila, procedura i standarda*.



Tabela 4

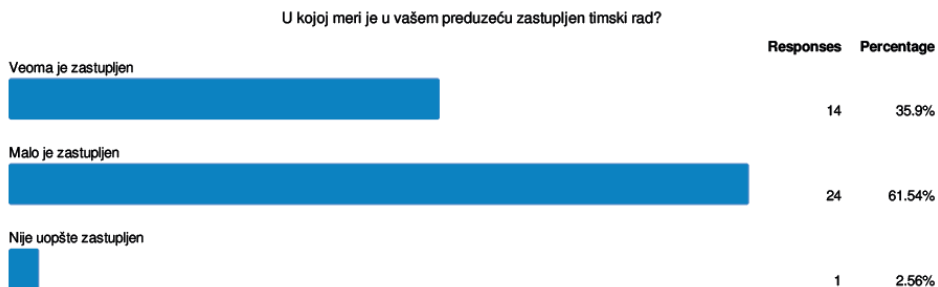


Tabela 5

Međutim, ukoliko pogledamo odgovore na ostala pitanja u korelaciji sa prethodnim, uvidećemo da je fleksibilnost organizacionih procesa vrlo mala i da su dominantniji centralizovaniji oblici rukovođenja. Tako na primer, svi ispitanici smatraju da pojedini organizacioni delovi imaju izrazito više moći od drugih, a većina ispitanika smatra da je timski rad malo zastupljen - 24%.

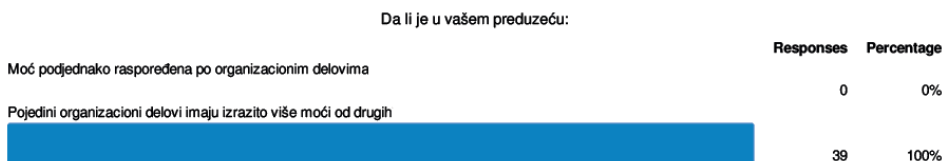


Tabela 6

Jedna od odlika kulture zadataka jeste da se formiraju timovi kako bi se obezbedila efikasnost u rešavanju određenih problema. Ovakva kultura često podrazumeva matričnu organizaciju, koja omogućava prilagođavanje timova različitim zadacima prema eks-

pertizi članova. Za ovakav način funkcionisanja neophodna je fleksibilnija organizacija i timski rad.

Za jednu radio-televiziju kao kreativnu industriju, interesantan je i podatak da se **kreativnost i individualna inicijativa malo cene** - 77%. Ovo je direktno povezano sa odgovorom na pitanje *šta je najbitnije za jednog rukovodioca u preduzeću*, na koje je 60% ispitanika odgovorilo da je to **izdavanje tačnih i preciznih uputstava i kontrolisanja obavljanja zadataka**. Zanimljivo je da zanemarljiv broj ispitanika smatra da je za rukovodioca neophodno da **pruža moralnu i psihološku podršku kad je to potrebno**, što bi trebalo da bude osobina lidera u savremenim organizacionim formama, gde je rukovodilac osoba koja transformiše i razvija zaposlene, umesto stroge kontrole i izdavanja naredbi, slične u prvobitnim i prevaziđenim oblicima menadžmenta. Očigledno je da prisutnost birokratizovanih elemenata organizacije definitivno postoji i da se ona ogleda kako u stilu rukovođenja tako i u navikama zaposlenih.

Šta je najbitnije za jednog rukovodioca u preduzeću?

	Responses	Percentage
Da izdaje tačna i precizna uputstva i kontroliše obavljanje zadatka	23	60.53%
Da pruža moralnu i psihološku podršku kad je to potrebno	2	5.26%
Da omogući zaposlenima da učestvuju u donošenju bitnih odluka za preduzeće	13	34.21%

Tabela 7

Koliko su vaši rukovodioci spremni da saslušaju vaše ideje i predloge?

	Responses	Percentage
Veoma su spremni	12	30.77%
Malo su spremni	25	64.1%
Nimalo nisu spremni	2	5.13%

Tabela 8

Ispitanici smatraju da se rukovodioci malo trude da razumeju probleme i potrebe zaposlenih, te da su malo spremni da saslušaju ideje i njihove predloge. Sa druge strane, vidimo da nije ni zanemarljiv broj onih koji smatraju da su rukovodioci suprotno veoma spremni da uzmu u obzir mišljenja zaposlenih - 30%. Slično je i sa pitanjem *na šta su rukovodioci najviše usmereni* - najveći broj odgovora ukazuje na birokratsku **izdavanje naredbi i kontrolisanje obavljanja zadataka**, što ponovo potvrđuje birokratsku kulturu uloga. Sa druge strane postoji i određeni procenat fleksibilnijih elemenata koji uključuju **pružanje podrške** i nastojanja da se **zaposleni uključe u rešavanje problema**.

Na šta su vaši rukovodioci najviše usmereni:		
	Responses	Percentage
Na izdavanje naredbi i kontrolisanje obavljanja zadatka		
	20	54.05%
Na pružanje psihološke podrške i razvoj dobrih međuljudskih odnosa		
	5	13.51%
Na nastojanje da sve zaposlene uključe u proces zajedničkog rešavanja problema		
	12	32.43%

Tabela 9

Ovakvi odgovori pokazuju da postoji dominantno direktivno leadersko ponašanje koje je orijentisano na obavljanje zadataka i da su međuljudski odnosi zanemareni. Odlika ovakvog stila rukovođenja jeste velika distanca moći, što je potvrdila i konstatacija da postoji velika razlika u distribuciji moći prema hijerarhijskim nivoima organizacije.

Veliki deo ispitanika preferira da radi u okruženju gde su **precizno definisane uloge i zadaci svakog pojedinca** i tačno se zna šta je čiji posao - 45%. Međutim, veći broj zaposlenih smatra da više voli da radi u okruženju gde je ostavljena mogućnost da **sami kreiraju zadatak, odlučuju i preuzimaju odgovornost** - 55%.

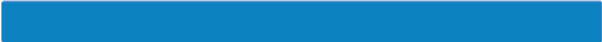
U kakvom okruženju više volite da radite?		
	Responses	Percentage
Gde su precizno definisane uloge i zadaci svakog pojedinca i tačno se zna šta je vaš posao		
	17	44.74%
Gde je ostavljena mogućnost da sami kreirate zadatak, odlučujete i preuzmete odgovornost		
	21	55.26%

Tabela 10

Ovo ponovo ukazuje da pored jasno izražene kulture uloga i birokratskih osobenosti, postoje i **elementi kulture zadataka** odnosno tendencija i volja ka fleksibilnijoj organizaciji posla.

Kada analiziramo rezultate pojedinih odgovora u korelaciji sa demografskim podacima, dobijamo interesantne rezultate. Ispitanici iz mlađe starosne dobi, **25-34 godine**, više vole da rade u okruženju **precizno definisanih zadataka**, dok su zaposleni u rasponu 35-54 godine uveliko više naklonjeni **fleksibilnijoj organizaciji** gde je zaposlenima delegirano da sami kreiraju zadatke i odlučuju. Značajnija korelacija sa sektorom u kome zaposleni radi ne postoji, sa naznakom da u sektoru resursa i stručnih službi takođe postoji veća naklonost prema kulturi uloga.

Činjenica da su mladi zaposleni skloni birokratskoj organizaciji može se posmatrati iz više uglova. Neiskustvo i nesigurnost na radnom mestu često mogu biti uzrok ovakvog načina razmišljanja ali i odsustvo ambicije, motivacije i energije. Ukoliko uzmemo u obzir i širi društveni kontekst, sistem obrazovanja i okolnosti u društvu često su prepreka za formiranje kompletne slike obrazovanog pojedinca koja podrazumeva znanje, stručnost,

profesionalizam ali i odgovarajući kognitivno-mentalni sklop koji omogućava funkcionisanje u savremenom poslovnom okruženju.

Kada analiziramo rezultate istraživanja sa aspekta različitih sektora, pokazalo se da veći broj zaposlenih iz sektora **programa** (nešto više od pola) smatra da je u organizaciji više zastupljena **birokratska kultura uloga** nego **kultura zadataka**, dok je u slučaju sektora **produkcije** obrnuto. U sektoru **programa kreativnost i individualni rad se gotovo nimalo ne ceni** - samo je jedan ispitanik odgovorio pozitivno. Zatim, veliki broj ispitanika iz sektora programa očekuje da rukovodilac **izdaje tačna i precizna uputstva i kontroliše obavljanje zadataka**, što je često karakteristično za distancu moći i birokratsku kulturu.

Svi ispitanici iz ovog sektora smatraju da se rukovodioci, kod kojih im najviše smeta slaba sklonost promenama, veoma malo trude da razumeju potrebe i probleme zaposlenih, te da nisu spremni da saslušaju ideje i predloge zaposlenih. Zatim, istraživanje pokazuje da su u sektoru programa rukovodioci najviše usmereni na izdavanje naredbi i kontrolisanje zadataka, što opet ukazuje na birokratsku kulturu. Ipak, zaposleni iz ovog sektora su podeljeni prema preferencijama željene organizacije posla, pa pola ispitanika bi više volelo da radi u fleksibilnoj strukturi gde imaju odgovornosti i donose odluke, dok druga polovina suprotno - u birokratskoj organizaciji.

Ispitanici iz sektora **produkcije**, nasuprot sektoru programa, u većini slučajeva smatraju da je u organizaciji najvažnije efikasno i stručno obavljanje zadataka, što ukazuje na prisutnost **kulture zadataka**, koju često odlikuju već pomenuta matrična struktura i timski rad. Zanimljivo je da su ispitanici ovog sektora podeljeni o pitanju zastupljenosti timskog **rada** (isto kao i u sektoru programa), uprkos prisutnim elementima kulture **zadataka**. Međutim, skoro svi ispitanici iz sektora produkcije koji smatraju da je **timski rad malo zastupljen**, misle i da su **rukovodioci usmereni na izdavanje naredbi i kontrolisanje obavljanja zadataka**. Nasuprot njima, zaposleni koji smatraju da postoji timski rad u velikoj meri odgovorili su da su rukovodioci najviše usmereni na nastojanje da **sve zaposlene uključe u proces zajedničkog rešavanja problema**. Tako imamo dve paralele u okviru sektora produkcije - jednu jasnu birokratsku strukturu gde se organizacija posla koncipira na ulogama, zadacima i kontroli i jednu suprotnu, fleksibilniju strukturu sa timskim radom i delegiranjem odlučivanja.

Kada govorimo o odeljenju resursa i stručnih službi, većina ispitanika više voli da radi u birokratskom okruženju gde su precizno definisane uloge i zadaci svakog pojedinca. I u ovom slučaju ispitanici su podeljeno odgovorili na pitanje koje se odnosi na tip organizacije kulture, pa se **prepliću kultura uloga i kultura zadataka**. Paradoksalno je da su ispitanici koji smatraju da dominira kultura zadataka upravo oni koji preferiraju birokratsku organizaciju, dok ispitanici koji smatraju da je u organizaciji zastupljena kultura uloga bi više voleli da rade u fleksibilnijoj strukturi. Zajedničko sa sve ispitanike ovog sektora jeste da im kod rukovodilaca najviše smeta **slaba sklonost promenama**.

Mišljenje zaposlenih da rukovodioci više primenjuju metode pretnje, prinuda i kazni u nastojanju da zaposlene navedu da rade ono što se od njih očekuje ravnomerno je raspoređeno prema sektorima, pa ne možemo ovaj vid rukovođenja povezati sa određenim odeljenjem organizacije. Međutim, ispitanici uglavnom smatraju da su ovakvi rukovodioci najviše usmereni na izdavanje naredbi i kontrolisanje, što je logično i odgovara birokratskim strukturama. Isto tako, zaposleni u većini i smatraju da rukovodilac treba da daje jasne instrukcije i precizno kontroliše zadatke.

Zaključak

Kada analiziramo rezultate istraživanja, jasno možemo videti da u organizaciji podjednako dominiraju kultura uloga i kultura zadataka, sa veoma prisutnim birokratskim organizacionim elementima. Oni se ogledaju kako u razmišljanjima i stavovima zaposlenih tako i kod rukovodilaca odnosno lidera u organizaciji. Kategorije organizacionih kultura, definisane od strane istraživača iz ove oblasti, teoretski su modeli koji su retko kada u potpunosti primenljivi na neki sistem u realnom svetu, pa zbog toga ne možemo govoriti o jednom koherentnom tipu kulture koja potpuno preovladava u organizaciji. Tako i u RTV imamo slučaj gde se prepliću različiti elementi kod različitih sektora, rukovodilaca, osoba i pozicija.

Tako na primer, u sektoru programa, gde većina zaposlenih smatra da postoji birokratska organizacija i da prema tom obrascu deluju lideri, isto tako smatra i za rukovodioce da nisu skloni promenama. Isti zaposleni smatraju takođe da bi više voleli da rade u drugačijoj, više fleksibilnijoj organizaciji. Ovo može značiti da rukovodilac nameće (moguće i nehotično) birokratsku kulturu, a da istovremeno kod zaposlenih postoji volja i želja za promenom. Sa druge strane, sektor produkcije je potpuno podeljen, te imamo suprotne elemente koji koegzistiraju u organizaciji. Istovremeno je veoma izražena kultura zadataka i orijentacije na postizanje ciljeva, dok su sa druge strane timski radi i fleksibilnost u odlučivanju polovično prisutni. Očigledno da je karakter organizacione kulture različit na makroplanu, pa svako odeljenje i podsegment sektora imaju različite elemente.

Kultura zadataka koja dominira nije uspostavljena u celoj organizaciji već je često prožeta birokratskim elementima - što može biti i još manje efikasno nego sama birokratska organizacija. Tako na primer rukovodioci definišu zadatke i timove za zaposlene koji nemaju naviku da rade u timskom radu niti smatraju da treba sami da donose odluke. Na taj način rukovođenje može biti potpuno otežano, pa imamo zaposlene koji očekuju da im se kaže šta da rade a rukovodioce koje interesuje rezultat.

Upravljanje promenama proces je koji zahteva snažno i sinergetsko delovanje koje će unificiranom organizacionom kulturom i deljenim vrednostima inspirisati zaposlene da sprovedu promene i ulažu dodatne napore. Sama vizija organizacije nije jasno definisana kod zaposlenih, pa je većina i ne zna - što je početni isključujući faktor u upravljanju promenama. Iako zaposleni imaju želju za promenama zarad boljitka u organizaciji, velika većina smatra da bi bila protiv njih ukoliko ne bi imala dovoljno informacija. Ovo upućuje da je komunikacija koja treba da angažuje, motiviše i organizuje zaposlene u procesu upravljanja promenama neadekvatna i nedovoljna. Jedan od razloga jeste i nepostojanje jake organizacione kulture, koja bi usaglasila sistem vrednosti zaposlenih i kreirala pogodno tle za komuniciranje promena i njihovo vođenje.

Organizaciona kultura u RTV nema odlike kulture koju definišu sklonost promenama, fleksibilnost i inicijativa, što se lako moglo zaključiti na osnovu rezultata istraživanja. Iako postoje određeni elementi, opšte odlike kulture nisu u skladu sa upravljanjem promenama i modernim organizacionim paradigama. U RTV pored nešto fleksibilnije orijentacija na zadatke dominiraju i neadekvatni birokratski elementi rukovođenja: fokus na poštovanje ustaljenih procedura i standarda, odsustvo timskog rada i kreativnog mišljenja, precizno i kruto definisanje zadataka, pretnje, prinude i kazne za neizvršenje zadataka, rukovodioci koji su fokusirani na izdavanje zadataka i kontrolu. Na taj način imamo privid kulture

zadataka gde u osnovi i dalje leži kultura uloga, koja se zasniva na individualnoj i nepravilno raspoređenoj moći u organizaciji. Ovakva organizaciona kultura ne odgovara novoj razvojnoj strategiji RTV, koja bi trebalo da se realizuje kroz misiju odlikovanu kvalitetom i visokoj profesionalnosti, adekvatno motivisanim radnicima, visokom kulturom, organizacijom rada, poslovnom odlučnošću, kao i stalnim ulaganjem u tehnička dostignuća i primenjenu tehnologiju.

Jedna od odlika vizije RTV jeste negovanje interkulturalizma u Vojvodini kroz medijsko delovanje koje će biti usmereno na očuvanje i međudijalog različitih kultura. Tako je i sam radiodifuzni sistem sastavljen iz različitih redakcija koje omogućavaju ravnopravno zastupanje svih kultura. Za kulturnu medijaciju neophodno je kreiranje i specifičnih programskih sadržaja. Poznato je da sve organizacije sa multikulturalnim kadrom, radi što veće efikasnosti, razvijaju i grade fleksibilne organizacione kulture. Zbog toga i razvojna strategije RTV zahteva unapređenje kulture, koja će se ogledati u usađivanju snažnog modela kulture sa dominantnim fleksibilnim elementima.

U RTV je neophodno definisati željeni oblik organizacione kulture, koji će biti u skladu sa misijom i ciljevima preduzeća kao i internim i eksternim okruženjem. Nova organizaciona kultura, koja će biti bazirana na premisama savremenog i fleksibilnog menadžmenta, treba da bude pogodna za razvoj kreativnosti, kontrolu kvaliteta, i stalnog usavršavanja u RTV. S obzirom na to da je RTV javni medijski sistem i istovremeno kreativna industrija, ljudski resursi su od ključnog značaja, pa tome mora biti i prilagođen tip organizacione kulture. Svakako da je nemoguće stvoriti jedan koherentan sistem, ali je sasvim realno stvoriti organizaciju gde će biti dominantan adekvatan tip kulture.

Četiri faktora mogu definisati organizacionu kulturu, a to su orijentacija prema eksternom ili internom okruženju i fleksibilna ili stabilna struktura. Prema klasifikaciji Kameron i Kvina, kultura klana u idealnom obliku podrazumeva dominante vrednosti u organizaciji koje poslovno okruženje definišu kroz timski rad i razvoj zaposlenih, na svoje ciljne grupe i publiku gledaju kao na partnere, a glavna uloga lidera je da omoguće zaposlenima da budu što više dobrovoljno angažovani i motivisani za uspeh grupe. Ovaj tip kulture dominantan je u mnogim kreativnim industrijama (kao što je na primer Pixar), pa bi elementi istog bili adekvatni i za javni medijski servis kakav je RTV.

Prave stabilne promene organizacione kulture koje imaju konstantan uticaj na ponašanje zaposlenih su one koje se dešavaju u njenom kognitivnom sloju, dakle u promeni svesti zaposlenih. Postoje dva osnovna principa prema kojim menadžment može postupiti s namerom da indukuje ovakve promene. To su:

I INDOKTRINACIJA – Polazište ovog principa je da se vrše direktne promene interpretativnih šema zaposlenih iz kojih treba da uslede i promene njihovog ponašanja. U tom smislu, menadžment može da vrši direktan uticaj na zaposlene kroz lične kontakte, sastanke i druge oblike komunikacije u kojima nastoji da izloži i obrazloži, ubedi zaposlene u neophodnost promena i značaj novog koncepta.

II KOGNITIVNA DISONANCA – Polazište ovog principa je obrnuto. Naime, u psihologiji je utvrđeno da ponašanje ljudi koje je uslovljeno, a nekonzistentno sa njihovim stavovima, izaziva nelagodan osećaj koji nastojimo da otklonimo jer imamo urođenu potrebu da se ponašamo u skladu sa svojim mentalnim šemama (makar na duži rok). Usled toga, ukoliko se zaposleni na neki način navedu da promene svoje ponašanje na način da se ono kosi sa njihovim načinom razmišljanja, oni će nastojati da izmene ili svoje ponaša-

nje ili način razmišljanja. Zaposleni će uvek kad je to moguće izabrati da promene svoje ponašanje i zato treba isključiti tu mogućnost kad se ovaj princip upotrebljava za promenu organizacione kulture .

Operacionalizacija ovog principa može se izvesti:

1. promenom (mikro) organizacione strukture koja nameće nove uloge zaposlenima
2. promenom tehnologije poslovanja (uvođenjem novih informacionih tehnologija, sistema planiranja, kontrole)
3. uticanjem na ponašanje zaposlenih na osnovu sistema nagrađivanja (i pohvala) i kažnjavanja uključujući i unapređenja i degradacije
4. kroz trening i obuku zaposlenih koji uvek treba da prate program svih promena pa i promene organizacione kulture ne samo da bi se zaposleni osposobili za svoja mesta u novom sistemu već i da bi se kod njih stvorio utisak da se, u vrtlogu promena, menadžment i dalje "brine" o njima, da oni u promenama neće izgubiti svoje mesto i značaj. Na taj način zaposleni bolje razumeju promene čime se smanjuje i njihov strah i otpor promenama.

Treći alternativni pristup bio bi izmena strukture samih zaposlenih, pre svega dovodeњem novih ljudi.

Literatura

1. Boris Bregant, *Kvalitet i samoregulisane, u: Aktuelno o medijima, evropska iskustva*, Novi Sad, Centar RTS za istraživanje javnog mnjenja, programa i auditorijuma, 2002,
2. Centar RTS-RTNS za istraživanje javnog mnjenja, programa i auditorijuma, Novi Sad, sveska br 7/2005,
3. Enrique, R, *Discriminate Or Diversify*, PositivePsyche.Biz Corp, 2009
4. Janićijević N. *Organizaciona kultura*, Ulixes, Novi Sad i Ekonomski fakultet, Beograd,
5. Jeffry Chester i Kathryn Montgomery, *Media in transition - Independens & the Future of Television*, **NVR Reports**, New York, 1992.
6. Johnson, G. *Rethinking Incrementalism*, *Strategic Management Journal* Vol 9, 1988.
7. Obradović, K, Cvijanović, J, Lazić, J, *Organizaciona kultura kao ključni faktor internog okruženja preduzeća*, Industrija, Ekonomski institut Beograd, 2003, vol. 31,
8. Pringle, P. Starr, M. McCavitt W, *Menadžment elektronskih medija*, Focal press, Office of Public Affairs, Embassy of the United States of America, Sarajevo, 2004.
9. Radio-televizija Vojvodine, *Strategija 2013-2017*. Novi Sad, 2013.
10. Ravasi, D., Schultz, M. "Responding to organizational identity threats: exploring the role of organizational culture", *Academy of Management Journal*, Vol.49, No.3, 2006,
11. Ristić, D, i sradanici, *Strategijski menadžment*, Cekom books, Novi Sad, 2008.
12. Šapić, S. Erić, J. Stojanović-Aleksić V. *Uticaj organizacione i nacionalne culture na prihvatanje organizacionih promena: istraživanje u sprskim preduzećima*, Sociologija, Vol. LI, Nr. 4, Ekonomski fakultet, Kragujevac, 2009.
13. Schein, E.H, *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco, Jossey-Bass, 2004.
14. Senge. P., *The Fifth Discipline Fieldbook (Strategies and Tools for Building a Learning Organization)*, Courcency book, New York, 1994.
15. <http://artsfwd.org/3-levels-of-organizational-culture/>, preuzeto 03.02.2014.
16. <http://geert-hofstede.com/serbia.html>, preuzeto 03.02.2014.
17. <http://www.popbioethics.com/2011/05/in-which-technological-era-are-we-living/>, preuzeto 03.02.2014.