

**KORPORATIVNA KOMUNIKACIJA U FUNKCIJI
TRANSFORMISANJA JAVNE MEDIJSKE USTANOVE RADIO-
TELEVIZIJA VOJVODINE**

**CORPORATE COMMUNICATIONS IN FUNCTION OF
TRANSFORMATION OF PUBLIC MEDIA INSTITUTION RADIO
TELEVISION OF VOJVODINA**

Sonja Kokotović, mr¹⁶⁴

Miodrag Koprivica, dr¹⁶⁵

Sadržaj: *Osnova efikasnog funkcionisanja medija uporedo sa promenama u okruženju, je u permanentnom razvoju menadžmenta u okviru medijskih kuća, a samim tim i korporativnog komuniciranja kao osnovne alatke ovog razvoja. Menadžment JMU RTV u novom (multi) medijskom okruženju treba da uspostavi sistem efikasnog upravljanja tehničkim, organizacionim, kao i inovacijama u oblikovanju i distribuciji medijskog sadržaja, težeći da nađe ravnotežu između potreba tržišta i nezasićenih apetita medijske javnosti, promena u tehnologiji, medijskoj regulativi i opštim društvenim tokovima.*

Ključne reči: *korporativna komunikacija, organizaciono učenje, javni servis, promene*

Abstract: *The basis of the effective functioning of the media along with the changes in the environment is in a constant development of management within the media, and therefore the corporate communication as a basic tool of development. Management JMU RTV broadcasting in the new (multi) media environment should establish a system of effective management of the technical, organizational, as well as innovation in the design and distribution of media content, aiming to find a balance between the needs of the market and the insatiable appetite of the media to the public, changes in technology, media legislation and general social trends.*

Key words: *corporate communications, organisational learning, public service, changes*

1. UVOD

Uspes organizacije u današnjem vremenu zavisi u dobroj meri od nje same, ali je i u direktnoj sprezi sa inovativnošću, kreativnošću i prilagodljivošću. Preduslov za to je dobra korporativna komunikacija, jer je jedino tako moguće shvatiti različite želje, zahteve i potrebe gledalaca/slušalaca/korisnika portala i adekvatno programsko-produkciono-tehnološki odrađivati u cilju zadovoljenja njihovih potreba. Zato organizacija mora da podstiče permanentno obrazovanje zaposlenih i međusobnu razmenu informacija, čime će

¹⁶⁴ Fakultet tehničkih nauka, Trg Dositeja Obradovića 6 Novi Sad 21000

¹⁶⁵ Fakultet za pravne i poslovne studije dr Lazar Vrkatić, Bulevar oslobođenja 76 Novi Sad 21000

stvoriti visoko obrazovani kadar koji je u stanju da razume i prati promene koje se permanentno dešavaju u okruženju i stavljaju kao zahtev pred nju.

Cilj rada je pokazati važnost uloge permanentnog obrazovanja, primenjujući sve alate korporativnog komuniciranja u okviru poslovanja modernih organizacija kao što je Javna medijska ustanova Radio-televizija Vojvodine. Intenzitet kao i brzina transformisanja u organizaciju koja oči, u dobroj meri zavisi od vrste i načina komuniciranja, a to može biti i izvor konkurentske prednosti organizacije iako je u pitanju Javni servis.

2. TEORIJSKI OKVIR

Shvatanje uloge komunikacija za tržišni uspeh organizacije, dovelo je do visokog pozicioniranja ove poslovne funkcije u organizacionoj strukturi utičući tako na strateške odluke. Istovremeno, naučni radnici počinju da izučavaju strateški značaj korporativnih komunikacija i njihovu ulogu u građenju konkurentne prednosti,[1] i definišu ih kao planirano dolaženje do informacija iz okruženja i njihove razmene unutar organizacije, kao i razmene između organizacije i različitih segmenata okruženja u kom ona posluje. Komunikacija je jako važna, kako bi org.¹⁶⁶ mogla što uspešnije da ostvari svoje predviđene ciljeve. Što je ona funkcionalnija, to je ostvarenje cilja izvesnije, pa se zato broj komunikacionih prenosnih mesta svodi na najmanju moguću meru. Rukovodioci zapošljavanjem kvalitetnih kadrova, razvojem znanja, inovacija, kreiraju adekvatnu strategiju korporativnih komunikacija i rešenja u cilju stvaranja održive konkurentske prednosti na tržištu.

Ideja o organizaciji koja uči - OKU¹⁶⁷, sazrevala je godinama a razvijali su je



Sonja Kokotović

Od srednje škole, paralelno sa fakultetom, bavila se novinarstvom (prvenstveno televizijskim, iako poseduje i radijsko iskustvo). U JMU RTV Vojvodine prošla je sve faze, od novinara-saradnika preko odgovornog urednika, do projekt menadžera RUV RTV. O njenom radu svedoče brojne emisije, reportaže, kao i realizovani projekti.

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

Od 1996. godine do danas bila je nosilac projekata u domenima kulture, umetnosti, sporta, zabave, urednik EXIT-a za RTV šest godina za redom. Od 2000. godine do 2004. urednik Omladinskog programa, realizovani su brojni projekti u saradnji sa Sterijinim pozorjem, INFANTOM, IMAFOM, KCNS, TRENCH TOWN, i dr.

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

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

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

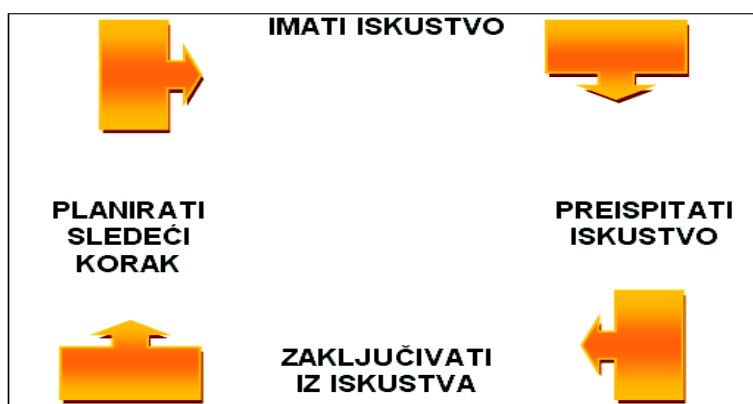
Trenutno je na doktorskim studijama, smer Projektni menadžment u Novom Sadu.

¹⁶⁶ Org – skraćenica za organizaciju

¹⁶⁷ OKU – skraćenica za organizaciju koja uči

brojni autori u svojim radovima, pristupima i teorijama. Želja za stvaranjem org. koja se permanentnim učenjem može nositi sa promenama javlja se još 1947.[2] Kao pojam pojavljuje se izlaskom knjige P. Sengea, 1990. gde je definisana kao: „organizacija gde ljudi neprestano razvijaju svoje mogućnosti kako bi došli do rezultata koje zaista žele, gde neguju novi i otvoreni model mišljenja, gde su grupni ciljevi slobodno postavljeni i gde ljudi neprestano uče kako učiti zajedno“.[3] Nonaka i Takeuci koriste pojam „preduzeće koje stvara znanje“[4] tj. ono koje nova znanja neprestano širi po celoj org. i brzo ga ugrađuje u nove tehnologije i proizvode.

Na osnovu različitih koncepata, možemo zaključiti da je to org. koja teži stvaranju vlastite budućnosti, a proces učenja shvata kao neprestanu i kreativnu aktivnost kojom će ostvariti taj cilj, omogućavajući zaposlenima na svim nivoima – individualnom, timskom i kolektivnom – da permanentno unapređuju svoje sposobnosti kako bi stvarali rezultate do kojih im je stalo. Ako su zaposleni pojedinačno ili u timu u međusobnoj i/ili interakciji sa okolinom naučili nešto, a org. to nije primenila i nije se promenila, nije iskoristila to znanje, onda organizacija nije naučila.[5]-[6]



Slika 1. Cikličnost učenja

Organizacije koje žele da postanu OKU organizuju rad u timovima, oblikuju više manjih PJ¹⁶⁸ ili centara od kojih se traži sakupljanje i razmena znanja, donošenje neophodnih odluka u cilju poboljšanja usluga korisnicima i/ili kvalitet proizvoda. Učenje koje org. mora da usvoji mora biti: usredsređeno na problem, ciklično (naučeno znanje se dopunjuje prolaženjem kroz njegove strukture i povezivanjem sa novim saznanjima - Slika 1.) i učenje radom, uz efikasno korporativno komuniciranje koje jača uzajamno poverenja unutar org., kontinuirano nastoji da se pronađu novi sadržaji i oblici komuniciranja, neguje stil komunikacije i koristi dobre osobine neformalne komunikacije i dr.

3. SPECIFIČNOST JMU RTV VOJVODINE

„Javni servis je neprofitna, nezavisna radio-televizijska organizacija, osnovana u ime opšte javnosti i finansirana iz javnih prihoda, koja raznovrsnim, uravnoteženim, visoko-kvalitetnim programima zadovoljava potrebe najvećeg mogućeg broja građana, odnosno najšire javnosti, nepristrasno i bez diskriminacije“.[7]

¹⁶⁸ PJ – skraćena za poslovnu jedinicu



Miodrag Koprivica

Fakultet političkih nauka završio u Beogradu 1975. godine. Na Evropskom centru za mir i razvoj, Univerzitetu UN u Beogradu, magistrirao je 2003. god., teza: *Ogranizaciona i upravljačka struktura sajamskih organizacija*. Doktorirao je 2005. god. na Fakultetu za menadžment u Novom Sadu sa tezom: *Razvoj strateškog koncepta organizacija u sajamskoj industriji*. Izabran je u zvanje docenta na istom fakultetu 2006. god., a posle prelaska na rad na Fakultet za pravne i poslovne studije u Novom Sadu obnovljen mi je izbor u zvanje docenta 2008. za oblast opšteg menadžmenta.

Predaje uslužni menadžment, menadžment događaja i marketing.

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

Bio je član: Organizacionog odbora Samita nesvrstanih u Beogradu i kolegijuma JRT. Predsednik UO Tanjuga, UO Srpskog narodnog pozorišta i Elektrovovodine u Novom Sadu. Od 1998. do 2000. g bio je generalni direktor AD Novosadskog sajma, zatim komercijalni direktor i direktor marketinga.

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

Član je Međunarodne menadžerske akademije.

JMU RTV je naslednik RTV Novi Sad, koja je 1945. počela da emituje radijski, a 1975. i televizijski program. Osnovana je 26.05.2006. na osnovu člana 94. Zakona o radiodifuziji¹⁶⁹, a od 13.08.2014., prema Zakonu o javnim medijskim servisima¹⁷⁰, nastavlja rad pod nazivom Javna medijska ustanova Radio-televizija Vojvodine. Osnovna delatnost RTV¹⁷¹ je proizvodnja, kupovina, obrada i emitovanje televizijskih i radijskih programa informativnog, kulturnog, obrazovnog, dečjeg, zabavnog, sportskog i drugih sadržaja na 11 jezika, 24 časa dnevno, koji zadovoljavaju potrebe širokog auditorijuma u AP Vojvodini i van nje.

U toku 2013. usvojena je Strategija¹⁷² RTV koja definiše viziju, misija i opšte pravce delovanja i razvoja: „RUV¹⁷³ RTV je javni radiodifuzni servis za područje APV koji emituje celodnevni program na 2 televizijska i 3 radijska kanala kao i preko internet portala. Sa oko 18.000 sati godišnje emitovanog programskog sadržaja(od toga 51% sopstvene proizvodnje), ova kuća spada u „zlatnu sredinu“ programske ponude evropskih javnih nacionalnih servisa, a u poređenju sa regionalnim servisima nalazi se među prvih pet u Evropi.“

¹⁶⁹ Zakon o radiodifuziji, Službeni glasnik RS, br. br. 42/2002, 97/2004, 76/2005, 79/2005 – dr. zakon, 62/2006, 85/2006, 86/2006 – ispr. i 41/2009: Beograd

¹⁷⁰ Zakon o javnim medijskim servisima - <http://www.parlament.gov.rs/upload/archive/files/cir/pdf/zakoni/2014/2513-14.pdf>

¹⁷¹ RTV – skraćena za JMU RTV Vojvodine

¹⁷² Strategija RTV Vojvodine, dostupno na: <http://static.rtv.rs/pdf/2013/10/29/strategija-razvoja-ruv-rtv-2013-2017-pdf.pdf>

¹⁷³ RUV – radio difuzna ustanova, do avgusta 2014.godine i upotrebe Zakona o radiodifuziji, ovo je bio naziv, apromenom Zakona i naziv je promenjen u JMU – Javnu medijsku ustanovu.

Narodna skupština RS donela je 2014. godine set novih važnih zakona¹⁷⁴ koji se odražavaju na nova medijska programska, organizaciona i tehnološka rešenja i nove tehnologije emitovanja koje sa sobom donose dinamične i brze promene u okviru delovanja i funkcionisanja medijskog sektora.

Za funkcionisanje i obavljanje osnovne delatnosti medijskog servisa (proizvodnja i distribucija sadržaja) kao što je RTV, izuzetno je važno tehničko funkcionisanje. Tokom godina usled embarga, osipanja kadrova, situacije u državi, bombardovanja '99.godine, tehničko funkcionisanje osposobljeno je preostalim delom opreme i privremenim instaliranjem u iznajmljenom prostoru sa neadekvatnim uslovima za funkcionisanje profesionalne TV. Proces digitalizacije (prelazak sa analognog na digitalno emitovanje) u skladu sa zakonom završen je 18.05.2015.godine. U pripremi je i digitalni arhivski sistem digitalizacijom postojeće audio i video arhive.

Trenutni sistemi su multifunkcionalni, sa visokim stepenom integrisanosti radija, TV, interneta i mobilnih aplikacija, koji omogućavaju interaktivnost, pouzdanost, ekonomičnost, modularnu i etapnu izvodljivost, proširivost, održivost i koherentnost.

4. ISTRAŽIVANJE

Proces neprestanog unapređenja i permanentnog učenja za RTV je prirodno stanje. Kao org. čija je tehnologija proizvodnje sadržaja i emitovanja direktno vezana za permanentni razvoj i usavršavanje od nastanka pa do danas (ponekad je tehnološki razvoj bio brži od razvoja programskih formata i sadržaja), RTV je bez obzira na voljnost morala da kreira znanje, odnosno da bude OKU. Prethodnih decenija često je to učenje bilo isključivo tacitno, pa zato i govorimo o korporativnom komuniciranju.

Efektivna korporativna komunikacija uspešno komunicira na svim nivoima, stiče uvid u sve vidove pisane komunikacije, rad u timu i primenu različitih alata, otkrivajući važnost i neverbalne komunikacije. Prepreke u komunikaciji mogu biti različite: fizičke, kulturološke, iskustvene, percepcione, motivacione i emocionalne, tehničke, organizacione, jezičke prepreke. Zato, ako top menadžment ne shvati važnost pravilne, sistematizovane i organizovane korporativne komunikacije, kao i važnost njene integrisanosti i primene, neće se moći uklopiti u savremene tržišne trendove.

Transformisanje org. pa i javnog servisa zavisi od sposobnosti menadžmenta da definisanu viziju i strategiju, dobro „iskomunicira” sa zaposlenima i uz odgovarajuće uslove u org. implementira jer neadekvatna komunikacija u org. može da izazove brojne probleme i posledice koje se odražavaju na kvalitet procesa rada kao što su: loše donete odluke, nesporazumi između pojedinaca i organizacionih celina, neshvatanje ciljeva organizacije, neshvatanje mogućnosti ostarivanja ličnih ciljeva u okviru org., konflikti, otpor promenama, loš kvalitet proizvoda i usluga, nedovoljno angažovanje zaposlenih, loša koordinacija i dr.

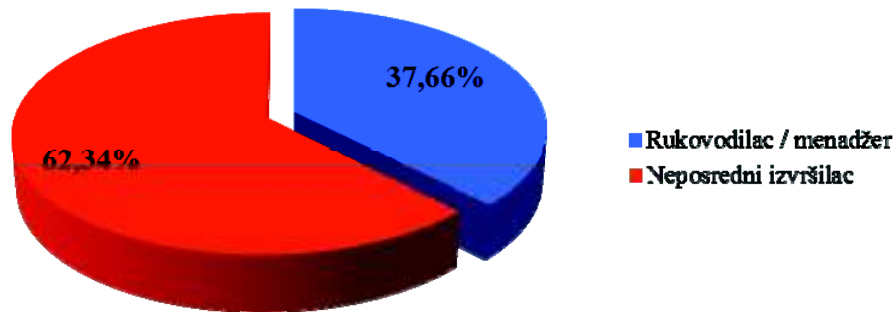
Usvajanjem Strategije RTV je krenula putem transformacije i zato mora da ima uspostavljen i dobro razvijen sistem komunikacija i informisanja. Empirijsko istraživanje sprovedeno je krajem 2015. na uzorku od 250 zaposlenih (od ukupno 1270) na različitim hijerarhijskim nivoima. Dobijena baza uključuje stepen primene funkcije ljudskih resursa u RTV, kao što su

¹⁷⁴ Zakon o elektronskim medijima, Zakon o javnom informisanju i medijima i Zakon o javnim medijskim servisima

analize odgovora zaposlenih na pitanja - stepen zadovoljstva, motivacija, dodatno obrazovanje na poslu i sve prpratne aktivnosti koje zaposlenog privlače, zadržavaju ili odvlače od pojedinog radnog angažmana. Kroz nju je prikazan nivo korporativnih komunikacija, odnosno na čega se treba dodatno usmeriti kako bi se postigli maksimalni rezultati.

Najviše ispitanika je u starosnoj dobi od 35-45 god. (53,25%), zatim do 35 god. (27,27%), pa starosna grupa od 45-55 god. (15,58%). Najveći broj ispitanika je sa VSS, čak 53,25% što i nije iznenađujuće jer je realizovan funkcionalni cilj Strategije kada je u pitanju upravljanje ljudskim resursima: „Radnici će potpisivati ugovore o radu, uz jasnu definiciju radnih zadataka i obaveza, SS¹⁷⁵ i funkcionalnih znanja,....Posebnu pažnju posvetićemo sistemu stalnog obrazovanja koji će biti sastavni deo godišnjih PP¹⁷⁶ planova. Svako od zaposlenih imaće radnu obavezu periodičnog učešća u sistemu osposobljavanja (sistemski pristup), uz najbolje stručnjake iz kuće, domaće i strane stručnjake.”

U istraživanju je učestvovalo 37,66% rukovodilaca i 62,34% neposrednih izvršilaca.

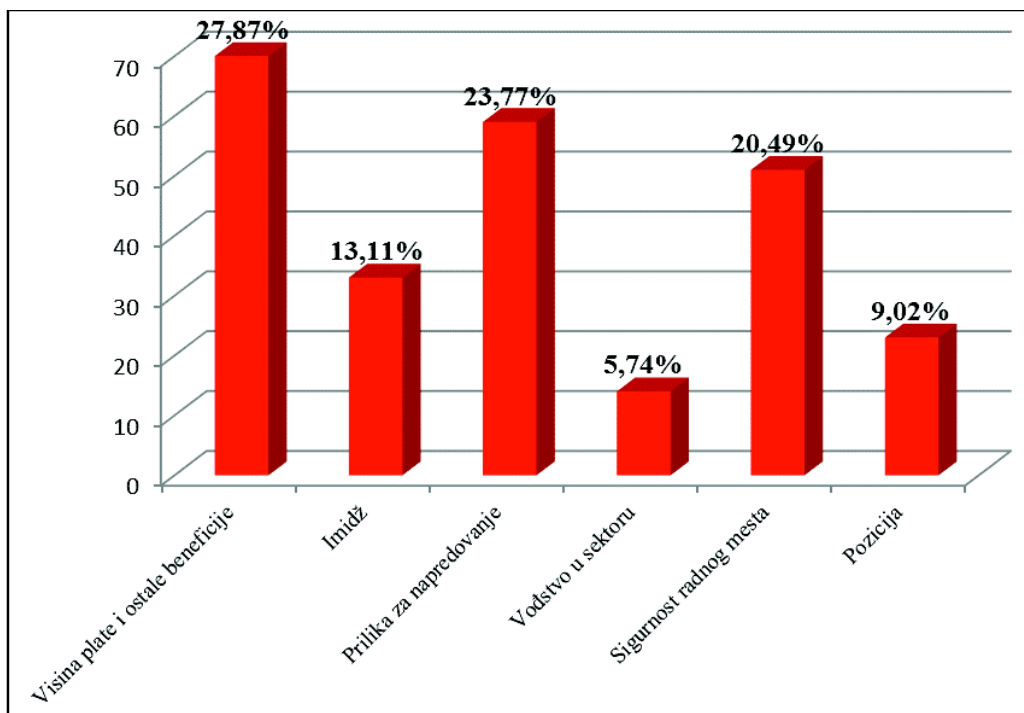


Slika 2. Uzorak – prikazan po funkciji u preduzeću

Analizom odgovora ispitanika došli smo do podatka da se u RTV neko najčešće zapošljava zbog sigurne plate i beneficija (27,87%), zbog prilike za napredovanjem (23,77%), sigurnim radnim mestom (20,49%)... Slika 3.

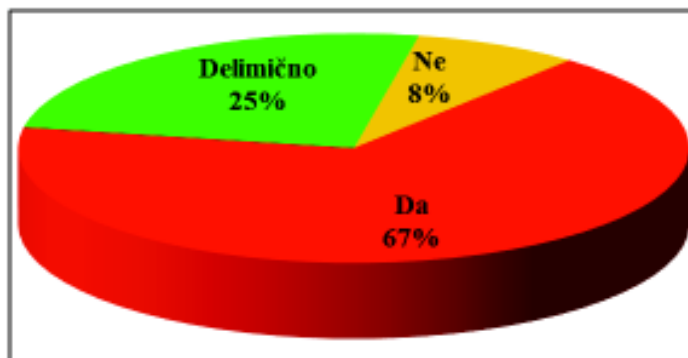
¹⁷⁵ SS – skraćenica za stručnu spremu

¹⁷⁶ PP – skraćenica za poslovni plan



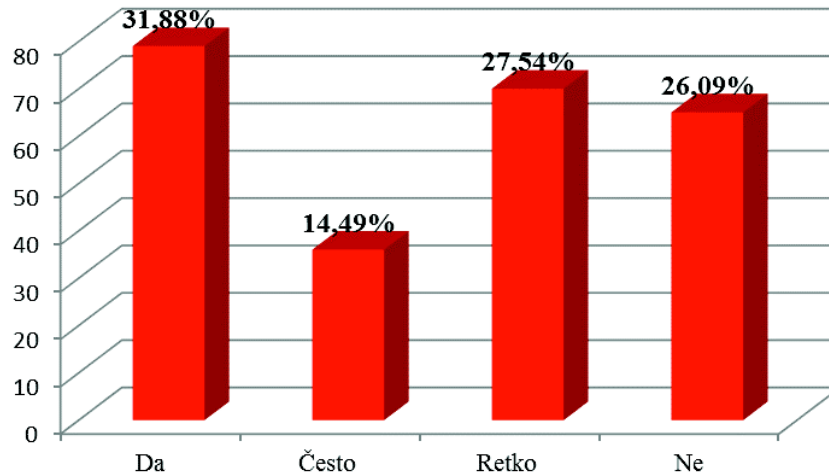
Slika 3. *Odgovori na pitanje: zbog čega ste zaposleni u Vašoj kompaniji?*

Čak 66,67% ispitanika smatra da je profesionalno usavršavanje dobar stimulan za zaposlenog da više zaradi, 25,33% se delimično slaže, dok se samo 8% ne slaže.



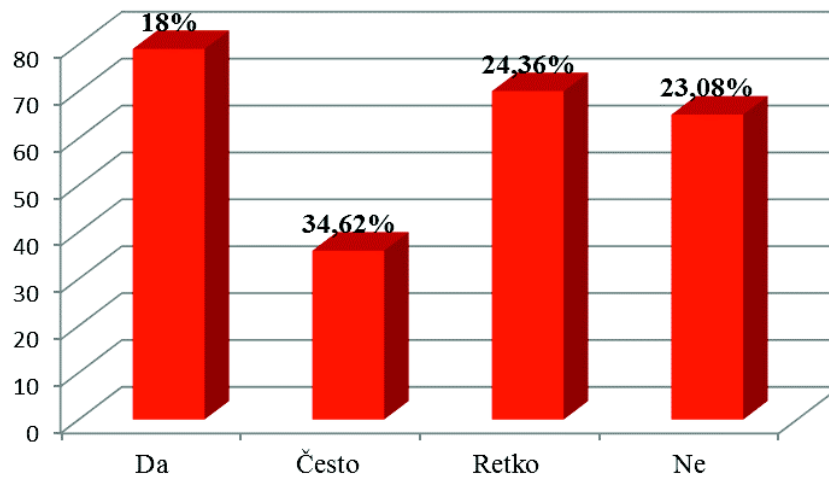
Slika 4. *Odgovori na pitanje: da li smatrate da je profesionalno usavršavanje dobar stimulan za Vas da više zaradite?*

Zbog pozicije koju ima 9,02% ispitivanog uzorka radi u org. Da bi zaposleni mogli da se profesionalno usavršavaju, neophodno je da im Sektor za ljudske resurse omogući dodatnu edukaciju. Najveći broj ispitanika 31,88% traži priliku za dodatnim usavršavanjem, dok 26,09% nikada ne traži ovu mogućnost.



Slika 5. *Odgovori na pitanje: da li od Sektora za ljudske resurse tražite mogućnost za dodatnu edukaciju?*

34,62% ispitanika smatra da je delimično kreiran plan razvoja i treninga koji je prilagođen potrebama svakog zaposlenog, 47,44% nije upoznato/misli da ne postoje planovi u org., a samo 18,0% ispitanika je potvrdno odgovorilo na ovo pitanje.



Slika 6. *Odgovori na pitanje: postoji li plan razvoja i treninga za sve zaposlene koji je prilagođen potrebama svakog zaposlenog u Vašoj firmi?*

Cilj istraživanja bio je da pokaže šta zaposleni u RTV misle o obrazovanju u org., da li su zainteresovani za dalje usavršavanje, čime možemo videti i nivo tj. kvalitet korporativne komunikacije. 2/3 učesnika istraživanja zainteresovan je za dalju edukaciju jer smatraju da je profesionalno usavršavanje dobar stimulans za bolju zaradu. Nešto manje od 1/2 smatra da nema uslova za dodatno obrazovanje jer nisu upoznati ili misle da ne postoje planovi za usavršavanje u org. Ova „neobaveštenost“ oslikava kvalitet korporativne komunikacije, na koju direktno utiče rasutost org. na više punktova (problem zgrade JMU RTV). Usled fizičko-tehničke onemogućenosti za maksimalnu upotrebu svih komunikacionih alata, kao prelazno rešenje za podizanje kvaliteta i nivoa korporativnog komuniciranja do rešavanja zgrade RTV,

uvodi se Intranet (koji će omogućiti lakši i brži protok informacija neophodnih za rad, ali i podići kvalitet komunikacije) čiji se probni period završava ovih dana.

I pored ovih nedostataka trend obrazovanja permanentno je prisutan u JMU RTV, pa je u 2015. godini Sektor za ljudske resurse nastavio sa sprovođenjem aktivnosti dodatnog obrazovanja i stručnog osposobljavanja za zaposlene: 4 zaposlena je diplomiralo, 7 privodi osnovne i master studije kraju, 6 je steklo neophodne certifikate. Stručnu praksu obavilo je 55 studenata sa 8 fakulteta, kao i srednjoškolci novosadskih škola. Organizovano je više poseta: dečijih vrtića, osnovnih i srednjih škola, Gradske biblioteke i dr. U saradnji sa DWA¹⁷⁷ Centar za razvoj je u toku 2015. organizovao 3 treninga, kao i 4 ciklusa predavanja „Org. kultura i org. promene“, a samostalno je realizovao 6 treninga za učenike i zaposlene. Zaposleni stiču određena znanja koja su preduslov za dalje napredovanje u karijeri, a samo org. sa obrazovanim i stručnim kadrovima mogu pratiti razvojne tokove na tržištu.

5. ZAKLJUČAK

Veoma je značajna uloga koju interna komunikacija ima u organizaciji. Formalni aspekti komuniciranja često su u prvom planu koji funkcionišu u sprezi sa veoma raširenim neformalnim tokovima informacija, koji mogu da pomognu pojedincima i grupama da ostvare svoje ciljeve. Komunikacija u hijerarhijskim grupama je izuzetno složena. Zajedničkim naporima svih zaposlenih koji su svesni njenog značaja i neophodnosti i koji ulažu odgovarajuće napore u pravcu njenog poboljšanja, može se ostvariti potrebni i željeni optimum komuniciranja i stvoriti skladna radna atmosfera. Razmenom informacija uz upotrebu svih alata korporativnog komuniciranja se obezbeđuje entuzijazam za obrazovanje i učenje, kao i rešenost da se naučeno ne zaboravi, nego da se primenjuje uprkos mogućim preprekama.

Prelazak sa koncepta tradicionalne na koncept organizacije koja uči, za JMU RTV Vojvodine predstavlja veliku promenu ali i izazov. Ovo je i očekivana obaveza, jer poslednjih decenija mediji imaju veliku društvenu ulogu u kreiranju javnog mnjenja u svetu, ali i u oblikovanju najvažnijih političkih odluka i na globalnom planu. Postali su značajan faktor uticaja zbog ukupnog sadržaja, znanja, informacija, kao i novih tehnologija. Zato ako menadžment pri komunikaciji sa zaposlenima ima „jednosmernu“ komunikaciju bez deljenja informacija, ako zaposlenima nisu jasni ciljevi, vizija i misija organizacije, edukovanje je nepotreban trošak jer se ništa neće promeniti.

REFERENCES

- [1] Forman J. & Argenti P.A. (2005.). How Corporate Communication Influences Strategy Implementation, Reputation and the Corporate Brand: An Exploratory Qualitative Study. *Corporate Reputation Review*, Vol.8, No.3, 245–264.
- [2] Garratt, B. (1990.). *Creating a Learning Organization: A Guide to Leadership, Learning and Development*. New York: Simon&Schuster.
- [3] Senge P., *Fifth Discipline - The Art and practice of the learning organization, Peta disciplina*, New York, Beograd: Mikro knjiga, 1990., 2003.

¹⁷⁷ DWA – skraćena za Dojče Vele

- [4] Nonaka I., Takeuchi H., *The Knowledge-Creating Company*. New York: Oxford University Press, 1995.
- [5] Jennings D., *Learning Climate and the Learning Organization*, <http://cis.paisley.ac.uk/will-ci0/Jennlrn.htm>
- [6] Horncastle P.J., *Learning Organization*, <http://www-student.lboro.ac.uk/~copjh2/learn3.html>
- [7] Veljanovski R. *Javni RTV servisi u službi građana*, Beograd: Clio, 2005.