

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Maruša Prelesnik

Organizacijska kultura javnega medija – oddaji Dobro jutro in Sobotno popoldne

Diplomsko delo

Ljubljana, 2010

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Maruša Prelesnik

Mentorica: red. prof. dr. Breda Luthar
Somentor: doc. dr. Marko Milosavljevič

Organizacijska kultura javnega medija – oddaji Dobro jutro in Sobotno popoldne

Diplomsko delo

Ljubljana, 2010

ZAHVALA

Ne bodi kot drugi, bodi edini ...

Zahvaljujem se redni profesorici dr. Bredi Luthar in doc. dr. Marku Milosavljeviču za strokovno pomoč pri nastajanju diplomskega dela. Hvala tudi mamici Mileni, očiju Ivanu in sestri Katji ...

ORGANIZACIJSKA KULTURA JAVNEGA MEDIJA – ODDAJI DOBRO JUTRO IN SOBOTNO POPOLDNE

V teoriji organizacij je koncept preučevanja organizacijske kulture pridobil na pomenu v 80. letih 20. stoletja. Analiza fenomena preučevanja delovanja organizacij je postala ključna za uspešno delovanje in razvoj podjetij. Ker pa tudi novinarske organizacije delujejo po določenem sistemu vrednot, norm, prepričanij in skupnih vzorcev delovanja, sem se v diplomskem delu osredotočila na preučevanje novinarske produkcijske kulture na javni RTV Slovenija v oddajah Dobro jutro in Sobotno popoldne. Teoretični zasnovi opredelitve organizacijske kulture sledi empirični in aplikativni del. Raziskava je potekala v časovnem obdobju od januarja do avgusta 2008 in prinesla rezultate, da po mnenju zaposlenih v redakciji TV SLO 3 prevladuje tržna kultura, sledi ji razvojna, medtem ko odgovori odgovorne urednice sovpadajo z njenim mišljenjem in vodenjem o dominanci razvojne kulture. Pri preučevanju organizacijske kulture je ključnega pomena poznavanje vrednot in norm delovnega okolja. Kot najpomembnejša vrednota uredništva, v katerem se pripravljata oddaji Dobro jutro in Sobotno popoldne, se je izkazala visoka gledanost, kar se šteje tudi kot merilo kakovosti medijske vsebine. Ena ključnih ugotovitev diplomskega dela je predvsem slaba komunikacija in sodelovanje med zaposlenimi, ki posledično vpliva tudi na slabšo kakovost predvajanih vsebin.

Ključne besede: organizacijska kultura, televizijska novinarska produkcija, javni zavod RTV Slovenija, oddaja Sobotno popoldne, oddaja Dobro jutro.

ORGANIZATIONAL CULTURE IN PUBLIC MEDIA - TV SHOW DOBRO JUTRO AND TV SHOW SOBOTNO POPOLDNE

In the theory of organizations the concept of examining the organizational culture has grown in the eighties of the 20th century. The analysis of the phenomenon of examining the functioning of organizations has become crucial for a successful operation and business development. My research is focused on the study of journalistic production culture of the public in the RTV Slovenia – shows Dobro jutro in Sobotno popoldne, because the journalistic organizations also operate under the specified values, norms, beliefs and common patterns of activity. First is the theoretical definition of organizational culture, design, followed by an empirical and applied work. The study took place over a period from January to August 2008 and the result is, that according to the employees of the editorial TV SLO 3, marketing culture is the dominating one, followed by the development. Meanwhile the answers of the managing editor coincide with her idea and conduct of the culture development. While examining the organizational culture, a good knowledge of the values and norms of the working environment is required. The key value of the editorial board, where the shows Dobro jutro and Sobotno popoldne are created, turned out to be high ratings, which also prove the quality of the media content. One of the key findings of my research is especially the poor communication and cooperation among employees, which also has impact on the reduced quality of the broadcasted contents.

Key words: organisational culture, journalism production culture, public media RTV Slovenia, tv broadcast Sobotno popoldne, tv broadcast Dobro jutro.

KAZALO VSEBINE

1 UVOD	8
2 METODOLOŠKO TEORETIČNI OKVIR	10
2.1 Predmet in cilji preučevanja	10
2.3 Hipoteze	10
2.4 Metodologija	11
2.5. Struktura diplomskega dela	12
3 ORGANIZACIJSKA KULTURA	14
3.1. Organizacijska kultura.....	14
3.2 Sestavine organizacijske kulture	17
3.3 Razvoj organizacijske kulture	20
3.4 Tipologije organizacijske kulture.....	23
3.5 Merjenje in analiziranje organizacijske kulture	28
3.6 Spreminjanje organizacijske kulture	29
4 NOVINARSKA PRODUKCIJSKA KULTURA	31
5 JAVNA TELEVIZIJA.....	35
5.1 Opredelitev javne televizije.....	35
5.1.1 Zgodovina javnega zavoda RTV Slovenija.....	37
5.1.2 Organi RTV Slovenija.....	39
5.2 Opredelitev redakcije TV SLO 3.....	42
5.2.1 Primerjava oddaj Dobro jutro in Sobotno popoldne	45
6 EMPIRIČNI DEL DIPLOMSKE NALOGE	49
6.1 Analiza organizacijske kulture v oddajah Dobro jutro in Sobotno popoldne	49
6.1.1 Metodološki okvir analize	49
6.1.1.1 Anketni vprašalnik	49
6.1.1.2 Intervju z odgovorno urednico	51
6.1.1.3 Opazovanje z udeležbo.....	52
6.2 Analiza socio-demografskih dejavnikov	52
6.3 Analiza prevladujoče organizacijske kulture	55
6.4 Analiza učinkovitosti in organiziranja	62
7 KRITIČNA REFLEKSIJA UGOTOVITEV S PREDLOGI SPREMEMB ORGANIZACIJSKE KULTURE	65
8 SKLEP.....	67

9 LITERATURA.....	70
10 PRILOGE.....	74
Priloga A: INTERVJU Z ODGOVORNO UREDNICO dr. LJERKO BIZILJ	74
Priloga B: VPRAŠALNIK: ORGANIZACIJSKA KULTURA JAVNEGA MEDIJA.....	85

KAZALO SLIK

Slika 3.1: Ravni kulture in njihova interakcija po Scheinu	16
Slika 3.2: Model nasprotujočih si silnic	26
Slika 5.1: Organigram javnega zavoda RTV Slovenija	40
Slika 5.2: Organigram oddaj Sobotno popoldne in Dobro jutro	48

KAZALO TABEL

Tabela 5.1: Število zaposlenih glede na izobrazbeno strukturo	42
Tabela 5.2: Število zaposlenih glede na izobrazbeno strukturo	42
Tabela 6.1: Šifrant organizacijske kulture po Deshpandeju, Farleyu in Websterju	50
Tabela 6.2: Katero delo opravljate?	53
Tabela 6.3: Za katero oddajo delate?	54
Tabela 6.4: Identifikacija z uredništvom	54
Tabela 6.5: Prisotnost tipov organizacijske kulture v preučevani redakciji, odgovori odgovorne urednice	55
Tabela 6.6: Prisotnost tipov organizacijske kulture v preučevani redakciji, odgovori zaposlenih	55
Tabela 6.7: Kriterij uspeha je visoka gledanost	56
Tabela 6.8: Tekmovanje s kolegi	57
Tabela 6.9: Kreativnost, inovativnost in kakovostno delo v naši redakciji veljajo za uspeh... ..	58
Tabela 6.10: Kakovost pripravljenih vsebin	59
Tabela 6.11: Za opravljeno delo dobim povratno informacijo	59
Tabela 6.12: Nadrejeni zna motivirati sodelavce, tudi če naredimo napako	61
Tabela 6.13: Nadrejeni (urednik) spremlja moje delo. Vedno mi je na razpolago za pomoč.. ..	62
Tabela 6.14: Nadrejeni (urednik) spremlja moje delo. Vedno mi je na razpolago za pomoč.. ..	62
Tabela 6.15: Sestanki so produktivni, zadamo si konkretne naloge	63
Tabela 6.16: Plačilo je ovrednoteno glede na čas, ki ga vložimo za delo	64

1 UVOD

Množični mediji so primarni vir informacij o družbenem delovanju. Bennett (2003, 1) pravi, da brez prostega pretoka informacij ljudje ne morejo učinkovito ščititi svojih vrednot in delovati v skladu s svojimi potrebami in interesi. Medijsko komuniciranje ima v naši družbi funkcijo informiranja, poučevanja in vzgajanja medijskih porabnikov. Izvajanje te funkcije omogočajo sredstva javnega obveščanja ali množični mediji, katerih naloga je posredovati kakovostna sporočila ob pravem času, v primernem obsegu in na ekonomičen način različnim ciljnim skupinam porabnikov. Po eni strani naj bi bili mediji ogledalo realnega sveta, v katerem živimo, po drugi pa to realnost konstruirajo. Med vsemi sredstvi množičnega obveščanja je na prvem mestu vplivanja in učinkovanja še vedno televizija, ki ima hkrati tudi vodilno vlogo pri oblikovanju javnega mnenja. S svojimi informacijami z najrazličnejših področij, razvedrilom in tudi s propagando vpliva na različna področja vseh družbenih skupin. V Sloveniji na področju televizijskih medijev dominirata dve – komercialna POP TV in javni zavod Radiotelevizija Slovenija (v nadaljevanju RTV SLO). Ključno za uspešno in kakovostno predvajanje programskih vsebin je organiziranje znotraj organizacije, kamor spada tudi področje organizacijske kulture.

Pojem organizacijske kulture je relativno nov, saj so ga teoretiki začeli proučevati šele v 70. in 80. letih prejšnjega stoletja. Nastale so številne teorije, ki različno, vendar s skupnimi točkami opredeljujejo organizacijsko kulturo. Organizacijska kultura je sistem vrednot, prepričanj in temeljnih predpostavk, ki so značilne in temeljne za neko skupino. Ta skupina posameznikov je sestavine organizacijske kulture običajno prevzela od ustanovnih menedžerjev ali lastnikov in so njena posebnost (Schein 1999, 16). To potrdi tudi Morgan (2004, 122), saj pravi, da imajo različne organizacije različne kulture. Po načinu organiziranja in dejavnosti se organizacije tudi razlikujejo med seboj.

Področje raziskovanja diplomskega dela bo temeljilo na novinarski produkcijski kulturi, natančneje organiziranosti oddaj Sobotno popoldne in Dobro jutro, ki delujeta v okviru javne RTV SLO. »Večina novinarskih izdelkov, predvsem v dnevno informativnih oddajah, je rezultat t. i. rutinskega novinarstva oziroma skupka standardiziranih dejavnosti, kar dokazuje prevlada rutinskih kanalov zbiranja informacij nad aktivnimi novinarskimi kanali« (Bennett v Poler Kovačič 2004, 39). Na način, vsebino in kvaliteto dela zaposlenih v medijih močno vpliva tudi specifičnost okolja novinarskega dela, ki ga opiše Poler Kovačičeva (2004, 25):

»Novinarsko delo običajno poteka v veliki časovni stiski, pod močnimi konkurenčnimi pritiski in z vidika novinarske etike tudi brez objektivnih meril za presojanje.« Pomanjkanje časa novinarje prisili k poseganju po najbližjih virih informacij, ki jih predstavljajo močne družbene elite in politični krogi, ki s pomočjo odnosov z javnostmi na pladnju plasirajo že izoblikovane informacije. Novinarsko produkcijo, se pravi načine uredniškega in novinarskega dela in medijske vsebine, pa so in še bodo preoblikovali tudi sodobni procesi digitalizacije, kabelski televizijski programi, svetovni splet, tehnološki napredek in velika konkurenca med mediji (Cottle 2001, 19).

Kljub specifičnosti narave novinarskega dela pa uredništva oblikujejo svoje vrednote, prepričanja in predpostavke, ki so glavne sestavine preučevanja organizacijske kulture. Skupina zaposlenih jih je prevzela od predhodno zaposlenih oziroma ustanovnih menedžerjev. Tudi Schein, eden najpomembnejših teoretikov organizacijske kulture (1999, 20), piše, da če zaposleni te tri komponente ponotranjijo oziroma so zasnovane tako, da vodijo k uspehu, jih člani organizacije prevzamejo in postanejo temeljne in skupne vsem. Ravno ti posamezni segmenti bodo ključni za mojo analizo in aplikativno raziskavo organizacijske kulture redakcije TV SLO 3.

2 METODOLOŠKO TEORETIČNI OKVIR

2.1 Predmet in cilji preučevanja

Predmet preučevanja diplomskega dela je področje organizacijske kulture v javnem zavodu RTV SLO v oddajah Dobro jutro in Sobotno popoldne. Želim preučiti sedanje stanje novinarske produkcijske kulture, ki temelji na uredniškem, novinarskem in produkcijskem delu. Rezultati analize bodo podlaga za podajanje predlogov in sprememb organizacijske kulture v preučevanem uredništvu, s tem bom poskušala doseči tudi višjo stopnjo zavedanja pomena organizacijske kulture, ki temelji predvsem na uspešnem organiziranju in komuniciranju med zaposlenimi. Le na ta način vodja in podrejeni skupaj poiščeta vzvode, kako bi novinarsko produkcijo še izboljšala in s tem prispevala k uspešnosti uredništva. Čeprav se v literaturi in praksi poudarja pomembnost posameznega zaposlenega, se vodstvo ali lastniki organizacij premalo zavedajo, da je vsaka posamezna celica bistvenega pomena, da organizacija sploh obstaja oziroma deluje. To je tudi glavni razlog, da sem se odločila preučiti redakcijo oddaj Dobro jutro in Sobotno popoldne, kjer sem zaposlena štiri leta. Ko sem opazovala, kako je uredništvo organizirano, kako deluje in predvsem kako »kulturno« je, sem razmišljala, da bi tudi sama raziskala, kako novinarji vidijo uredništvo, kakšne so njihove vrednote, stališča, prepričanja, kakšno je njihovo skupno mišljenje in delovanje. Kaj je njihov skupen cilj? Kako deluje v primerjavi z drugimi uredništvimi?

Uspešna podjetja se zavedajo, da lahko od zaposlenih pričakujejo privrženost in visoko motiviranost le takrat, ko bodo ti imeli občutek, da podjetje ceni njihova prizadevanja in dosežke. Zato je spoštovanje vsakega posameznika pogosto ena izmed temeljnih vrednot uspešnih podjetij. Kot sem zasledila v literaturi, skušajo to dokazati tudi na simbolični ravni z ukinjanjem statusnih razlik, kot so posebna parkirišča in restavracije za menedžerje, razkošno opremljene pisarne, način oblačenja.

2.3 Hipoteze

Skozi analizo preučevanja novinarske produkcijske kulture v oddajah Dobro Jutro in Sobotno popoldne bom potrdila ali ovrgla sledeče hipoteze:

- V redakciji, kjer nastajata oddaji Dobro jutro in Sobotno popoldne, po Deshpandeju, Farleyu in Webstru prevladuje razvojna kultura.
- Ključna vrednota preučevane redakcije je visoka gledanost, ki je posledično tudi merilo kakovostno opravljenega dela.
- Način organiziranja in komunikacija med zaposlenimi ne poteka dvosmerno, kar posledično vpliva na slabšo kakovost objavljenih vsebin.
- Cilj prihodnjega delovanje uredništva TV SLO 3 je vpeljava večopravnosti med zaposlenimi.
- Uredništvo TV SLO 3 zaposlenim predstavlja le odskočno desko za nadaljnjo poklicno pot.
- Zaposlene z daljšo delovno dobo je potrebno bolje motivirati, saj se stremi k temu, da ostanejo v organizaciji in na podlagi izkušenj kakovostno opravljajo svoje delo.
- V preučevani redakciji se zaposleni ne zavedajo, da novinarsko delo temelji na skupni organizacijski kulturi in zavedanju, da je to področje potrebno preučiti, poznati, se ga zavedati in ga v primeru neskladja med želenim in sedanjim stanjem poskušati tudi spremeniti.

2.4 Metodologija

V teoretičnem delu diplomske naloge bom uporabila primarne in sekundarne pisne vire. Določitev prevladujoče organizacijske kulture bo temeljila na teoriji tipov organizacijske kulture po Deshpandeju, Farleyu in Websterju. Ker pa je preučevanje organizacijske kulture mnogo kompleksnejše kot le določitev prevladujočega tipa organizacijske kulture, bom uporabila tudi druge kvantitativne in kvalitativne metode preučevanja. Z analizo anketnega vprašalnika, ki ga bom razdelila med zaposlene, bom poskušala določiti vrednote, norme in temeljne predpostavke organizacijske kulture preučevanega uredništva. Poskušala bom tudi določiti skladnosti in neskladnosti med odgovori zaposlenih in odgovorno urednico.

Pri raziskovanju organizacijske kulture je ključno tudi aktivno opazovanje z udeležbo, ki ga izvajam vsakodnevno, saj sem zaposlena v preučevani redakciji. Prek opazovanja in rezultatov anketnega vprašalnika bom pridobila vpogled, ali se zaposleni zavedajo dejanskega stanja organizacijske kulture.

Z intervjujem, ki ga bom opravila z odgovorno urednico TV SLO 3 dr. Ljerko Bizilj, bom poskušala priti do ključnih odgovorov o razlikah in podobnostih pri dojetanju organizacijske kulture med zaposlenimi in odgovorno urednico.

Z nekaterimi posamezniki bom v prijetnem, nedelovnem okolju izvedla tudi odprti intervju, saj bom le tako lahko preverila, ali vprašanja v anketi dejansko opisujejo redakcijo, so pravilno zastavljena, opisujejo organizacijsko kulturo redakcije. Njihov pomen bom izpostavila predvsem pri predlogih sprememb organizacijske kulture in v sklepu diplomskega dela.

2.5. Struktura diplomskega dela

Teoretske temelje diplomskega dela bom postavila z opredelitvijo organizacijske kulture, ki temelji predvsem na raziskovanju pojma v poslovnih subjektih, do opisa pojma novinarska produkcijska kultura v javnem zavodu RTV SLO; v uredništvu, kjer se pripravljata oddaji Dobro jutro in Sobotno popoldne. Opredelitev je zasnovana na posebnostih načina organiziranja in opravljanja novinarskega dela. Teoretični zasnovi sledi empirični del, kjer bom s kvantitativnimi in kvalitativnimi metodami opredelila, kateri tip organizacijske kulture prevladuje v preučevani redakciji. Z navedenimi metodami bom v sklepu prišla do ključnih ugotovitev o prevladovanju in dojetanju organizacijske kulture v redakciji. To bo tudi podlaga za predloge sprememb organizacijske kulture preučevane redakcije.

Na tem mestu bi rada opozorila tudi na probleme, s katerimi sem se srečala pri analiziranju predmeta preučevanja. Izkazalo se je, da je organizacijska kultura na področju medijev v Sloveniji slabo preučevano področje. Literatura, ki obstaja, temelji predvsem na preučevanju poslovnih subjektov, ostalo dostopno gradivo za preučevanje medijev pa je v slovenskih knjižnicah težko dosegljivo. Tudi področje preučevanja je zelo specifično in temelji predvsem na poznavanju delovanja medijev. Če sama ne bi bila zaposlena v preučevani redakciji, bi si težko znala predstavljati, kako poteka organizacijska kultura znotraj organizacije. Moja vsakodnevna prisotnost je ključna za podajanje predlogov spreminjanja organizacijske kulture. Opozoriti pa moram tudi na osebno vpletenost v različne situacije, kar lahko tudi pripelje do nekaterih subjektivnih ocen. Eden ključnih problemov preučevanja redakcije je bil tudi dostop do internega gradiva o uredništvu, saj ga je zelo malo. Iz tega razloga sem

nekatero opise redakcije, kot so na primer poslanstvo, vizija, zgodovina morala pridobiti zgolj skozi intervjuje in pripovedovanja zaposlenih.

3 ORGANIZACIJSKA KULTURA

3.1. Organizacijska kultura

Teoretični del diplomske naloge začnjam z opredelitvijo in razčlenitvijo pojma organizacijska kultura. Pojem kultura izvira iz latinskega jezika in v širšem pomenu označuje vse tisto, kar je človek ustvaril skozi stoletja in kar se ceni kot izredno v tehnologiji, znanosti, umetnosti, književnosti, religiji, ideologiji (SSKJ 1996). Kultura se je skozi stoletja razvijala na vseh področjih ljudske dejavnosti, običajev, morale, tradicije, govora, umetnosti in se prenašala iz generacije v generacijo, kar pomeni, da ima trajen in močan vpliv na vsakega posameznika v družbi. Ker pa je posameznik tudi del delovnega okolja, se tudi znotraj tega oblikujejo vrednote, norme in pravila delovanja, značilna za določeno podjetje. Skupek vseh teh sestavin in dejavnikov imenujemo organizacijska kultura.

Največ teoretičnih razprav o organizacijski kulturi je napisanih za poslovne subjekte, podjetja in zavode javne uprave. Moje raziskovanje temelji na analizi organizacijske kulture novinarske organizacije, ki ima kljub drugačnosti tudi nekatere skupne točke organiziranja z gospodarskimi in upravnimi subjekti. Že v prejšnjem stoletju so ta pojav preučevali številni znanstveniki, poleg akademikov pa so zanimanje za organizacijsko kulturo pokazale tudi poslovne revije, ki so poudarjale, da je organizacijska kultura ključ do poslovnega uspeha organizacije (Moorhead in Griffin 2001, 481–482).

V osemdesetih letih so tako menedžerji spoznali, da s klasičnimi prijemi nagrajevanja ne morejo več motivirati zaposlenih. Leta 1982 je izšla knjiga *In search of Excellence* avtorjev Petersa in Watermana (v Kavčič 1995, 175), ki je prispevala k boljšemu poznavanju organizacijske kulture. Njihovo uspešnost avtorja povežeta z obstojem lastnega sistema vrednot v podjetju (Kavčič 1994, 175). Te vrednote so vrednote tistih, ki vodijo podjetje, ki imajo največ moči in sovpadajo z vrednotami ustanoviteljev organizacije, saj izražajo njihova prepričanja o tem, kaj naj se naredi, kako naj se naredi, kdo naj to naredi in kako naj se ravna s člani organizacije. Poznavanje in preučitev teh vrednot je osnova za oblikovanje organizacijskega kulturnega profila (Tosi in dr. 2000, 356).

Da bi lažje razumeli preučevano področje, je ključna natančna opredelitev pojma organizacijska kultura. Za eno temeljnih velja Scheinova: »Organizacijska kultura je globlja raven temeljnih predpostavk, ki so skupne članom organizacije, delujejo na nezavedni ravni in so temeljni samoumevni način percepcije samega sebe in svojega okolja. Te predpostavke in prepričanja so naučeni odgovori na skupinske probleme preživetja v zunanjem okolju in na probleme notranje integracije. Predpostavke postanejo samoumevne, ker rešujejo te probleme vedno znova in zanesljivo« (Schein 1999, 16).

Deskriptivno analizo v empiričnem delu bom opravila na podlagi treh nivojev organizacijske kulture (Schein 1999, 16):

- fizični svet,
- vrednote in norme,
- temeljne predpostavke.

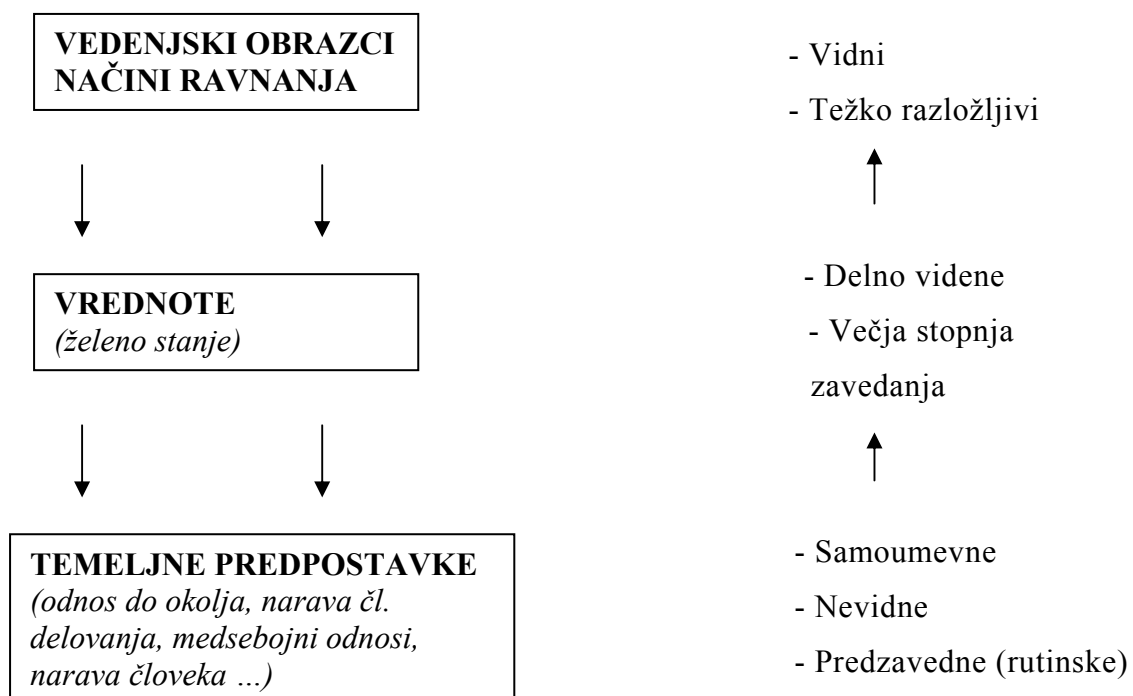
Prva raven je **fizični svet** in predstavlja fizično okolje organizacije: stavbe, prostori, oprema, inventar ... Middletonova (2002, 19) prvemu nivoju dodaja tudi vse tisto, kar lahko vidimo, slišimo ali čutimo, ko pridemo v neko organizacijo. Sem sodijo vsi vidni načini obnašanja, način oblačenja, rituali in slovesnosti, tehnologija organizacije. Ta nivo vključuje tudi načine, kako ljudje pristopajo drug k drugemu, mite, zgodbe o organizaciji in izdane dokumente. To je očem dobro vidno, vendar težko razložljivo. Na razumevanje prvega nivoja vplivata tudi druga dva (Schein 1997, 17).

Vrednote in norme predstavljajo želena stanja organizacije, so nenapisana pravila, katera vedenja so napačna in katera pravilna. Vrednote so skupne in omogočajo skupno delovanje organizacije. Po Scheinu (1999, 18) te vrednote privedejo do skupnega dožemanja različnih situacij pri interakciji med člani organizacije. Tudi Pagon (2004, 2) norme in vrednote opredeli kot: »Kolektivna pravila delovanja, ki uravnavajo ciljno delovanje posameznikov in skupin in zagotavljajo konsistentnost v njihovem delovanju. So poseben vodnik za delovanje, ki določa sprejemljivo in primerno vedenje v določenih situacijah« (Pagon 2004, 2). Te norme torej predstavljajo način življenja v organizaciji. Zaposleni o njih govorijo in jih promovirajo. Tudi norme so podobno kot vrednote, včasih sprejete, ne pa udejanjene, zato jih označimo kot nekaj, kar naj bi bilo, v primerjavi s tistim, kar je (Middleton 2002, 19–20). Norme in vrednote so delno vidne, pri njih prihaja do srednje ravni zavedanja v primerjavi s fizičnim

svetom in temeljnimi predpostavkami, ki predstavljajo tretji, najmanj viden nivo kulture (Schein 1999, 18).

Temeljne predpostavke označujejo odnos do okolja, naravo človekovega delovanja, medsebojne odnose ... So samoumevne, nevidne in delujejo na podzavedni ravni. Zasnovane so na osebnih izkušnjah in izkušnjah, ki jih ima posameznik s pomembnimi drugimi, saj mnenje drugih vpliva na razvoj posameznikovih prepričanj (Pagon 2004, 2). Schein (1999, 19) pri razumevanju tretjega nivoja poudarja, da moramo poznati zgodovino organizacije. S tem ugotovimo, katere vrednote, prepričanja in predpostavke so postavili ustanovitveni menedžerji oziroma ključni vodilni, ki so naredili organizacijo uspešno. Na podlagi teh »ustanovnih« vrednot organizacija potem tudi deluje. Če se izkažejo za uspešne in z njimi podjetje pozitivno posluje, jih člani organizacije sprejmejo in začnejo vanje verjeti. Če pa so te predpostavke in vrednote izven tistega, kar dovoljuje in nudi okolje organizacije, potem ta propade in nikoli ne razvije svoje kulture.

Slika 3.1: Ravni kulture in njihova interakcija po Scheinu



Vir: Schein (1999, 10).

Med definicijami organizacijske kulture sem našla tudi Lipovčevo, ki prav tako temelji na skupnih pravilih in normah, hkrati pa je pomembna tudi z vidika razvoja načina delovanja in organiziranja, saj pravi, da:

ljudje, ki stopajo v medsebojni stik in s tem oblikujejo medsebojna razmerja, pa naj bodo ta še tako prehodna in trenutna, spreminjajo svoja stališča in navade. S tem želijo ali pa vsaj pristajajo na spremembe navad iz lastnih interesov. S postopnim spreminjanjem navad in stališč se postopno izoblikujejo neka pravila in norme, ki določajo pogoje za kontinuirano in vzajemno delovanje. Kot posledica delovanja ljudi v skupini se oblikujejo neka pravila in norme, ki usmerjajo delovanja sodelujočih in po katerih se sodelujoči ravnaajo, ko naletijo na problem, saj so se ta pravila oziroma rešitve iz preteklosti izkazale kot uspešne (Lipovec 1987, 213–217).

Če povzamem skupne točke teoretičnih zasnov različnih avtorjev, je organizacijska kultura sistem vrednot, prepričanj in predpostavk, ki so temeljne neki skupini. Ta skupina se jih je naučila od predhodno zaposlenih oziroma ustanovnih menedžerjev in jih tudi prevzela. Tudi Schein (1999, 20) piše, da če zaposleni te tri komponente ponotranjijo oziroma so zasnovane tako, da vodijo k uspehu podjetja, jih člani organizacije prevzamejo in postanejo temeljne in skupne vsem. Številčne definicije dokazujejo, da je pojem organizacijska kultura zelo kompleksen, saj vsebuje številne vsebine, ki so povezane z organizacijo in njenimi člani. Njena glavna značilnost je zagotovo prikritost, saj jo težko dobro raziščemo in natančno določimo. Kot sem zapisala, se že pri opredelitvi nivojev organizacijske kulture se ta ne izraža neposredno v obliki predpisov ali določenega vzorca vedenja ali posredno v delovanju njenih članov, odnosu do ljudi in okolja (Schein 1999, 16). Pri organizacijski kulturi gre za od njenih članov sprejet način interpretacije realnosti, skupen način doživljanja okolja in reagiranja nanj (Kavčič 1998, 137). Ravno ti posamezni segmenti bodo ključni za mojo analizo in aplikativno raziskavo organizacijske kulture redakcije TV SLO 3.

3.2 Sestavine organizacijske kulture

Nivoji organizacijske kulture nam dajo makro vpogled v delovanje organizacije, na mikro ravni pa moramo proučiti tudi sestavine organizacijske kulture, ki so skupne točke delovanja zaposlenih in jih delimo na vidne in nevidne.

Nevidne Schein (1992, 238) poimenuje kot temeljne predpostavke in so, kot sem napisala že zgoraj, samoumevne, nevidne in pred-zavestne. Mednje prišteva: odnose z

zunanjim svetom, naravo resničnosti, čas in prostor, naravo človeškega značaja, naravo človeške aktivnosti in naravo človeških odnosov.

Veliko bolj oprijemljive in lažje določljive pa so vidne sestavine organizacijske kulture. Ko jih prepoznamo in določimo, nam pomagajo spremeniti ali izboljšati utečeni tok delovanja organizacije. Razložila jih bom s Kavčičevo razdelitvijo (Kavčič 1998, 138–143), ki med vidne sestavine prišteva:

- vrednote in norme,
- tipične obrazce vedenja,
- vzornike,
- običaje in obrede,
- komunikacije,
- proizvode in storitve.

»Vrednote so za posameznika merilo, s katerim presoja svoje ravnanje« (Kavčič 1998, 138). Njihova funkcija je mnogostranska, najbolj služijo kot imperativ pri presojanju, kako naj bo strukturiran in usmerjen socialni svet posameznika, in kot standard za vrednotenje in racionalizacijo primernosti individualnih in socialnih odločitev (Kavčič 1998, 139). So zgodovinski produkt in delujejo kot notranja kultura v posamezniku (Kast in Rosenzweig 1985, 24). Te funkcije podzavestno vplivajo na delovanje in odločanje članov organizacije, saj so nastale kot potrjevanje tistega načina ravnanja, ki je zanjo koristno. Na ta način vplivajo na aktivnost posameznika, saj predstavljajo normativni standard. So neke vrste vodila posameznika, na podlagi katerih bo presodil, kako bo ravnal in zakaj.

Kljub temu, da organizacija razvije svoje vrednote in je pri tem avtonomna, pa nanjo vplivajo tudi družbene vrednote. Člani organizacije namreč vnašajo vrednote, ki so jih razvili skozi proces socializacije že od ranega otroštva ali pa so jih pridobili na drugih delovnih mestih in v drugih življenjskih okoljih. Na njihov razvoj vplivata družbeno in kulturno okolje, ki posredujeta zelene načine presojanja, obnašanja, vrednotenja in ravnanja v določeni situaciji. Vrednote nas usmerjajo in imajo vpliv na naše reagiranje v danih situacijah na podzavedni ravni (Musek 1993, 72).

Ravno nasprotno pa na zavedni ravni delujejo **norme**, ki so v zapisana in sankcionirana pravila vedenja prevedene vrednote. So kolektivna pravila delovanja, ki uravnavajo ciljno delovanje ljudi in skupin. Omogočajo izbiro delovanja med številnimi možnimi. Neupoštevanje norm je povezano s sankcijami v obliki ukazov, zapovedi, prepovedi, usmeritev, priporočil, nasvetov in dovoljenj. V primerjavi z vrednotami so norme zelo jasno opredeljene, vsak zaposleni natančno ve, kaj pomeni izpolnjevati norme in se zaveda sankcij, ki sledijo v primeru neizpolnjevanja (Kavčič 1998, 138–143).

Iz norm in vrednot organizacijske kulture organizacije izhajajo **tipični obrzci vedenja**. Vsi člani organizacije se obnašajo po določenih pravilih, na podlagi katerih se tudi ločijo od drugih organizacij in so tipična za neko skupino (Kavčič 1998, 138–143).

Vzorniki so tisti voditelji ali zaposleni, ki so s svojim delovanjem veliko prispevali k uspešnosti podjetja. Te osebe predstavljajo simbol zaželenega delovanja, saj je njihov način dela, vodenja pripeljal do uspešnosti poslovanja. Običajno so to dolgoletni vodje, ustanovitelji podjetja, njeni prvi uspešnejši vodje ali pa trenutno uspešni voditelji. V primeru, da v organizaciji pride do neuspeha, ti »heroji« niso več vzorniki (Kavčič 1998, 138–143).

Običaji in obredi predstavljajo odnos do dogodkov, ki so za organizacijo ali posameznika pomembni. Predstavljajo način proslavljanja obletic podjetja, način obeleževanja posameznih večjih dosežkov, določen stil oblačenja in vizualno podobo. Vsaka organizacija ima določen odnos do pomembnih dogodkov in uspehov njenih članov, lahko tudi tistih, ki niso posredno povezani z organizacijo. Če bi te dogodke analizirali, bi odkrili pomembne sestavine organizacijske kulture v organizaciji (Kavčič 1998, 138–143).

Verbalne in neverbalne komunikacije so osnova organizacije. Njihov pomen je ključen za njeno delovanje. Z vidika kulture je zanimivo predvsem neformalno komuniciranje in odnos do formalnega. Sem spadajo govorice, najbolj vroče novice, pogovori o humornih situacijah, ki so se zgodile pri delovnem procesu. Kavčič (1998, 142) pravi, da bi te pojave lahko delno šteli v kategorijo tipičnih obrazcev obnašanja, norm in vrednot, vendar jih omenja posebej, saj so tako zaradi svoje izpostavljenosti bolj razpoznavni (Kavčič 1998, 138–143).

Proizvodi in storitve so najbolj vidne vsebine organizacijske kulture in predstavljajo vse, kar je ustvaril človek (Možina 1994, 181). Če se podjetje odloči za uvedbo novih proizvodov in storitev, pride tudi do spremembe vrednot, norm, načina obnašanja, odnosa do predvidenega uporabnika in razmišljanja. Sicer so te vsebine res najbolj vidne in privlačne za empirično preučevanje, vendar je v proizvodih in storitvah po Kavčičevem mnenju (1998, 142) najtežje odkriti, kaj predstavlja kulturno vsebino.

Kompleksno poznavanje in preučevanje sestavin organizacijske kulture, predvsem s kvalitativno metodo (analiza jezika, vrednot, obredov), in tudi poznavanje njenega razvoja oriše stanje prevladujoče organizacijske kulture, kar je tudi temelj diplomske naloge, saj želimo na podlagi teh analiz določiti, na kakšni stopnji je organizacijska kultura v redakciji TV SLO 3. Na tem mestu pa je potrebno tudi poznavanje razvoja organizacijske kulture.

3.3 Razvoj organizacijske kulture

Organizacijsko kulturo razvijejo ustanovitelji oziroma mnenjski voditelji organizacije. To so posamezniki, ki so veliko prispevali k nastanku, rasti in predvsem vsakodnevnomu upravljanju in motiviranju zaposlenih. Glavno vez med zaposlenimi in vodstvom predstavlja dvosmerna komunikacija. Vodstvo ima pri tem na razpolago vrsto mehanizmov, s katerimi vpliva na oblikovanje in vzdrževanje organizacijske kulture (Kavčič 1991, 135). Mesner Andolšek (1995, 145) temu oporeka, saj pravi, da formalno vodstvo nima monopola pri oblikovanju kulture v njem, vendar pa se strinja, da mu položaj moči in informiranosti daje prednost pri razvoju sistema vrednot in prepričanj.

Iz tega izhajam, da je organizacijska kultura prvenstveno namenjena vodjem in tistim, ki se ukvarjajo z managementom človeškega kapitala. Pomemben del njihovega časa mora biti namenjen prav razvoju, skrbi in usmerjanju kulture ter klime pri doseganju svojih ciljev. Organizacijska kultura in klima sta med seboj tesno povezani, zato je na tem mestu pomembno, da opredelimo tudi pojem organizacijska klima, ki je po Mihaliču (2007, 7) »psihološka izgradnja sistema, ki opredeljuje trenutne lastnosti organizacije in se izraža preko percepcije sistema s strani svojih pripadnikov. Organizacijska kultura tako vsebuje mehke dimenzije osebnosti poslovnega sistema in posameznikov; to so dimenzije zadovoljstva, počutja, medsebojnih odnosov, avtonomnosti, sodelovanja, motiviranosti.« Moorhead in

Griffin (2001, 488) dodajata, da ustanovitelji organizacije običajno pri nastanku podjetja dajejo večji pomen na primer proizvodom in novim storitvam, skrb za organizacijsko kulturo pa je sekundarnega pomena. Ko pa organizacija raste, običajno razvije kulturo, s katero se razlikuje od konkurenčnih organizacij. Če se ta organizacijska kultura izkaže kot dobra, to predstavlja enega glavnih razlogov uspešnosti podjetja.

Organizacijska kultura, kot navaja Schein (1987, 148), ima naslednje dejavnike nastanka:

- skupinska dinamika,
- vodenje,
- učenje.

Prvi dejavnik je **skupinska dinamika** in pomeni skupinsko življenje članov organizacije. Njihova stična točka je skupen cilj. Schein (1999, 19) meni, da se bo skupina začela oblikovati šele, ko bodo njeni člani doživeli prvo močno skupinsko izkustvo, ki pa mora imeti dosežen cilj. Sprva člane povezujejo skupni pomeni in pogledi na delovanje v organizaciji. Kasneje pa se oblikujejo tudi skupne norme in prepričanja, ki jih usmerjajo pri delu. Krizne situacije so test za te norme in v primeru uspešne rešitve situacije postanejo osnova za krepitev temeljnih predpostavk (Schein 1999, 19).

Še preden se oblikuje skupinska dinamika ima ključno vlogo pri oblikovanju organizacijske kulture **vodja**, ki prek komuniciranja in usmerjanja vpliva na ostale zaposlene v podjetju. Željeno vedenje se tako od vrha podjetja prenaša skozi vse ravni organizacije do vseh zaposlenih (Pirc 2001, 345). Vodstvo, ki ima jasno zarisano organizacijsko kulturo, je usmerjeno k razvoju želenega obnašanja zaposlenih in njihovega odnosa do podjetja in okolja, v katerem deluje. Na ohranjanje kulture ali na njeno spreminjanje lahko vodstvo neposredno vpliva z mehanizmi, kot so kadrovanje, sistem nagrajevanja in sankcioniranja (Rozman 2001, 134–135).

Tretji dejavnik nastanka organizacijske kulture je proces **učenja**, ki ga pri preučevanju ne moremo opaziti neposredno. Če povzamem po Mesner Andolšek (1995, 79), je kultura proizvod skupinskega učenja. Vodje v podjetjih želijo, da bi se zaposleni naučili vedenja, ki bo vodilo k uspešnemu doseganju ciljev in je v veliki meri odvisno od okoliščin in medsebojnega sodelovanja, na kar imajo vodje velik vpliv. Mesner Andolšek (1995, 79) opredeli dva tipa učenja:

- učenje v situaciji pozitivnega reševanja problemov, ki vodi v pozitivno krepitev naučenega, če rešitev deluje dalj časa in
- učenje v situaciji izogibanja napetostim, ki tudi proizvaja krepitev naučenega, če napetost ustrezno zmanjšamo in s tem preprečimo negativne posledice, ki jih napetost povzroča.

Perryer in Jordan (Zupan et al. 2005, 328–330) k tem dejavnikom, ki vplivajo na oblikovanje organizacijske kulture, dodajata tudi:

- starost in spol,
- etnične dejavnike (nacionalna in regionalna kultura, jezik, vera, vedenja ...),
- dejavnike, ki so povezani z delovnim razmerjem (pravice zaposlenih v podjetju, status zaposlenega, motivacija zaposlenih, delovni izzivi, uvajanje novo zaposlenih, aktivnosti ravnanja s človeškimi viri),
- socialno-ekonomske dejavnike (dohodek, moč zaposlenih, izobrazba, moč subkultur znotraj podjetja),
- organizacijske dejavnike (vrednote lastnikov, zgodovina, tradicija podjetja, velikost podjetja, slog vodenja, vizija, poslanstvo, politika in strategija podjetja).

Dejavniki, ki sta jih določila Perryer in Jordan (Zupan et al. 2005, 328–330), omogočajo boljše razumevanje nastanka morebitnih razlik med želeno in obstoječo organizacijsko kulturo. Tako so na primer rezultati raziskav pokazali, da se razlikuje pogled na etična vprašanja glede na spol. Moški pripisujejo večji pomen pravilom in pravičnosti, ženske medsebojnim odnosom, čustvom in skrbem.

V tem poglavju sem opredelila razvoj organizacijske kulture, ki pri preučevanju vodje ali pomembnega mnenjskega voditelja in njegove strategije vodenja ter upravljanja s človeškimi viri poda ključne ugotovitve prevladujoče organizacijske kulture. To je pomembno tudi za našo analizo, saj je odgovorna urednica TV SLO 3 dr. Ljerka Bizilj ustanoviteljica in tudi vodja celotnega uredništva. Ali prihaja do skladnosti mnenja prevladujoče organizacijske kulture med vodjo in zaposlenimi, pa bom prikazala v empiričnem delu diplomske naloge.

3.4 Tipologije organizacijske kulture

Organizacijska kultura ni stalna in tudi ne homogena, ampak je predvsem odvisna od sprememb; delovnih, finančnih in vodstvenih. Te spremembe vplivajo na vedenja in zadovoljstvo zaposlenih. Zaradi lažjega preučevanja in sprememb organizacijske kulture so se razvile številne tipologije. Glede na nejasno opredeljeno vsebino organizacijske kulture, velikega števila avtorjev in več desetletnega preučevanja pojava je razumljivo, da je tudi klasifikacijskih vrst oziroma tipologij organizacijske kulture veliko. Predstavila bom tiste, ki so pomembne za moje preučevanje.

Najbolj razširjena je **Handyjeva tipologija** (1976, 178–185), ki razlikuje štiri tipe organizacijske kulture:

- kulturo moči,
- kulturo vlog,
- kulturo osebnosti,
- kulturo nalog.

Za kulturo moči je značilno, da ima dominantno vlogo vpliven posameznik, ki nadzira vsa sredstva in sprejema vse pomembnejše odločitve (Sadler 1995, 71). Organizacija je kot pajkova mreža, kjer vse odločitve in niti vodenja izhajajo iz centra. Struktura organizacije je avtorska, oblast pa centralizirana z močnim osrednjim oblastnikom; »pajkom«. Moč vodje temelji na kontroli sredstev, do katerih pridejo drugi le z njegovim dovoljenjem. Temelji na posamezniku, timskega dela in odločanja pa ni. Kultura moči je ciljno usmerjena in informacijsko integrirana. Primerna je za manjše organizacije s standardno tehnologijo in standardnimi rutinskimi nalogami. Slabost te organizacijske kulture je, da jo običajno zapuščajo najbolj sposobni posamezniki, ki so razočarani zaradi njihove nizke udeležbe pri sprejemanju ključnih odločitev (Sadler 1995, 71). Kavčič (1998, 166) vidi tu še eno slabost, saj pravi, da ob zamenjavi »pajka« navadno celotna organizacija doživi velike pretrese in lahko celo propade.

Kultura vlog je značilna za birokracijo. Lahko bi ji rekli kultura spoštovanja pravil. Zasnovana je na logiki, racionalnosti, poudarja pravila in postopke oziroma proceduro. Deluje pod določenimi pogoji, kot so stabilno okolje, standardizirane naloge (Sadler 1995, 70).

Kavčič (1998, 166) jo primerja s templjem, kjer ima vsakdo svojo vlogo, kot to lahko vidimo npr. v birokratskih organizacijah. Za kulturo vlog je značilna brezosebna sestava hierarhičnih položajev, kjer moč temelji na vlogi (položaju), ki jo ima posameznik v organizaciji in na racionalnosti. Članom organizacije zagotavlja dosmrtno zaposlitev, napredovanje s staranjem in varnost. Delo v organizaciji usmerjajo opisane naloge in komunikacijska navodila. Konflikti se rešujejo s pomočjo postavljenih pravil. Vrednote kulture vlog so: racionalnost, red, popolnost, ustreznost ... Pomembno je stvari delati pravilno in ne delati pravih stvari (Sadler 1995, 71).

Nasprotno od kulture vlog pa je usmerjena **kultura osebnosti**, saj stremi k podpori posameznika. Avtor jo prikazuje kot galaktično meglico z nekaterimi redkimi svetlimi zvezdami (Handy v Kavčič 1998, 166). Organizacijska struktura in sistemi delovanja so oblikovani tako, da pospešujejo in podpirajo delovanje posameznikov (Sadler 1995, 71). Organizacija s takšno kulturo lahko obstoji le na podlagi soglasja članov, ki imajo v njej tudi enako moč. Primeri takšnih organizacij so raziskovalni oddelki v večjih podjetjih, odvetniške pisarne, projektantski biroji ... (Kavčič 1998, 166).

Tretji tip je **kultura nalog**, za katero je značilno, da je moč posamezniku v organizaciji dodeljena glede na izkušnost, strokovnost in sposobnost (Sadler 1995, 71). Simbolno je ponazorjena z mrežo, ki je usmerjena na naloge, delo, inovativnost in doseganje ciljev. Za ta tip kulture je značilno timsko delo, zaupanje med zaposlenimi, osebna rast, odkritost, neodvisnost ... (Kavčič 1998, 166). Najpomembnejše je znanje, zato jo običajno srečujemo pri organizacijah z visoko izobraženo delovno silo in pri storitvenih organizacijah, kjer je zahtevano strokovno znanje (Sadler 1995, 72).

Med temeljne tipologije organizacijske kulture, predvsem na področju gospodarskih subjektov, sodi tudi tipologija po Cameronu in Quinnu (1999, 33–36), ki v teorijo preučevanja organizacijske kulture vpeljeta model nasprotujočih si silnic. Tipologija temelji na štirih kulturah, in sicer

- kulturi klana,
- adhoc kulturi,
- kulturi trga,
- kulturi hierarhije.

Organizacija s **kulturo klana** je usmerjena navznoter, je fleksibilna in se zelo zanima za zaposlene. Vodje so mentorji in pri tem opravljajo tudi neke vrste starševsko funkcijo, saj je organizacija podaljšek družine. Zaposlenim omogoča prijazno delovno okolje. Lepilo organizacije je lojalnost in tradicija, zato so ji zaposleni zelo predani. Delo je timsko in omogoča sodelovanje vseh zaposlenih. Tovrstne organizacije še posebej vzpodbujajo zaposlene, da dajejo predloge za izboljšave dela in poslovanje organizacije. Dolgoročno se organizacija zavzema predvsem za razvoj zaposlenih. Njen uspeh pomeni predanost kupcem, ki so obravnavani kot partnerji, in skrb za zaposlene (Cameron in Quinn 1999, 36–38). Pri kulturi klana gre za japonski način delovanja organizacij, za Združene države Amerike pa bolj veljata kultura trga in hierarhije.

Kultura hierarhije je značilna za organizacijo, ki je usmerjena navznoter in deluje v stabilnem okolju, je zelo strukturirana in formalizirana. Opisi delovnih nalog zelo podrobno narekujejo, kaj morajo zaposleni delati. Vsi se držijo postopkov in formalnih pravil. To »drži podjetje skupaj«. Vodje se vidijo kot dobri organizatorji in koordinatorji, zanima jih predvsem učinkovitost. Člani organizacije so dolgoročno zaposleni. Pomembna jim je predvsem stabilnost, učinkovitost in tekoč potek dela. Organizacija je uspešna, če je učinkovita, kar se kaže v zanesljivih dobavah in proizvodnji z nizkimi stroški. Ta vrsta kulture je značilna za velika proizvodna podjetja, organizacije in vladne agencije. Avtorja navajata tudi manjše organizacije, kot so na primer McDonaldsi po celem svetu. V teh organizacijah je vzpostavljena posebna hierarhija, ki narekuje način dela (Cameron in Quinn 1999, 33–34).

Ravno nasprotno pa je pri **kulturi trga**, kjer je organizacija usmerjena navzven, hkrati pa člani še vedno stremijo k stabilnosti in kontroli. Glavni cilj članov organizacije so opravljene naloge, zanimajo jih rezultati. Delovno okolje v taki organizaciji je zelo tekmovalno, kar se lahko opazi že po stilu vodenja. Vodstvo namreč zanimajo predvsem rezultati, kar včasih dosega tudi na agresiven način. Vodstvo je strogo in zelo zahtevno. Njihova vizija uspeha je povečanje tržnega deleža in prodor na nove trge. Zelo pomembne so konkurenčne cene in prevlada na trgih. Organizacijo držijo skupaj doseženi zastavljeni cilji. Kultura trga temelji na tem, da je zunanje okolje sovražno, da so stranke zahtevne, zanima jih korist kupljene storitve. Organizacija stremi samo k povečanju konkurenčnega položaja. Glavne naloge vodstva organizacije so produktivnost, dobri rezultati in dobiček. Jasen namen in agresivna strategija vodita k produktivnosti in donosnosti (Cameron in Quinn 1999, 35–36).

Zadnji tip kulture je **adhoc kultura**. Usmerjena je na zunanje pozicioniranje z visoko stopnjo fleksibilnosti in individualnosti. Člani organizacije so zelo dinamični, podjetniški, kreativni, vedno so pripravljeni tvegati in poskušati nekaj novega. To se naučijo od vodij, ki stremijo k inovativnosti. Dolgoročno člana zanima vedno novo eksperimentiranje in pridobivanje novih virov. Uspeh predstavlja nov unikaten izdelek in prodor na trge s svojo inovacijo. Za člane organizacije so ključne izvirnost, inovativnost in svoboda odločanja. Pomembni sta srečevanje z novimi izzivi in spremembe. Adhokracijska kultura je značilna za podjetja, ki se ukvarjajo s svetovalnimi dejavnostmi, razvijanjem programske opreme, snemanjem filmov in kreativno dejavnostjo (Cameron in Quinn 1999, 35–36). Od kulture trga in kulture hierarhije se razlikuje po razdelitvi moči, saj ne deluje po principu centralizirane moči. Moč se prenaša iz posameznika na posameznika oziroma iz timske naloge na timsko nalogo. Velik poudarek je na individualnosti in prevzemanju tveganja.

Slika 3.2: Model nasprotujočih si silnic

	Fleksibilnost		
Intravertna usmerjenost	Klan	Adhoc kultura	Ekstravertna usmerjenost
	Hierarhija	Trg	
	Kontrola		

Vir: Cameron in Quinn (1999, 32).

Podobno kot Cameron in Quinn tudi Deshpande, Farley in Webster razdelijo organizacijsko kulturo v štiri kategorije.

Tržna kultura je, tako kot pri Cameronu in Quinu, usmerjena navzven, najpomembneje je doseganje zadanih ciljev. Temelji na tržni superiornosti in tekmovalni prednosti. Pomembna je učinkovitost, ki se meri s produktivnostjo. Bistvo tržne kulture je premagovanje konkurence in čim večji tržni delež. Vodje so običajno tekmovalni, zahtevni. Člane povezuje želja po zmagi (Deshpande in dr. v Berrin 2001, 74). Tržna kultura je značilna predvsem za

proizvodne dejavnosti, kjer je pomembna količina proizvedenega, ne pa kreativno ustvarjanje, samoiniciativnost, ki sta značilni za razvojno kulturo.

Drugi tip je **razvojna kultura**. Poudarek je na inovaciji, dobičkonosnosti in rasti. Njene značilnosti so podjetnost, kreativnost in prilagodljivost. Zaposleni delajo v dinamičnem in ustvarjalnem okolju. Povezuje jih poskušanje in inoviranje. Organizacija vzpodbuja osebno pobudo in samostojnost. Vodja vedno uvaja novosti in veliko tvega (Deshpande in dr. v Berrin 2001, 74).

Pri **hierarhični kulturi** pa je ravno nasprotno, saj vodja deluje po načelih stroge birokratke strukture, po načelih uniformnosti, pravil, reda. Zaposlenega vpelje v naloge, postopke dela in potem nadzoruje. Delovanje te kulture temelji na utečenih in predvidljivih nalogah. Organizacijska učinkovitost je izpopolnjena, ko so doseženi jasno zastavljeni cilji. Člane organizacije med seboj povezujejo formalni predpisi in pravila. Organizaciji je pomembna stabilnost in uspešno delovanje, ki ga predstavljajo izpolnjeni roki in nizki stroški (Deshpande in dr. v Berrin 2001, 74).

Nasprotno pa deluje **kultura skupnosti**, kjer je organizacija kot velika družina, člani so med seboj složni, si nudijo moralno pomoč, do organizacije čutijo pripadnost. Ključno je timsko delo, sodelovanje in soglasje. Pomembna je tradicija in osebni razvoj zaposlenih. Temelji na notranji ohranitvi v smislu predanosti, zavesti in kohezivnosti. Vodja nosi vlogo očeta (Deshpande in dr. v Berrin 2001, 74).

V poglavju sem predstavila več razdelitev organizacijske kulture, in sicer po Handyju, Cameronu in Quinnu in kot zadnjo po Deshpandeu, Farleyu in Webstru. Za mojo analizo je pomembna predvsem razdelitev po Deshpandeu, Farleyu in Webstru, saj bo njihova razdelitev tipov organizacijske kulture (tržna, razvojna, hierarhična in kultura skupnosti) osnova za določitev prevladujočega tipa v redakciji TV SLO 3. Na tem mestu moram opozoriti, da so posamezni tipi organizacijske kulture opisani v idealni teoretični obliki, kar pa je zaradi kompleksnosti preučevanega problema zelo težko določljivo. Običajno so v organizaciji prisotne kombinirane oblike organizacijskih kultur, seveda s posameznimi segmenti dominantne.

3.5 Merjenje in analiziranje organizacijske kulture

Organizacijska kultura se je kot eden izmed najbolj neotipljivih pojmov v organizacijski psihologiji izkazala za izjemno pomembno v moderni družbi, saj ima velik vpliv na finančno stanje podjetja. V konkurenčno intenzivnem okolju se je razvila posebna vrsta organizacijske kulture, ki je na dolgi rok na trgu veliko uspešnejša. Poimenovali so jo adaptivna (moderna) organizacijska kultura, saj so organizacije, kjer prevladuje ta kultura, bolj prilagodljive na trgu. Hkrati so strokovnjaki ugotovili, da se v podjetjih na splošno dogaja velik kulturni premik – iz tradicionalne organizacijske kulture v moderno (Rozman 2001, 138–139). Pri nas se večina podjetji nahaja nekje na prehodu iz tradicionalne v moderno organizacijsko kulturo.

Z merjenjem kulture lahko ugotovimo, katere dimenzije kulture so tiste, ki organizacijo zavirajo na poti v želeno prihodnost. Na podlagi merjenja kulture lahko načrtujemo ukrepe, kako kulturo premakniti v želeno smer. Brez analize in ocenitve organizacijske kulture skorajda ne moremo zagotoviti napredka in trajnostnega programa za uspešnost organizacije, saj nam analiza pove značilnosti kulture organizacije in njeno ustreznost glede na različne dejavnike.

Namen preučevanja teh dejavnikov je ugotovitev stopnje homogenosti doseženih rezultatov o vrednotah, normah in videnju organizacije. Rozman (2001, 139) navaja naslednje dejavnike:

- dejavnike okolja (tehnološke, ekonomske, družbene in kulturne determinante okolja),
- dejavnike managementa (cilji, strategije, strukture, procesi in stil vodenja),
- ključne dejavnike kulture (osebnostne značilnosti menedžerjev, običaji, simboli in komuniciranje).

Analiza organizacijske kulture temelji na preučevanju njenih sestavin. Možina (1994, 194–195) kot glavne dimenzije merjenja organizacijske kulture opredeli:

- vrednote (kaj je dobro in kaj je slabo, kaj je lepo in kaj je grdo, kaj je normalno in kaj nenormalno),
- rituale (kolektivne aktivnosti, ki imajo socialni pomen),
- vzornike (dejanske ali izmišljene osebe, ki imajo v organizaciji zelo cenjene lastnosti, so modeli zaželenega obnašanja članov organizacije),
- zgodbe (zaokrožena pripovedovanja o dogajanju v organizacijah),

- simbole (besede, kretnje, slike, predmeti, ki so nosilci določenega pomena v kulturi),
- mite o organizaciji (kulturno definirane resnice v obliki zgodb, aforizmov),
- proizvode in storitve (vse, kar je človeški proizvod).

Za preučevanje dimenzij organizacijske kulture se uporablja različne pristope (Newstrom in Davis 1993, 60), vendar je za natančno določitev potrebna njihova kombinacija:

- neposredno opazovanje in iskanje zaznavanja organizacijske kulture,
- intervjuji in vprašalniki z odprtim tipom vprašanj (ocenjujemo vrednote in prepričanja zaposlenih),
- raziskava skupne filozofije organizacije (dobimo vpogled v obstoječo kulturo, javno določena prepričanja in vrednote, izjave o poslanstvu),
- raziskovalec postane član organizacije in sodeluje pri opazovanju zaposlenih (metoda omogoča neposredno zaznavo kulture iz zornega kota članov organizacije).

Opisanim kvalitativnim in kvantitativnim metodam raziskovanja organizacijske kulture bom sledila tudi pri mojem preučevanju. Ker sem zaposlena v redakciji TV SLO 3, mi je omogočeno vsakodnevno opazovanje vrednot, norm, ritualov, načinov dela, komunikacije med zaposlenimi, skratka vseh sestavin organizacijske kulture, ki jih lahko natančno opazimo le, če smo določeno obdobje vsakodnevno prisotni v neki organizaciji. Iz ugotovitev bom podala tudi predloge in možnosti sprememb organizacijske kulture v preučevanem uredništvu.

3.6 Spreminjanje organizacijske kulture

Spremembe oziroma novitete so tiste, ki napredne vodje ali menedžerje vodijo, da organizacija ne nazaduje, da se razvija, napreduje in da ne pride do izgub, bodisi finančnih bodisi v kakovosti predvajanih vsebin in posledično tudi gledanosti v primeru moje analize. V začetni fazi razvoja in rasti je kultura »lepilo« celotne organizacije. V kriznih situacijah pa postane sprememba utečenega toka kulture za nadaljnji razvoj in napredek ključna. Oblikovanje nove strategije zahteva spremembo organizacijskih ciljev, metod dela in delovanja (Mesner Andoljšek 1995, 138). Do potreb v spremembah organizacijske kulture pa ne pride samo zaradi kriznih situacij. Tu so lahko še tehnološke spremembe, spremembe v gospodarski zakonodaji, prihod novih materialov, inovacij in tudi življenjskega cikla

organizacije. Ko je organizacija na vrhu, mora - če hoče preživeti - začeti nov ciklus razvoja (Tavčar 1988, 214).

Smernice sprememb in ponovnega razvoja učinkovite organizacijske kulture opredeljujejo številni modeli. Gagliardijev (1986, 121–123) model spreminjanja organizacijske kulture natančno opredeli proces spreminjanja zakoreninjene in podzavestne organizacijske kulture.

- V prvi fazi vodstvo ponudi novo vizijo, cilje in njim prirejene vloge posameznih članov.
- Nato nastopi kritičen trenutek, saj se v drugi fazi začne uresničevati nova vizija, delovni procesi začnejo teči po novih pravilih. Če je novi način uspešen, se uveljavi postopno prepričanje, da je koristen. Člani ga počasi sprejmejo kot prakso.
- Tretja faza je obdobje, ko se nov način počasi utrjuje in potrjuje. V tej fazi se organizacija preusmeri od učinkov na vzroke.
- V zadnji fazi se nov način delovanja spremeni v vrednoto do te mere, da se člani niti ne zavedajo več novosti (Gagliardi 1986, 121–123).

Skozi novo vizijo, cilje in spremenjene vloge se tako začne dolgotrajen proces zavestnega spreminjanja organizacijske kulture. Nova vizija in cilji prinesejo nove vrednote, ki jim daje poudarek tudi Možina (1994, 203), saj piše, da je sprememba pri uvajanju vrednot bistvena. Vodstvo razpolaga z organizacijskimi vzvodi za uvajanje novega načina obnašanja in prek tega novih vrednot. Ključno vlogo pri spreminjanju tako »odigra« vodstvo, ki je vodilo in gonilo vsakega podjetja. Naloga vodstva je uvajanje sprememb (katerih se morajo držati tudi sami) in vzpodbujati zaposlene k novemu načinu delovanja. To bom tudi preučevala pri analizi, saj je urednikova vloga pravičnega vodenja začetek upoštevanja poslanstva, vizije in vrednot javne televizije.

S tem poglavjem tudi zaključujem teoretični vpogled v organizacijsko kulturo, ki bo podlaga empiričnemu delu, saj kljub dejstvu, da je napisana za poslovne subjekte, daje iztočnice raziskovanja tudi za novinarsko produkcijsko kulturo. Način organiziranja medijskih hiš bom natančneje opisala v naslednjem poglavju, ki je vez med teorijo in empirijo, saj bom teoretične zasnove potrdila s praktičnimi primeri.

4 NOVINARSKA PRODUKCIJSKA KULTURA

Poleg interpretacije rezultatov analize organizacijske kulture je poglavje opredelitve in razčlenbe novinarske produkcijske kulture v diplomskem delu eno ključnih. Dostopna literatura resda zelo natančno in sistematično opredeli teoretično zasnovo preučevanja organizacijske kulture, vendar se osredotoča predvsem na delovanje gospodarskih in poslovnih subjektov. V naslednje poglavje bom zato vključila deskripcijo novinarske produkcijske kulture, a hkrati izhajala tudi iz nekaterih zasnov predhodno zapisanih teoretskih temeljev preučevanja organizacijske kulture in praktičnega poznavanja delovanja redakcije TV SLO 3.

Opredelitev novinarske produkcijske kulture začenjam s Cottlom (2001, 76), ki pravi, »da so in še bodo sodobni procesi digitalizacije, kabelski televizijski programi, svetovni splet, tehnološki napredek in velika konkurenca med mediji preoblikovali medijske vsebine in tudi načine novinarskega in uredniškega dela.« Poleg zgoraj navedenega na način, vsebino in kvaliteto dela zaposlenih v medijih močno vpliva tudi specifičnost okolja novinarskega dela, ki ga opiše Poler Kovačičeva (2004, 25). »Novinarsko delo običajno poteka v veliki časovni stiski, pod močnimi konkurenčnimi pritiski in z vidika novinarske etike tudi brez objektivnih meril za presojanje.« Pomanjkanje časa novinarje prisili k poseganju po najbližjih virih informacij, ki jih predstavljajo močne družbene elite in politični krogi, ki s pomočjo odnosov z javnostmi na pladnju plasirajo že izoblikovane informacije.

Novinarsko delo je, kljub kreativni naravi, ki mu jo radi pripisujejo, rutinsko. »Večina novinarskih izdelkov, predvsem v dnevno informativnih oddajah, je rezultat t. i. rutinskega novinarstva oziroma skupka standardiziranih dejavnosti, kar dokazuje prevlada rutinskih kanalov zbiranja informacij nad aktivnimi novinarskimi kanali« (Bennett v Poler Kovačič 2004, 39). To potrjujejo tudi besede odgovorne urednice Ljerke Bizilj, ki večkrat na sestankih poudari, da je novinarstvo obrt, ki se je naučiš predvsem s prakso in sčasoma postane standardizirana. Novinarske organizacije tako spodbujajo uporabo formul (Bennett 1996, 123) in upoštevajo urednikova navodila glede na način poročanja toliko časa, dokler jih novinar ne ponotranji in ne postanejo del rutiniziranega dela. To dokazujejo tudi viri informacij v redakciji TV SLO 3, ki so predvsem sporočila za javnost, informacije s tiskovnih konferenc, tiskovne agencije in sporočila iz drugih novinarskih organizacij. Tudi raziskava novinarskih prispevkov RTV SLO, ki jo je leta 2004 opravila Labanova (60), kaže, da je 82,4 %

novinarskih besedil nastalo na podlagi rutinskih kanalov zbiranja informacij, slabih 5 % predstavljajo neformalni novinarski kanali¹, 12,8 % pa aktivni novinarski kanali².

Novinarsko delo naj bi baziralo na timske delu, le tako je novinarska organizacija lahko skupnost posameznih profilov, ki stremijo k skupnemu cilju – ustvarjanju programa, ki naj bi po etičnih pravilih prikazoval realnost zunanjega sveta. Vsako uredništvo oblikuje svoje načine dela, ki so običajno nenapisani sporazumi. McManus v njihov obseg vključuje: novinarske norme, ki predstavljajo interese državljanov in tržne oziroma poslovne norme, ki predstavljajo interese vlagateljev (McManus 1994, 24–26). »Organizacijska kultura oba niza norm povezuje in v določenem uredništvu jih potem tolerirajo, nagrajujejo ali kaznujejo« (McManus v Poler Kovačič 2004, 42). Delo novinarjev, urednikov in redaktorjev temelji na izmenjavi informacij z različnimi viri. V primeru oddaj Dobro jutro in Sobotno popoldne so to predvsem sporočila za javnost, tiskani mediji, spletni portali, spletne strani in iskalniki. Veliko informacij si novinarji izmenjajo tudi med seboj, saj npr. pri oddaji Sobotno popoldne, ki naj bi pokrila celotno ozemlje Slovenije, vsi novinarji, ki prihajajo iz različnih krajev Slovenije, prinašajo informacije o različnih zanimivih zgodbah, posameznikih, zanimivostih iz njihovih domačih krajev. Kljub temu pa vseeno, še posebej pri oddaji Dobro jutro, kjer gre za dnevno produkcijo, polno kratkih rokov, prihaja do avtomatizacije. Novinarji objavijo tiste informacije, ki jih je najlažje zbrati in urediti.

Javni zavod se financira iz prispevkov naročnine, oglaševanja, državnega proračuna in tudi drugih virov, vendar je kljub temu pri produkciji vse pogosteje prisoten trend zmanjševanja in tudi pomanjkanja produkcijskih sredstev. To sili uredništva k zmanjševanju osebja, krčenju proračuna, počasnemu investiranju v nove tehnologije. Iz teh razlogov novinarski delovni proces prepogosto teče v pisarni. To je še posebej značilno za tiskane medije, pri televizijskem novinarskem sporočanju pa novinarji opravijo tudi terensko delo, predvsem snemanje izjav sogovorcev, vendar pa se vse pogosteje poslužujejo tudi posnetkov tiskovnih agencij, ki produkcijsko zahtevajo manjša finančna sredstva. Verčič (2005, 5) piše, da se novinarji poslužujejo tega načina pridobivanja informacij tudi zaradi problema organizacije slovenskih medijev: »Velika večina medijev je kadrovsko podhranjenih, kar pomeni, da so

¹ »Neformalni kanali so: neformalne priložnosti novinarjevih stikov z viri, »curljanje« zareklih informacij, različne novice iz ozadja idr.« (Poler Kovačič 2004, 40).

² »Novinarski prispevki izvirajo iz dejavnega iskanja informacij na novinarjevo ali urednikovo pobudo, nastanejo na podlagi novinarjevega lastnega preiskovanja« (Poler Kovačič 2004, 40).

pričakovanja glede novinarjeve produktivnosti tolikšna, da je vprašanje, ali jim sploh omogoča resno ukvarjanje z zgodbami. In bolj kot je medij kadrovsko podhranjen, bolj so novinarji prisiljeni v to, da sporočila objavljajo takšna, kot jih dobijo. Enostavno se nimajo časa ukvarjati z zgodbo.« Tudi v uredništvu TV SLO 3, ki ga vsakodnevno preplavi veliko sporočil za javnost, se na podlagi informacij, ki jih vsebujejo, odloča, ali se bo o nekemu pripravilo prispevek oziroma to temo obravnavalo v oddaji.

Novinarska produkcija temelji na skupinskem delu dveh ali več posameznikov. Uredništvo TV SLO 3 v primerjavi z drugimi uredništvimi v javnem zavodu RTV SLO za delo ne najema v hiši zaposlenih snemalnih ekip, ki jih sestavljajo: snemalec, asistent snemalca, osvetljevalec in tonski mojster, ampak imajo za to delo najete zunanje sodelavce, ki opravijo delo štirih ljudi. Pri celotnem procesu nastajanja prispevka je ključna tudi postprodukcija, ki poleg montaže zajema tudi tonsko in grafično opremljanje prispevkov. Odgovornost za prispevek nosi avtor-novinar in ravno iz tega razloga je za kvaliteten končen rezultat ključno profesionalno razumevanje med sodelavci. Kljub temu, da naj bi bili vsi profesionalno naravnani in naj osebno razumevanje ne bi vplivalo na končni izdelek, se je v praksi že večkrat izkazalo, da je ravno osebni konflikt botroval slabši kakovosti izdelka. To velja predvsem za odnos novinar – montažer. V redakciji TV SLO 3 so namreč edino montažerji tisti »pravi zunanji« sodelavci oddaj Dobro jutro in Sobotno popoldne, saj so zaposleni v javnem zavodu in montirajo prispevke za vse oddaje, ki nastajajo znotraj javne televizije.

Če povzamem – novinarska organizacijska kultura poteka po načelu rutinskega opravljanja dela. Poler Kovačič (2004, 47) piše, da ta od potencialnih virov informacij zahteva:

- Prispevek k videzu objektivnosti novičarskih vsebin v medijih (in s tem k njihovi verodostojnosti), ki se navzven kaže predvsem v ločitvi informacij od mnenja, razvidnosti oziroma preverljivosti informacij, ki jo omogoča navedba njenega vira, uravnoteženosti konkretnih novinarskih prispevkov (zlasti upoštevajoč žanre informativne zvrsti, npr. poročila) in uravnoteženosti diskurza o določeni temi (v določenih medijih in določenem času) nasploh, in sicer v smislu predstavljanja različnih strani, kar naj bi bil izraz novinarjeve nepristranskosti in relevantnosti ter kompetentnosti virov; torej izboru takih, ki so v očeh javnosti (čim bolj) vredni »zaupanja«.
- Čim lažjo dostopnost oziroma razpoložljivost virov.

- Predvidljivost vsebine ter enostavnost za novinarsko in uredniško obdelavo glede na zahtevani čas (časovne roke), profesionalno usposobljenost in/ali izkušnje pripovedovalca, številčnost razpoložljivega osebja in naslovnikovo pričakovanje.

5 JAVNA TELEVIZIJA

5.1 Opredelitev javne televizije

Pri definiciji javnega servisa bom izhajala iz opredelitve Bašić Hrvatinove in nanjo navezala tudi druge avtorje: »Javni RTV servis je servis, ki zagotavlja dostop javnosti do množičnih komunikacijskih kanalov, služi javnemu interesu in oblikuje, odpira in vzdržuje prostor javne razprave« (Bašić Hrvatino 2002, 6). Kot še zapiše Bašić Hrvatino (2002, 69), »mora javni servis za podporo javnosti zagotavljati svojo neodvisnost, verodostojnost, programsko različnost, spoštovanje drugačnosti in pravico do javnega izražanja vseh manjšinskih interesov v družbi. In narobe, zaradi zagotavljanja javnih finančnih sredstev mora javni servis nasprotovati vmešavanju politike ali oglaševalcev v programske vsebine ...«

Tudi Brants (2003, 8) opredeljuje televizijo kot pomembno sredstvo demokratične javnosti zavezane družbe:

Televizija naj bi informirala in kulturno bogatila gledalce, jih izzivala z novim in kritičnim, jih izobraževala, tako da bi lahko igrali svoje vloge in stopnjevali demokracijo. Družbeno odgovorne javne radijske in televizijske postaje se morajo zavedati, kaj javnost potrebuje, da bo lahko sodelovala kot skupnost demokratičnih državljanov. Informiranje torej ni le koristno, ampak tudi družbeno dobro, ki bi moralo biti natančno in dosledno, mnogovrstno in kvalitetno (Brants 2003, 8).

McChesney Brantsovi definiciji doda pomen njene neprofitnosti in nekomercialnosti: »Namenjena je javnosti in ne podatkom gledanosti, imeti mora komunikacijo s celotno javnostjo in preko nje razvijati svoj program, ne le dolgočasne izobraževalne teme, ne le novinarstvo in zadeve javnega pomena, tudi zabavni program, saj šele celota deluje. Zato je bil javni televizijski servis zamišljen« (McChesney 2002, 11).

Vsem tem opredelitvam naj bi sledil tudi javni zavod RTV SLO, ki je predmet proučevanja. V nadaljevanju ga bom opredelila skozi zakonska določila, povezana z delovanjem slovenske javne televizije, katere ustanovitelj je Republika Slovenija. Zakon o RTV SLO (v nadaljevanju zakon) ga določa kot zavod posebnega kulturnega in nacionalnega pomena. Opravlja javno službo na področju radijske, televizijske in multimedijske dejavnosti. Zakon kot eno ključnih določil pri ustvarjanju in pripravljanju programov zapoveduje spoštovanje človekove osebnosti in dostojanstva, načelo nepristranskosti in resničnosti informacij,

mnenjskega, svetovnonazorskega in verskega pluralizma ter politične neodvisnosti in avtonomnosti. Zagotavljati mora tudi celovito in nepristransko obveščenost ter svobodno oblikovanje mnenj, promovirati slovensko kulturo, spodbujati kulturno ustvarjalnost in svobodo umetniškega ustvarjanja in izobraževati ter razvijati jezikovno kulturo (Zakon o RTV SLO, 1. čl.). Gre torej za javno ustanovo nacionalnega pomena, katere poslanstvo naj bi temeljilo na zadovoljevanju pluralnosti in ciljev manjšinskih interesov gledalcev, čeprav ti z vidika marketinga ne predstavljajo dobička. Kljub zakonskim določilom pa tudi javni zavod sledi komercialnim smernicam, ki ohranjajo le tiste medijske vsebine, ki ne le pokrivajo produkcijskih stroškov, ampak prinašajo tudi dobiček. Tako je bila leta 2009 ukinjena računalniška oddaja Resnična resničnost, ki je bila namenjena novostim in zanimivostim iz sveta računalništva. Že več let pa je vprašljiv tudi obstoj oddaje Študentska, kljub temu da je ozko usmerjena in pokriva tematike, ki so namenjene manjšinski študentski populaciji in bi jih javni zavod po zakonskih določilih moral pokriti.

Javna televizija bi morala vedno stremeti k neodvisnosti, kar pomeni, »da ne deluje v interesu države, oglaševalcev ali posameznih centrov moči, temveč v interesu svojih uporabnikov. Javni mediji tudi niso sami sebi namen, to pomeni, da morajo skrbeti za potrebe svojih uporabnikov« (Bašić Hrvatinić 2002, 17). Ti uporabniki pa predstavljajo enega izmed glavnih virov financiranja, saj si s tem, ko plačujejo naročnino, kupujejo pravico do raznovrstnosti vsebin, ki jih komercialna televizija ne zagotavlja, saj niso dobičkonosne.

Kljub osrednjemu poslanstvu zavezanosti javnosti, pa želi javna televizija tudi konkurirati komercialni televiziji tako po kvaliteti kot po gledanosti. Posamezne redakcije morajo doseči ustrezno gledanost glede na čas, v katerem se predvaja posamezna oddaja. Dnevno se primerja gledanost konkurenčnih oddaj na drugih televizijah in oddaj na javni televiziji. Če je žanr oddaje podoben, se pričakuje, da bo imela oddaja nacionalne televizije enako gledanost. Izjema so le oddaje kulturno umetniškega in dokumentarnega programa, ki so namenjene ožji ciljni publiki, vendar pa morajo biti kljub temu gledljive in pritegniti širši krog gledalcev, ne samo tistega ozkega kroga ciljne publike, ki so mu te tematike blizu. Tudi tovrstne oddaje morajo stremeti k pridobivanju novih gledalcev.

5.1.1 Zgodovina javnega zavoda RTV Slovenija

Javna radiotelevizija se je začela razvijati z radiem. Leta 1924 je Marij Osana skonstruiral oddajnik in tako leta 1924 začel s poskusnim oddajanjem. Štiri leta kasneje, 1. septembra, je bila otvoritev poskusnega obratovanja Radia Ljubljana, slavnostno odprtje pa 28. oktobra istega leta. Za razvoj radia je bil prelomen čas druge svetovne vojne. Leta 1941, ko je bila uvedena diktatura in so Jugoslavijo napadle Nemčija, Italija, Madžarska in Bolgarija, je radio prevzela italijanska družba Ente Italiano Audizioni Radiofoniche (E.I.A.R.). Postaja je dobila nov srednjevalovni oddajnik Bigo, studie pa so preselili v povsem na novo opremljene prostore na sedanji Cankarjevi ulici. V času vojne je bila alternativa italijanskemu radiu propagandna ilegalna radijska oddajna postaja osvobodilne fronte; radio Kričač. Radio je ostal neodkrit vse do aprila 1942, ko je prenehal oddajati. Čez dve leti je na osvobojenem ozemlju v Beli krajini 26. julija začel oddajati tudi Radio Osvobodilna fronta, s svojo značilno kukavico. Program je bil kulturno, informativno, izobraževalno in razvedrilno obarvan.

Pravno so status radijskih postaj prvič uredili leta 1952, ko je bila sprejeta Uredba o radiodifuznih postajah in radiodifuziji. S to uredbo postanejo radiodifuzne postaje ustanove s samostojnim financiranjem, z upravnim odborom in direktorjem. Leta 1953 je bil sprejet ustavni zakon, ki mu je leta 1955 sledil nov zakon o radiodifuznih postajah. Radiodifuzija je postala javna služba, radio oddajne postaje pa so vodili svet (kot najvišji organ upravljanja), upravni odbor in direktor.

Televizijo so v Sloveniji prvič preizkusili leta 1953, ko je Albin Wedana na Taboru v Ljubljani na Inštitutu za elektrozeveze (ustanovljen leta 1948), v okviru katerega je deloval, prvič demonstriral televizijo. Tri leta kasneje pa so z Gospodarskega razstavišča oddajali prve eksperimentalne televizijske oddaje. Redni eksperimentalni program so začeli predvajati 11. oktobra leta 1958. 29. novembra 1958 se je Televizija Ljubljana (v nadaljevanju TVL), ki se je imenovala Televizijska služba Radia Ljubljana, vključila v skupni jugoslovanski program, v katerem je imela 30% delež. Največji korak za javno televizijo predstavlja prvi neposredni televizijski prenos iz Slovenije v Evrovizijo. Prenašali so smučarske polete v Planici. Leta 1960 je televizijski program oddajal pet dni v tednu.

25. maja leta 1964 so v Kopru odprli nov radijski dom in končali z gradnjo sistema glavnih TV oddajnikov. Prvi televizijski dnevnik v slovenščini je bil na sporedu 15. aprila 1968. Leto 1968 pa ni bilo prelomno samo za televizijsko oddajanje, 17. oktobra so uvedli redni

stereofonski program na Radiu Ljubljana. Pet let po otvoritvi radijskega doma v Kopru je začela oddajati tudi Televizija Koper/Capodistria. Leta 1974 je Socialistična federativna republika Jugoslavija sprejela ustavo in uvedla delegatski sistem kot obvezno sestavo skupščinskega sistema. Temeljna organizacija združenega dela (TOZD) je bila osnovna organizacijska enota in osnova združevanja v delovne organizacije, sestavljene organizacije, v poslovne skupnosti in v samoupravne interesne skupnosti. Tudi zavod Radiotelevizija Ljubljana se je organiziral v dvanajst TOZD-ov in delovno skupnost skupnih služb (O RTV Slovenija: 1999). Za slovensko javnost je bilo ključno leto 1988, ko je Televizija Ljubljana ukinila na drugi mreži skupni jugoslovanski program in nanj uvrstila šport in regionalne programe. Leta 1990 je republiška skupščina sprejela zakon, s katerim je preimenovala Radiotelevizijo Ljubljana v Radiotelevizijo Slovenije in prevzela ustanoviteljstvo nad njo. Še isto leto je upravljanje namesto skupščine prevzel Svet Radiotelevizije Slovenije. Štel je petindvajset članov, ki jih je imenovala republiška skupščina, od teh tri iz vrst zaposlenih. Delovna organizacija Radiotelevizije Slovenija se je v javni zavod preoblikovala leta 1991. TOZD-i in delovna skupnost so tako postali organizacijske enote v sestavi javnega zavoda.

Javni zavod je zaznamovala tudi osamosvojitvena vojna. Med 26. junijem in 2. julijem leta 1991 so namreč letala jugoslovanske armade poškodovala in uničila RTV oddajnike na Kumu, Nanosu, Krvavcu, Pohorju, v Domžalah in na Boču. Škode je bilo za 10 milijonov nemških mark, vendar pa so oddajnike hitro popravili in leta 1992 začeli oddajati redne televizijske oddaje prek tujih satelitskih postaj. Za napredek javnega zavoda je bilo ključno tudi leto 2001, ko je bil ustanovljen Multimedijski center. Tri leta kasneje so v Lendavi odprli nov RTV studio za potrebe madžarske narodne skupnosti. Zakonsko je bila televizija na novo postavljena leta 2005, ko so sprejeli sledeče zakone na področju medijev in avdiovizualne kulture: Zakon o spremembah in dopolnitvah zakona o medijih, Zakon o spremembah in dopolnitvah zakona o RTV Slovenija in Zakon o filmu. Leto 2005 pa ni prineslo samo zakonskih sprememb, vpeljana je bila tudi RSS³ tehnologija. Že leto kasneje je bil sprejet še en zakon, ki obravnava medijske vsebine, in sicer Zakon o spremembah in dopolnitvah zakona o filmskem skladu. Leta 2006 RTV SLO preide tudi na redno oddajanje programov prek satelita Hot Bird 8. Javni zavod RTV SLO je leta 2008 uvedel tudi tretji nacionalni

³ **RSS** »(«Really Simple Syndication« ali »Resnično Preproste Objave«) označuje tehnologijo, ki vas samodejno obvešča, da so spletna mesta, katera ste predhodno določili, da jih želite spremljati, posodobila svojo vsebino. Tako vam ni potrebno vsakokrat obiskati posamezne spletne strani, da bi preverili ali na njej kaj novega. Le to lahko storite šele takrat, ko vas poseben program »RSS odjemalec«, obvesti o novosti: Dostopno prek: http://www.kpv.gov.si/si/splosno/kolofon/kaj_je_rss/«

program, imenovan TV SLO 3 – parlamentarni program. Eden glavnih ciljev RTV SLO je oddajanje prek digitalnega signala, ki naj bi imel 70% pokritost Slovenije (O RTV Slovenija, 2008).

5.1.2 Organi RTV Slovenija

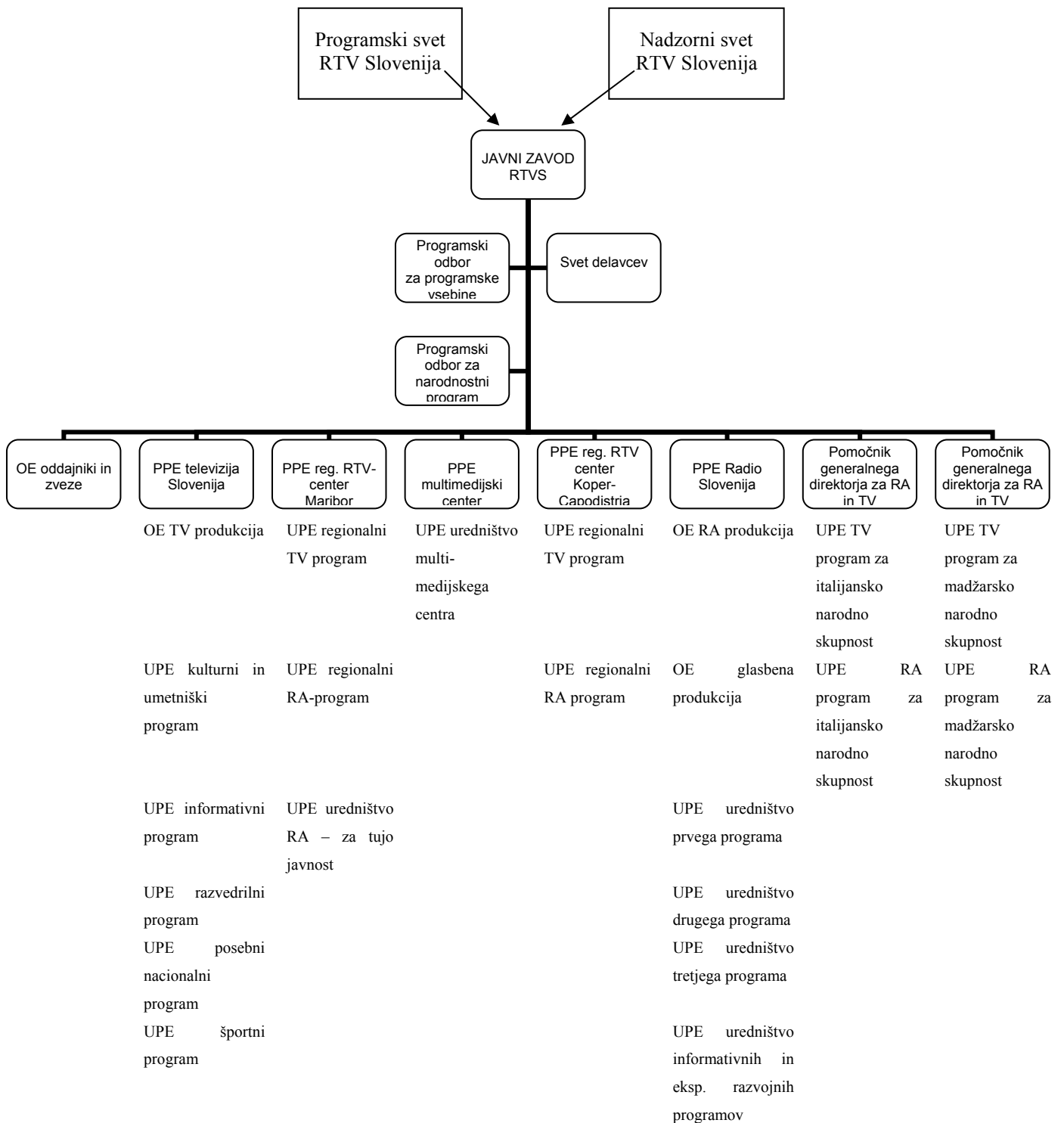
RTV Slovenija nadzoruje država in njene institucije. Osrednji organ predstavlja Svet RTV Slovenija, ki ga sestavlja 25 članov:

- pet članov imenuje Državni zbor Republike Slovenija,
- trije člani so zastopniki zaposlenih na RTV Slovenija,
- dva predstavnika narodnosti,
- po en predstavnik naslednjih institucij: Univerze v Ljubljani, Univerze v Mariboru, Univerze na Primorskem, Slovenske akademije znanosti in umetnosti, Društva slovenskih filmskih delavcev, Društva slovenskih glasbenikov in skladateljev, Društva pisateljev in Združenja dramskih umetnikov, Zveze kulturnih društev, Društva novinarjev, Sveta invalidskih organizacij, Olimpijskega komiteja in Združenja športnih zvez, Združenja delodajalcev, Zadružne zveze in Slovenske kmečke zveze, Koordinacijskega odbora organizacij in strank upokojencev, Reprezentativnega sindikata kot organizacije delojemalcev, Mladinskega sveta in Zveze prijateljev, verskih skupnosti in po en predstavnik italijanske in madžarske narodnostne skupnosti.

Poleg sveta RTV Slovenija so njeni organi še (Statut RTV Slovenija, 28. člen):

- generalni direktor,
- programska sveta za narodnostne programe,
- odbor za sodelovanje z gledalci in poslušalci,
- nadzorni odbor,
- nadzorni svet v oddajnikih in zvezah,
- svet delavcev RTV Slovenija,
- zastopstvo uredništev.

Slika 5.1: Organigram javnega zavoda RTV Slovenija



Vir: Letno poročilo RTV SLO (2008, 14–15).

RTV Slovenija mora po Statutu RTV SLO (tako, kot to prikazuje tudi organigram) obsegati ustvarjanje, pripravljanje, arhiviranje in oddajanje (3. člen, 1. alineja):

- treh nacionalnih televizijskih programov,
- treh nacionalnih radijskih programov,
- radijskih in televizijskih programov regionalnih centrov v Kopru in Mariboru,
- po en radijski in televizijski program za avtohtono italijansko in madžarsko narodno skupnost in radijske in televizijske oddaje za romsko etnično skupnost,
- radijskih in televizijskih programov za slovenske narodne manjšine v sosednjih državah in za slovenske izseljenke in izseljence ter zdomce,
- radijskih in televizijskih programov za tujo javnost,
- teleteksta, internetnega in mobilnega portala.

RTV Slovenija poleg javne službe v omejenem obsegu opravlja tudi tržne dejavnosti (Statut javnega zavoda RTV Slovenija 2006, 8. člen):

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

Delovne naloge v javnem zavodu RTV Slovenije opravlja 2030 redno zaposlenih. V tabeli 5.1 podajam njihovo izobrazbeno strukturo.

Tabela 5.1 Število zaposlenih glede na izobrazbeno strukturo

Število zaposlenih	Izobrazba
6	Nekvalificirani delavec
66	Zaključena osnovna šola
28	Osnovna šola in dodatno programsko izobraževanje
20	Nedokončana srednja šola
197	Dokončana srednja šola
852	Dokončana srednja šola in dodatno programsko izobraževanje
206	Dokončana višja strokovna šola
73	Visoka strokovna šola
526	Univerzitetni študij
48	Magisterij
2	Doktorat
6	Doktorat po starem sistemu
2030	Skupaj

Vir: Letno poročilo RTV SLO (2008).

Med 2030 so le trije redno zaposleni v uredništvu TV SLO 3, kjer se pripravljata tudi oddaji Dobro Jutro in Sobotno popoldne. V nadaljevanju sledi opis preučevanega uredništva.

5.2 Opredelitev redakcije TV SLO 3

Uredništvo TV SLO 3 je bilo ustanovljeno leta 2002 kot eksperimentalni program. Znotraj njega so se pripravljale vsebine in novinarski žanri, ki naj bi uvajali novosti v produkcijo javnega zavoda. Uredništvo je bilo namenjeno uvajanju novih kadrov in eksperimentiranju s pripovednimi tehnikami in novinarskimi žanri.

Leta 2008 se je z ustanovitvijo tretjega nacionalnega parlamentarnega programa preimenovalo v TV SLO 3. V okviru odgovornega uredništva se pripravljajo oddaje: Sobotno popoldne, Prava ideja, program tretjega parlamentarnega programa in v sodelovanju s TV Maribor in TV Koper oddaji Dobro jutro s poročili in Študentska. Redakcija TV SLO 3 deluje v dveh pisarnah, v eni se pripravljajo vsebine parlamentarnega programa, v drugi pa Sobotno popoldne, oddaja Študentska in Dobro jutro. Oddaja Prava ideja deluje na dislocirani enoti. Celoten program TV SLO 3 ustvarja 73 sodelavcev, med temi so trije redno zaposleni, in sicer odgovorna urednica in dve producentki, ostali pa svoje plačilo dobivajo preko napotnic študentskega servisa in preko avtorskih pogodb (glej tabelo 5.2). Največ sodelavcev uredništva ima končano srednjo šolo, sledijo sodelavci z univerzitetno izobrazbo.

Tabela 5.2: Število sodelavcev glede na izobrazbeno strukturo

Izobrazba	Število sodelavcev
dokončana srednja šola	43
dokončana višja strokovna šola	0
visoka strokovna šola	2
univerzitetni študij	26
magisterij	1
doktorat	1
Skupaj	73

Vir: Kranjc (2008).

Veliko število novinarjev, ki delajo preko napotnice študentskega servisa, je ena izmed smernic in narave zaposlovanja v redakciji TV SLO 3. Nizek delež redno zaposlenih vpliva tudi na način dela in soodločanje pri produkciji novinarskih žanrov. Kaj to pomeni za kakovosten program in predvsem za sodelavce, bom pojasnila v empiričnem delu diplomske naloge.

Z mladimi kadri redakcija stremi k uvajanju sodobnih svetovnih televizijskih trendov in k večopravilnosti zaposlenih. Z multipraktičnostjo posameznika, ki sam novinarsko delo vsebinsko sestavi in tudi zmontira, želijo poenostaviti in racionalizirati tehnološke postopke. Prav ta način delovanja uredništva TV SLO 3 razlikuje preučevano redakcijo od drugih uredništev nacionalne televizije. Vizijo uredništva TV SLO 3 potrjuje tudi teoretik MacGregor (v Laban 2007, 28), saj v »enomoštvenem« načinu dela televizijskih novinarjev vidi veliko prednosti, predvsem v simbiozi med sliko in besedo, saj ta način dela (novinar sam posname dogajanje, napiše in prebere besedilo in zmontira) avtorja prisili, da najde ustrezno vizualno podporo za povedano besedilo. S tem načinom dela je novinar res samostojen avtor in na njegovo delo ne morejo vplivati drugi dejavniki, ki so posledica dela v skupinah.

Skupinsko delo pa ima kljub temu tudi številne prednosti. Novinar se lahko posveti zgolj kakovostnemu predstavljanju vsebine, preverjanju informacij, preučevanju teme in ne snemanju in montaži. Seveda pa mora že vnaprej predvideti, kako bi vsebino prikazal tudi s sliko, saj le tako lahko snemalec dobi prave informacije in svoje delo opravi profesionalno.

Sprememba načina dela in vpeljava digitalne tehnologije po Pavlikovo (v Laban 2007, 28) vplivajo na novinarstvo na štiri načine:

- »Sprememba novinarskega dela: Novinarji vse manj brskajo za informacijami na terenu, saj digitalna spletna orodja omogočajo pripravljanje novinarskega besedila do zadnje sekunde, vse več funkcij prevzema novinar.«
- »Sprememba vsebine novinarskih besedil: vse krajši kadri, ki se hitro menjavajo, pripoved ima hiter ritem, digitalna tehnologija gledalcu daje večji občutek prisotnosti pri dogodkih kot kadarkoli prej.«
- »Spremenila se bo oblika in organizacija novinarske industrije – konkurenca med mediji je velika, isti novinarji pripravljajo novinarska besedila za televizijo, radio in svetovni splet.«
- »Digitalizacija bo pripeljala do spremembe odnosov med novinarskimi organizacijami, novinarji in občinstvi, saj je del novinarskega procesa postal dialog med mediji in občinstvom, ki na spletnih straneh ocenjuje delo novinarjev, elektronska pošta pa predstavlja sredstvo komuniciranja med novinarji in gledalci.«

V uredništvu TV SLO 3 se v zadnjih petih letih vpeljujejo vsi ti trendi načina dela digitalne televizije, saj vsi novinarji npr. pripravljajo tudi besedila za spletne strani posameznih oddaj. To sicer temelji predvsem na objavljanju povzetkov oddaj in urejanju foruma, vendar pa se v prihodnosti stremi k temu, da bi določene vsebine objavljali tudi v internetnih žanrih, kot so blogi, krajše novice, svetovanja itd. Pri oddaji Z Damijanom imajo pomembno vlogo interakcije med ustvarjalci in gledalci oddaje elektronska sporočila, saj na ta način oddaja vabi gledalce, da pošiljajo svoje recepte in podajajo svoje načine priprave določenih jedi, kar pomeni, da so neke vrste soustvarjalci oddaje.

V empiričnem poglavju diplomskega dela bom preučila organizacijsko kulturo dveh oddaj, zato ju bom v naslednjih vrsticah tudi podrobneje predstavila, in sicer skozi Scheinove nivoje organizacijske kulture. Prvo raven predstavlja fizičen svet. Oddaji Sobotno popoldne in Dobro jutro nastajata v skupnem prostoru, v katerem je 13 računalnikov, ki so na razpolago novinarjem, urednikom, organizatorjem, režiserjem, tajnicam režije in urednicama. Urednici, dva organizatorja, režiserka in osem urednikov imajo vsak svoj računalnik. V času odsotnosti omenjenih zaposlenih so ti računalniki na voljo petim novinarjem. Zaradi pomanjkanja delovnih kapacitet je delo novinarjev oteženo, kar vpliva tudi na slabše poistovetenje z uredništvom, saj morajo velikokrat pripravljati vsebine doma. To vpliva tudi

na slabšo komunikacijo med sodelavci med delovnim procesom in tudi izven njega. Neformalno se sodelavci družijo dvakrat letno, in sicer na pikniku ob koncu televizijske sezone in na novoletni zabavi.

Uredništvo sledi ideji, da je ključno pri uresničevanju poslanstva oddaje dobro kolektivno sodelovanje. Novinarji, uredniki in voditelji naj bi med seboj sodelovali pri pripravi in izvedbi oddaje. Komunikacija naj bi potekala dvosmerno in v primeru podajanja kritike objektivno. Vrednote uredništva so tudi kreativnost, samokritičnost, inovativnost in kakovostno opravljeno delo. Najbolj cenjena vrednota pa je, kljub temu da govorimo o nacionalni televiziji, visoka gledanost.

Zadnji nivo organizacijske kulture predstavljajo temeljne predpostavke. Kljub temu, da delam v preučevanem uredništvu, sem jih težko opredelila, saj so najmanj vidne in podzavestne. Odnos urednik – voditelj je veliko bolj profesionalen kot odnos urednik – novinar, saj med njima poteka dvosmerna komunikacija in sodelovanje, medtem ko mora novinar sam oziroma s pomočjo snemalca in montažerja pripraviti prispevek. Urednik mu le odobri določeno temo, brez pomoči in sodelovanja pri vsebinski in kreativni pripravi prispevka, kar velikokrat vpliva na slabšo kakovost izdelka. Po pogovoru z novinarji drugih redakcij tudi tam delo poteka zelo podobno in to posledično vpliva na nižjo kakovost celotnega programa javnega zavoda RTV SLO, ki naj bi že po v svojem statutu stremel le h kakovosti objavljenih vsebin.

5.2.1 Primerjava oddaj Dobro jutro in Sobotno popoldne

Oddaja **Dobro jutro** je bila prvič na sporedu leta 2002. Enakopravno jo soustvarjajo Televizija Maribor (v nadaljevanju TV MB), Televizija Koper (v nadaljevanju TV KP) in uredništvo TV SLO 3, pod okriljem dr. Ljerke Bizilj. Oddaja je na sporedu od ponedeljka do petka od 7.00 do 9.00. ure. Njen namen je informirati, svetovati, in zabavati gledalce vseh starostnih skupin in slojev. Pristop, ki ga uporabljajo, naj bi temeljil na infotainmentu⁴, vsebine želijo posredovati na svojstven, poljuben način, ki je gledalcu blizu. Iz teh razlogov jo žanrsko uvrščamo v pogovorno izobraževalno zabavno oddajo. V povprečju v Ljubljani pripravijo 266 min programa na teden.

⁴ Infotainment je po Splichalu (2000, 51–52) informativno razvedrilo, katerega prevlada konec 20. stoletja je posledica vzpona televizije in s tem povezanega vzpona novinarstva kot razvedrila za množice, odraža pa se v izginjanju meja med novicami, razvedrilom, komuniciranjem z javnostmi in oglaševanjem.

Pri oddaji Dobro jutro je delo razporejeno po dnevih. Vsak voditelj je tudi redaktor tistega dne, ko vodi oddajo. To pomeni, da izbere in pripravi scenarije za pogovore v studiu in skupaj z urednico in novinarji določi teme za prispevke. Oddaja Dobro jutro temelji na informativnih, svetovalnih in zabavnih vsebinah, saj so njene ciljne publike vse starostne skupine. V tem se tudi razlikuje od nekaterih drugih oddaj na javni televiziji, ki imajo le eno ciljno publiko in pripravljajo specifične vsebine. Uredništvo se drži načela ločitve tem – temo, ki jo je obravnavala oddaja Dobro jutro, ne pokriva tudi oddaja Sobotno popoldne. Pri tem ne gre za tekmovalnost med oddajama, ampak za željo po ponudbi čim bolj raznovrstnih vsebin. Narava dela od ustvarjalcev zahteva, da vsak pozna delovne naloge vsakogar. To velja še posebej v primeru bolezni oziroma odsotnosti. Aktualne teme, kot so npr. razni dogodki, srečanja in predstavitve, pokrivajo vsi novinarji, ki so v tekočem tednu dosegljivi in se jim delo določi v ponedeljek na redakcijskem sestanku. Nekatere vnaprej znane vsebine in rubrike pa vedno pokriva isti novinar. Razporeditev teh stalnih rubrik temelji predvsem na znanju in zanimanju posameznega novinarja za tematiko in žanr.

Poslanstvo oddaje temelji predvsem na informiranju o aktualnem dogajanju, svetovanju in zabavi gledalcev. V skladu s poslanstvom javne televizije pa se z izborom tem in gostov trudijo gledalce tudi izobraževati in biti pri tem kredibilni (Bizilj 2008).

Tudi v prihodnje se format oddaje ne bo bistveno spremenil, saj je ta značilen za večino jutranjih programov večjih evropskih televizij. Želijo biti le še bolj aktualni in informativni. Glede na veliko priljubljenost svetovalnih tematik pri gledalcih pa bodo še naprej nadaljevali z različnimi svetovalnimi rubrikami (SSKJ 2008).

Druga oddaja, katere organizacijsko kulturo bom določila, je **Sobotno popoldne**. Prvič je bila predvajana januarja leta 2007 kot Vrtiljak. Po končani prvi sezoni se je oktobra 2007 preimenovala v Sobotno popoldne. Dobila je novo grafično podobo, novo voditeljico in druge teme. Vsebinsko danes pokriva področja zdravstva, alternativne medicine, kulinarike in zabave. Na sporedu je vsako soboto od 15.55 do 18.35. V tem terminu se predvajata tudi dve oddaji, ki jih pripravlja TV MB, in sicer Na vrtu ter Živali in ljudje. TV MB poleg omenjenih pripravlja še dve oddaji, in sicer Ozare ter Poročila ob 17. uri. Rubrike Sobotnega popoldneva so: Alternativa, Vitalnost in osrednja socialna tema na začetku oddaje. Po poročilih ob 17. uri je na sporedu še rubrika Zakaj pa ne, kratka humoristična nanizanka Popolna družina in petindvajsetminutna kuharska oddaja z Damijanom. Žanrsko spada k svetovalno-razvedrilnim

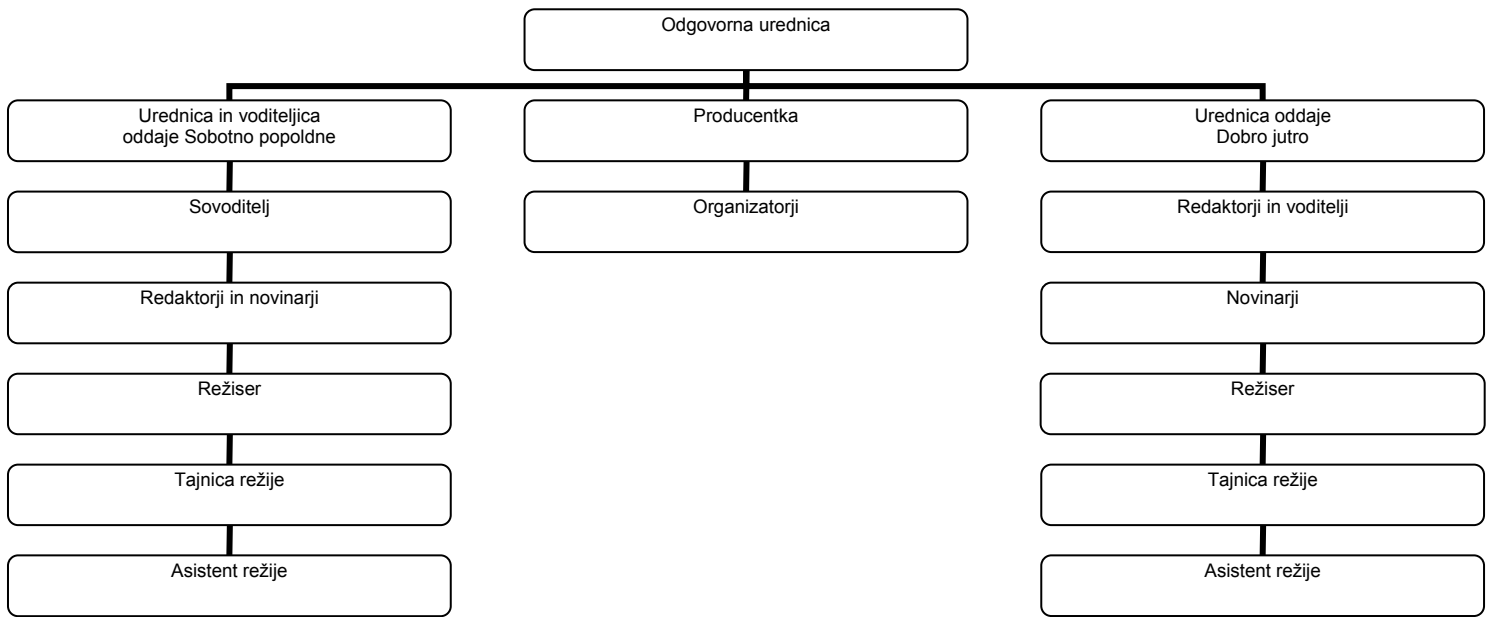
oddajam, saj gledalcem posreduje nasvete in zanimivosti o živalih, zdravju in kvaliteti življenja. Tako kot oddaja Dobro jutro, tudi Sobotno popoldne stremi h kredibilnosti in hkrati zanimivemu podajanju vsebin, kar je tudi poslanstvo nacionalne televizije.

V prihodnje želi Sobotno popoldne postati sodobna oddaja, ki bi v svoje vsebine vključevala tudi napredne televizijske pristope, kot so sodobni načini snemanja, montaže, sodobna forma in vsebina prispevkov. Gledalcem želijo ažurno podajati novosti in nasvete iz vseh življenjskih področji. Oddaja stremi k trem ključnim ciljem: boljši program, kvaliteta in atraktivno podajanje raznovrstnih vsebin (Bizilj 2008).

Kljub temu, da je oddaja Dobro jutro na sporedu vsak dan, oddaja Sobotno popoldne pa ima tedenski termin, organizacijsko sledita istim pravilom. Tedenske sestanke pri obeh oddajah vodi urednik, ki odgovorni urednici poroča o vsebinah, zapletih in kakovosti preteklih oddaj. Odgovorna urednica prebere analizo gledanosti, ki se ocenjuje predvsem na gledanost drugih konkurenčnih oddaj. Oblikuje se planski načrt dela za tekoči teden. Določi se vsebine, ki bodo opisane v prispevkih ali v studijskih pogovorih. Kljub dnevnomu oddajanju oddaje Dobro jutro, je delo zelo rutinsko naravnano. Redaktorji na tedenskih sestankih natančno načrtujejo, katere vsebine bodo pokrite, kar omogoča organizacijski ekipi, da lahko organizira delo posameznih zunanjih sodelavcev. Sestanki potekajo predvsem v smeri dvosmerne komunikacije med urednico in odgovorno urednico, kljub temu da so vsi novinarji prisotni na sestanku. Komunikacija tako poteka le na zgornjih dveh nivojih organizacijske strukture, kot jo prikazuje organigram (glej sliko 5.2). Pri tem bi poudarila, da se sestanki zaključijo predvsem pri poročanju in razdelitvi nalog. Ne pride pa do skupne priprave scenarijev za posamezne dele, dneve oddaj.

Spremenjen način organiziranja in vodenja redakcijskih sestankov bom podala v poglavju o predlogih sprememb utečenega toka delovanja uredništva, kjer se pripravljata oddaji Dobro jutro in Sobotno popoldne.

Slika 5.2: Organigram oddaj Sobotno popoldne in Dobro jutro



Vir: Kranjc (2008).

Organigram oddaj Sobotno popoldne in Dobro jutro prikazuje zgoraj opisan način delovanja preučevanega uredništva, ki ga vodi odgovorna urednica Ljerka Bizilj. Producentka vseh oddaj TVS LO 3 je Danica Kranjc, ki ji pomagajo trije organizatorji. Vodje posameznih oddaj sta dve urednici, katerim so neposredno podrejeni redaktorji, sovoditelji, novinarji režiserji, tajnice režije in asistenti režije. Vse delo poteka pod nadzorom, predvsem urednic.

6 EMPIRIČNI DEL DIPLOMSKE NALOGE

6.1 Analiza organizacijske kulture v oddajah Dobro jutro in Sobotno popoldne

Raziskovalno delo je potekalo od januarja do avgusta 2008. V tem časovnem obdobju sem prišla do ključnih ugotovitev o delovanju uredništva TV SLO 3, redakcij oddaj Sobotno popoldne in Dobro jutro. Izsledki raziskave so strnjeni v nadaljevanju diplomskega dela in so rezultat anonimnega vprašalnika, intervjuja in osebne vključenosti v vsakodnevno delovanje uredništva.

6.1.1 Metodološki okvir analize

Teoretična osnova prejšnjih poglavij je podlaga nadaljnjemu empiričnemu raziskovanju. Uporabila bom kvantitativne (vprašalnik) in kvalitativne (intervju in opazovanje z udeležbo) metode raziskovanja, saj želim zajeti kar največ relevantnih področij organizacijske kulture, ki so prisotna v uredništvu TV SLO 3. Osnova raziskovanja je anketni vprašalnik. Zaradi anonimnosti odgovorov predvidevam, da so zaposleni nanj odgovarjali iskreno, kar bo omogočilo prikazati realno sliko stanja uredništva. Osnovni anketni vprašalnik bom podprla tudi z opazovanjem in intervjujem z odgovorno urednico TV SLO 3 dr. Ljerko Bizilj.

6.1.1.1 Anketni vprašalnik

Osnova moje raziskave je anketni vprašalnik, ki je sestavljen iz dveh delov. Prvi del vsebuje metodologijo po Deshpandeju, Farleyu in Websterju in velja za preizkušen merilni instrument organizacijske kulture (glej prilogo A). Omogočil bo sistematično vključitev velikega števila dimenzij organizacijske kulture. Sestavljen je iz štirih sklopov vprašanj, vsak sklop nato vsebuje štiri podvprašanja. Vprašanja nam dajo odgovore o temeljnih značilnostih redakcije, vezeh v medijih, o vodstvu in ključnih točkah organizacijske eksistence. Na podlagi analize rezultatov bom določila, kateri tipi organizacijske kulture prevladujejo v redakciji. Anketiranci so na vprašanja odgovarjali po petstopenjski lestvici, pri kateri 1 pomeni popolno nestrinjanje, 5 pa popolno strinjanje s podano trditvijo.

Tabela 6.1: Šifrant organizacijske kulture po Deshpandeju, Farleyu in Websterju

1.	Moja redakcija je zelo osebno okolje. Kot velika družina je. Med seboj si zelo zaupamo.	A1
2.	Moja redakcija je zelo dinamično okolje. Ljudje smo pripravljeni izpostaviti in sprejemati tveganja.	B1
3.	Moja redakcija je zelo naravnana na rezultate. Bistvo je, da naredimo, kar imamo za narediti, brez veliko osebnega angažmaja.	C1
4.	Moja redakcija je zelo strukturirano in obvladano okolje. Delovanje ljudi v glavnem uravnavajo predpisani postopki.	D1
5.	Mojo redakcijo trdno povezujeta zvestoba in tradicija. Pripadnost mediju je velika.	A2
6.	Mojo redakcijo trdno povezuje zavzetost za nove ideje.	B2
7.	Mojo redakcijo trdno povezuje zavzetost za dosežke in izpolnjevanje ciljev. Dobro je biti napadalen in zmagovati.	C2
8.	Mojo redakcijo trdno povezujejo zapisana pravila in postopki. Pomembno je zagotavljati gladko delovanje organizacije.	D2
9.	Urednik si v glavnem prizadeva, da bi bil mentor ali želi celo igrati očetovski oz. materinski lik.	A3
10.	Urednik si v glavnem prizadeva, da bi bil inovator oz. skuša vedno tvegati.	B3
11.	Urednik si v glavnem prizadeva za doseganje zastavljenih ciljev.	C3
12.	Urednik si v glavnem prizadeva, da bi bil koordinator, organizator oz. administrator.	D3
13.	Temeljni poudarek v redakciji je razvoj ljudi. Pomembna je velika mera zaupanja, odkritost in sodelovanje.	A4
14.	Moja redakcija poudarja rast in pridobivanje novih zmožnosti. Pomembne so novosti.	B4
15.	Moja redakcija poudarja tekmovalnost in dosežke. Pomembni so merljivi cilji.	C4
16.	Moja redakcija poudarja trajnost in stabilnost. Pomembno je nemoteno delovanje.	D4

Vir: Deshpande, Farley in Webster (1993).

V tabeli 6.1. šifrant prinaša naslednje rezultate: Črka pri šifri označuje tip organizacijske kulture, številka pa eno izmed štirih organizacijskih dimenzij. Črka A označuje kulturo skupnosti, črka B razvojno kulturo, črka C tržno kulturo in črka D hierarhično kulturo. Številke označujejo naslednje organizacijske dimenzije: 1 pomeni temeljne značilnosti medija, 2 vezi v mediju, 3 vodstvo in 4 ključne točke organizacijske eksistence (Deshpande in drugi 1993).

Primer: Vprašanje A1 je pod številko 1 in se glasi: Moja redakcija je zelo osebno okolje. Kot velika družina je. Med seboj si zelo zaupamo. Gre torej za vprašanje, ki se nanaša na kulturo skupnosti in sodi v organizacijsko dimenzijo temeljne značilnosti medija.

Srednja vrednost (indeks) odgovorov pri vprašanjih A1, A2, A3, A4 bo pokazala stopnjo strinjanja anketirancev s kulturo skupnosti kot tipom organizacijske kulture. Tisti tip organizacijske kulture, ki bo imel najvišji indeks, bo predstavljal dominanten tip organizacijske kulture.

V prejšnjih poglavjih sem pokazala, da uredništvo TV SLO 3 stremi k uvajanju sodobnih televizijskih trendov, predvsem novih tehnologij in načina dela, zato predvidevam, da bodo rezultati anketnega vprašalnika pokazali, da v preučevani redakciji prevladuje razvojna kultura. Glede na dejstvo, da je to tudi vizija uredništva, pričakujem, da bodo rezultati odgovorov urednice podali isto ugotovitev.

Drugi in tretji del vprašalnika sem prilagodila delu javnega medija oziroma novinarjem, ki delajo v preučevani redakciji. Želela sem ugotoviti, kako vidijo način vodenja, način organiziranja, način dela in odnose v redakciji. Ta dva dela sem zasnovala na podlagi petstopenjske lestvice strinjanja z navedenimi trditvami (1 pomeni sploh se ne strinjam in do 5, ki pomeni popolno strinjanje s trditvijo). Zasnovane so na metodi preučevanja organizacijske kulture z osebno udeležbo.

Zadnje vprašanje anketnega vprašalnika je bilo odprtega tipa. Zanimalo me je, ali se posamezniki srečujejo še s kakšnimi drugimi nevidnimi težavami, ki bi lahko vplivale na spremembo organizacijske kulture. Z demografskimi odgovori sem prišla do rezultatov, kako organizacijsko kulturo zaznavajo ustvarjalci glede na zaposljivost, saj predvidevam, da imajo kadri z daljšim stažem, več možnosti izobraževanja in osebnega napredka, kar naj bi vplivalo tudi na višjo raven zadovoljstva. Ugotavljala sem tudi, kako uredništvo dojemajo zaposleni glede na delo oziroma funkcijo, ki jo opravljajo in glede na oddajo, za katero največ delajo.

6.1.1.2 Intervju z odgovorno urednico

Z odgovorno urednico TV SLO 3 dr. Ljerko Bizilj sem opravila intervju. Prvi del je bil enak anketnemu vprašalniku, ki sem ga razdelila med ostale zaposlene. Z njim sem ugotavljala skladnost odgovorov urednice in zaposlenih. Ostala vprašanja sem uporabila za predstavitev redakcije, določitev njenih ciljev, vrednot, norm in temeljnih predpostavk. Če bo rezultat prikazal homogenost vrednot, bo to pomenilo, da so skupne vsem zaposlenim in je organizacijska kultura jasno načrtana.

6.1.1.3 Opazovanje z udeležbo

V preučevanje sem vključila tudi metodo opazovanja z udeležbo, saj je to, kot meni Schein (1987, 136), ena ključnih metod za odkrivanje resnične organizacijske kulture, ki prevladuje v preučevanem okolju. Ker sem zaposlena v redakciji TV SLO 3 že štiri leta, sem vsakodnevno vključena v delovne procese. S pomočjo opazovanja sem ugotovitve anketnega vprašalnika potrdila oziroma ovrgla, določila pa sem tudi temeljne predpostavke organizacijske kulture, ki so najtežje vidne. Glavni cilj mojega opazovanja je bil predvsem ugotoviti, kakšen odnos do dela imajo zaposleni, kako se med seboj razumejo, kakšne so njihove navade, žargon in način komuniciranja. Metoda opazovanja sicer omogoča vpogled in natančno določitev stanja preučevanega subjekta, vendar pa je potrebno poudariti, da kot ena izmed zaposlenih v redakciji ne morem govoriti o popolni objektivnosti, saj sem v procese dela in odnose tudi osebno vpletena.

Rezultati analize vseh treh metod veljajo le za preučevano obdobje od januarja do avgusta 2008. Vrednote in norme se namreč s časom in menjavo kadrov, kar je ena glavnih značilnosti preučevane redakcije, spreminjajo.

6.2 Analiza socio-demografskih dejavnikov

Med honorarno in redno zaposlene sem razdelila 37 anonimnih vprašalnikov. V raziskavo so vključeni le tisti sodelavci, ki delujejo v okviru redakcije in so tudi na plačilni listi uredništva. Tako v raziskavo niso vključeni hišni montažerji in drugi zaposleni, ki skrbijo za izvedbo programske sheme. Vključila sem torej novinarje, redaktorje, voditelje, organizatorje, tajnice režije, montažerje in režiserje, katerih matična enota je preučevano uredništvo. Izključila sem tudi ustvarjalce, ki sicer delujejo v okviru uredništva TV SLO 3, vendar pripravljajo druge oddaje, kot so jutranja poročila, Prava ideja in celoten program za parlamentarni TV SLO 3. Ker je število redno in honorarno zaposlenih nizko, sem poskušala dobiti odgovore večine zaposlenih. Tako je v moj vzorec vključenih 32 anketnih vprašalnikov, od tega 12 moških in 20 žensk. Največ sodelujočih ima zaključeno srednjo šolo. Večina jih je študentov, ki dobivajo plačilo prek avtorske pogodbe ali napotnic študentskega servisa, stari so od 20 do 30 let. Kar 81,25 % sodelujočih v uredništvu svoje delo opravlja od enega do štirih let, kar dokazuje, da se uredništvo še vedno razvija in zaposluje mlade kadre, še posebej zadnji dve leti, ko nastaja celotni program TV SLO 3.

Tabela 6.2: Katero delo opravljate?

Funkcija v redakciji	Odgovorni urednik, urednik	Redaktor, voditelj	Redaktor, novinar	Režiser	Produkcija (montažer, snemalec, asistent režije, tajnica režije)	Producent, organizator	Opravljam več funkcij	Skupaj
Pogostost	2	2	7	3	5	3	10	32
Odstotek	6,3	6,3	21,9	9,4	15,6	9,4	31,3	100

Pri opredelitvi funkcije je deset anketirancev odgovorilo, da opravlja več funkcij, kar je tudi eden ključnih ciljev strategije razvoja redakcije TV SLO 3. To je v intervjuju potrdila tudi odgovorna urednica dr. Ljerka Bizilj, ki meni, da se pojem večopravnosti uporablja le v tem prehodnem obdobju, saj bo čez nekaj let običajen sestavni del televizijskega poklica. V intervjuju tudi opisuje, da bodo enostavnejše naloge in računalniško tehnologijo, kot sta npr. programa za montažo Pineacle ali Liquid, novinarji uporabljali brez montažerja. Ko bo izdelek narejen, ga bo pogledala le še končna kontrola (Bizilj 2008). Rezultati ankete in vizija odgovorne urednice so skladni, kar je dokaz, da ima odgovorna urednica glede večopravnosti jasno začrtane razvojne cilje. Rezultati potrjujejo hipotezo, da odgovorna urednica uvaja način dela, ki temelji na večopravnosti zaposlenih.

Sedmo vprašanje demografskega sklopa anketnega vprašalnika sem namenila opredelitvi, za katero redakcijo delaš. Tudi tukaj so se sodelujoči težko opredelili, kar sem tudi pričakovala, saj jih večina pripravlja različne novinarske žanre za vse oddaje. 15 se jih je opredelilo, da delajo za več oddaj hkrati, 13 vprašanih je obkrožilo oddajo Dobro jutro in štirje Sobotno popoldne. Rezultati kažejo, da večina posameznikov v redakciji TV SLO 3 dela za več oddaj, kar posledično pripelje tudi do slabe identifikacije z redakcijo. To prikazuje tudi rezultat vprašanja o identifikaciji z organizacijo. Indeks oziroma srednja vrednost 2,88 (glej tabelo 6.4) pomeni, da se »ne strinjajo« oziroma »delno strinjajo, delno ne strinjajo« s to trditvijo. Iz tega lahko izhajam, da se zaposleni slabo istovetijo z redakcijo, kar pomeni, da ni skupinske pripadnosti. V nasprotnem primeru, torej v primeru visokega indeksa poistovetenja z organizacijo, bi to pomenilo, da v uredništvu prevladuje skupna organizacijska kultura.

Tabela 6.3: Za katero oddajo delate?

Oddaja	Pogostost	Odstotek
Dobro jutro	13	40,6
Sobotno popoldne	4	12,5
Več oddaj na TV SLO 3	15	46,9
Skupaj	32	100,0

Tabela 6.4: Identifikacija z uredništvom

	Srednja vrednost	Standardni odklon	Število vprašanih
Sodelavci se identificirajo s celotnim medijem.	2,88	1,040	32
Sodelavci prispevajo k dobremu imenu redakcije v javnosti.	3,28	0,888	32

Z identifikacijo sem povezala tudi vprašanje, ali sodelavci prispevajo k dobremu imenu redakcije v javnosti. Indeks 3,28 nakazuje, da se večina s to trditvijo delno strinja, delno ne strinja. To pomeni, da vladajo v redakciji razmere, kjer zaposleni ne vedo, ali je to res njihova redakcija ali ne. Do istega rezultata sem prišla tudi z metodo opazovanja z udeležbo, saj sem s sodelavci opravila številne neformalne pogovore. Večina jih je mnenja, da si bodo tukaj le pridobili novinarske izkušnje in si potem zaradi danih razmer, kot so težki pogoji dela, neorganiziranost, slabo plačilo, premalo strokovne podpore in trend nezaposljivosti, zaposlitev poiskali drugje. Analiza potrjuje mojo hipotezo, da pomeni uredništvo TV SLO 3 zaposlenim zgolj odskočno desko za nadaljnjo poklicno pot. K temu razmišljanju sodelavcev veliko prispeva tudi zelo malo možnosti redne zaposlitve, saj so, kot sem zapisala že v tabeli 5.2., v uredništvu TV SLO 3 le trije redno zaposleni. To vpliva tudi na slabe možnosti soodločanja, saj sodelavcem že status ne omogoča, da bi imeli možnost vplivanja na odločitve nadrejenih. Manjšo participacijo pri soodločanju povzroča tudi strah pred izgubo službe, zato sem opazila, da nekateri, predvsem tisti, ki v uredništvu sodelujejo manj časa, raje ne ocenjujejo, ne sodelujejo pri pomembnih odločitvah, saj se bojijo, da bi prišli v konflikt z vodjami in tako ostali brez službe. Delno si je mogoče pridobiti status soodločanja v uredništvu TV SLO 3 le z daljšim delovnim stažem in predvsem neobremenjenostjo z mislijo po izgubi službe.

6.3 Analiza prevladujoče organizacijske kulture

Pri preučevanju organizacijske kulture organizacije rezultati dominantnega tipa organizacijske kulture, ki je standardiziran skozi tipologije, podajo ne samo možnost določitve prevladujočega tipa, ampak tudi podroben opis stanja v preučevani organizaciji. Dominantno kulturo sem določila z izračunom povprečnih vrednosti danih alternativ, ki določajo organizacijsko kulturo. Na podlagi analize sem ugotovila, kateri tip organizacijske kulture prevladuje v preučevanem uredništvu.

Kot sem pokazala v teoretičnem delu pri procesu socializacije uredništva, odigrajo ključne vloge njeni ustanovitelji oziroma voditelji. V mojem primeru je to odgovorna urednica TV SLO 3 dr. Ljerka Bizilj, zato začenjam analizo z njenim odgovorom, ki sovпада z mojo hipotezo, da v uredništvu TV SLO 3 prevladuje razvojna kultura. Kot pričakovano so rezultati analize uredniškega anketnega vprašalnika (glej tabelo 6.5) pokazali, da v uredništvu, po njenem mnenju, prevladuje razvojna kultura (4), na drugem mestu pa je kultura skupnosti (3,25).

Tabela 6.5: Prisotnost tipov organizacijske kulture v preučevani redakciji, odgovori odgovorne urednice

	Kultura skupnosti	Razvojna kultura	Tržna kultura	Hierarhična kultura
Indeks	3,25	4	2,75	3

Anketni vprašalniki, ki sem jih razdelila med ostale zaposlene, pa so mojo hipotezo in mnenje odgovorne urednice ovrgli, saj je najvišji indeks imela tržna kultura, razvojna pa je bila drugem mestu (glej tabelo 6.6.). Ker pa sta si indeksa za razvojno in tržno kulturo zelo blizu, to pomeni, da se v praksi prepletata in skupaj določata način delovanja organizacije.

Tabela 6.6: Prisotnost tipov organizacijske kulture v preučevani redakciji, odgovori zaposlenih

	Kultura skupnosti	Razvojna kultura	Tržna kultura	Hierarhična kultura
Indeks	2,65	3,11	3,21	2,69

Za tržno kulturo je značilna usmerjenost navzven, pomembni so rezultati, kar v mojem primeru pomeni visoko gledanost. To sem preverila tudi s trditvijo, da je kriterij uspeha

visoka gledanost. Osredotočila sem se na korelacijo po oddajah. Kar 38,5 % ustvarjalcev oddaje Dobro jutro se je s trditvijo popolnoma strinjalo, 30,8 % pa se delno strinja, delno ne strinja. Pri oddaji Sobotno popoldne je rezultat podoben. Od štirih anketirancev sta dva odgovorila, da se popolnoma strinjata, eden, da se večinoma strinja in eden, da se delno strinja delno ne strinja s to trditvijo. Tudi odstotek tistih anketirancev, ki delajo za več oddaj hkrati, je podoben, saj se jih 40 % popolnoma strinja, 33,3 % pa večinoma strinja s tem, da je kriterij uspeha visoka gledanost. To potrjuje tudi odgovor odgovorne urednice, saj je mnenja, da morajo kljub temu, da delujejo v okviru nacionalne televizije in v okviru njenega poslanstva, slediti tudi trendom, ki jih narekuje konkurenca in nuditi gledalcem tisto, kar radi gledajo, kar pa se odraža v odstotku gledanosti.

Tabela 6.7: Kriterij uspeha je visoka gledanost.

Oddaja	Dobro jutro	Sobotno popoldne	Več oddaj na TV SLO 3
Sploh se ne strinjam	15,4 %	0 %	0 %
Ne strinjam se	7,7 %	0 %	13,3 %
Delno se ne strinjam, delno se strinjam	30,8 %	25 %	13,3 %
Večinoma se strinjam	7,7 %	25 %	33,3 %
Popolnoma se strinjam	38,5 %	50 %	40 %
Skupaj	100 %	100 %	100 %

S pomočjo metode opazovanja sem zgoraj omenjeno ugotovitev le še potrdila. Vsak teden se namreč na redakcijskem sestanku analizira gledanost Sobotnega popoldneva in po dnevih tudi oddaje Dobro jutro. Tisti voditelj, rubrika ali prispevek, ki je imel visoko gledanost, je pohvaljen in velja, da je svoje delo opravil kakovostno in primerno zahtevam. Uredništvu, ki je del javnega zavoda in ki bi moralo stremeti k pluralnosti in zadovoljivosti vseh starostnih in ciljnih skupin, kot kažejo rezultati analize, ne pomeni uspeh zadovoljitev teh kriterijev, ampak visok delež gledalcev.

Za tržno kulturo je značilna tudi tekmovalnost med posamezniki. V empiričnem delu sem podrobneje analizirala tudi ta segment in ugotovila, da se anketiranci s to trditvijo v večini ne strinjajo. To trditev sem nato povezala še z delom, ki ga posamezniki opravljajo, ker bi se na tem mestu lahko pokazale razlike. Obe urednici, večina redaktorjev/novinarjev (42,9 %) in večina ostalih sodelavcev (50 %), ki opravlja več funkcij, se s to trditvijo delno strinja, delno ne strinja, redaktorja/voditelja, dva od treh režiserjev, organizatorji in producentka (66,7 %)

ter produkcijski del osebja (40 %) pa se ne strinja. Zaposleni torej svojih kolegov ne vidijo kot konkurentov, kar lahko pozitivno in tudi negativno vpliva na kakovostno opravljeno delo. Zdrava konkurenca je namreč najboljši vodnik napredka, saj je s tem posameznik prisiljen, da išče nove rešitve problemov, v primeru novinarstva pa predvsem nove kreativne in kakovostne načine pripovedovanja tematike.

Tabela 6.8: Tekmovanje s kolegi

Opravljam delo	odgovorni urednik/ urednik	redaktor/ voditelj	redaktor/ novinar	režiser	Produkcija (montažer, snemalec, asistent režije, tajnica)	producent/ organizator	Opravljam več funkcij
Sploh se ne strinjam	0 %	0 %	14,3 %	0 %	20 %	0 %	0 %
Ne strinjam se	0 %	100 %	28,6 %	66,7 %	40 %	66,7 %	30 %
Delno se ne strinjam, delno se strinjam	100 %	0 %	42,9 %	0 %	20 %	33,3 %	50 %
Večinoma se strinjam	0 %	0 %	0 %	33,3 %	20 %	0 %	10 %
Popolnoma se strinjam	0 %	0 %	14,3 %	0 %	0 %	0 %	10 %
Skupaj	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

Pri povezovanju rezultatov s tržno kulturo je pomembna tudi teoretična predpostavka, da kreativnost, inovativnost in kakovostno delo v redakciji veljajo za uspeh. Največ anketirancev (59,4 %) se s to trditvijo delno ni strinjalo, delno strinjalo, 31,2 % pa se je večinoma strinjalo. Prvo trditev o uspehu ta rezultat samo še potrди, saj na prvem mestu ni kreativnost, inovativnost in kakovost, ampak se – kot kaže rezultat – anketiranci veliko bolj strinjajo s tem, da je kriterij uspeha visoka gledanost in ne kakovost opravljenega dela.

Tabela 6.9: Kreativnost, inovativnost in kakovostno delo v naši redakciji veljajo za uspeh.

Strinjanje	Odstotek
Sploh se ne strinjam	0 %
Ne strinjam se	6,3 %
Delno se ne strinjam, delno se strinjam	59,4 %
Večinoma se strinjam	31,2 %
Popolnoma se strinjam	3,1 %
Skupaj	100 %

To potrjujejo tudi rezultati v zadnjem sklopu vprašalnika, kjer so anketiranci ocenjevali sodelavce. Vprašanje sem povezala s kakovostjo dela. Pri trditvi, da po svojih močeh omogočajo izpolnjevanje kakovosti programske vsebine, je povprečen rezultat (glej tabelo 6.10) 3.59, kar pomeni, da se je s to trditvijo večina delno strinjala in delno ni strinjala. Torej sodelavci menijo, da drugi zaposleni premalo vlagajo v kakovostno opravljeno delo. To lahko potrdim tudi skozi oči opazovalca, saj se kadri praktično malo izpopolnjujejo. Sicer ima redakcija na voljo številna izobraževanja v sodelovanju z Izobraževalnim središčem RTV SLO, vendar se jih zaposleni v večini ne udeležujejo, po podatkih Kranjčeve (2008) le 10 odstotkov. Tudi redaksijski sestanki ne potekajo v smeri izobraževanja sodelavcev, ki so, po podatkih tabele 5.2, predvsem študenti s srednješolsko izobrazbo (od 73 kar 43 zaposlenih), kar pomeni, da gre za neizkušene novinarje. Metoda opazovanja in udeležbe je to tudi potrdila, saj se na sestankih le redko pogleda in konstruktivno komentira prispevke. Vzrok temu je tudi, po besedah odgovorne urednice dr. Ljerke Bizilj, vsakodnevna tekma s časom, saj mora majhno število zaposlenih pripraviti količinsko oziroma minutažno veliko programa. Trije novinarji/redaktorji in voditeljica npr. pripravijo 75 min sobotne oddaje. O kakovostno opravljenem delu urednica meni, da je kvaliteta zelo relativna. Zaveda se, da so na dobri poti do uspeha, da pa jih čaka še veliko dela. Pravi, da bi še hitreje prišli do uspehov, če bi bilo več sodelovanja v celotnem javnem zavodu. Predvsem pa je izpostavila problem, da mora kot dogovorna urednica preveč časa posvetiti birokraciji, namesto da bi se posvečala programu in njegovi kakovosti.

Tabela 6.10: Kakovost pripravljenih vsebin

	Srednja vrednost	Standardni odklon	Število vprašanih
Sodelavci po svojih močeh omogočajo izpolnjevanje kakovosti programske vsebine.	3,59	0,798	32

V okviru načina dela me je zanimalo tudi, ali zaposleni dobijo povratno informacijo za opravljeno delo, kar posledično vpliva tudi na izpopolnjevanje in s tem bolj kakovostni program. Ta podatek sem analizirala za vsako oddajo posebej. Rezultata sta različna. Pri Sobotnem popoldnevu je namreč prišlo do odstopanja. Trije od štirih anketirancev menijo, da za svoje delo ne dobijo povratne informacije, eden pa je obkrožil, da jo dobi. Zadnji odgovor je obkrožila urednica in voditeljica, ki pa je tudi edina, ki od odgovorne urednice dobi povratne informacije za opravljeno delo, predvsem delo, ki ga opravijo ostali zaposleni, in nato teh informacij ne posreduje naprej svojim podrejenim.

Tabela 6.11: Za opravljeno delo dobim povratno informacijo.

Oddaja	Dobro jutro	Sobotno popoldne	Več oddaj na TV SLO 3
Sploh se ne strinjam	23,1 %	50 %	26,7 %
Ne strinjam se	23,1 %	25 %	53,3 %
Delno se ne strinjam, delno se strinjam	38,5 %	0 %	13,3 %
Večinoma se strinjam	7,7 %	0 %	6,7 %
Popolnoma se strinjam	7,7 %	25 %	0 %
Skupaj	100 %	100 %	100 %

Pri oddaji Dobro jutro je 46,2 % anketirancev, kar je najvišji odstotek, zavrnilo tezo, da za svoje delo prejmejo povratno informacijo. Iz tega lahko sklepam, da pri nobeni od analiziranih oddaj ne posvečajo veliko pozornosti podajanju ocen o opravljenem delu, kar pomeni, da se ustvarjalci ne morejo izpopolnjevati oziroma učiti iz svojih napak. To posledično pomeni, da tudi program ne more kakovostno napredovati. Za razliko od oddaje Sobotno popoldne, pri kateri ni bilo obkrožene srednje vrednosti, pa pri oddaji Dobro jutro 38,5 % zaposlenih vsaj občasno dobi povratno informacijo. Tudi na tedenskih sestankih sem bila pozorna na ocenjevanje preteklega dela in opazila, da je le redko prišlo do podajanja

povratne informacije, pa še to le v primeru, če so ustvarjalci sami zaprosili za oceno svojega dela. To je potrdila tudi odgovorna urednica, ki se zaveda, da premalo časa posveča soustvarjanju in analizi svojih sodelavcev. Zaveda se, da je to ta trenutek slabost redakcije in si želi, da bi novinarji z daljšim stažem objektivno ocenjevali svoje mlajše kolege, ker ve, da je ekipa sodelavcev mlada in nima dovolj delovnih izkušenj.

Ker je prvi del vprašalnika zasnovan po modelu, namenjenim vsem organizacijam, sem drugi del vprašalnika zastavila na podlagi lastnih delovnih izkušenj. Anketiranci so morali napisati odgovore glede na oddajo, za katero delajo najpogosteje. Preden sem vprašalnik oddala vsem zaposlenim, sem ga preverila na fokusni skupini. Z njihovo pomočjo sem postavila trditve za anketni vprašalnik.

Prvo in drugo vprašanje sem namenila oceni urednic oddaj Dobro jutro in Sobotno popoldne. Rezultati odgovorov na vprašanje, ali urednik zna motivirati sodelavce, tudi če naredijo napako, so naslednji: od 13 anketiranih, ki delajo samo za oddajo Dobro jutro, se jih 46,2 % delno ne strinja, delno strinja s to trditvijo, medtem ko se jih 23,1 % s trditvijo strinja, kar pomeni, da je slaba četrtnina zaposlenih zadovoljna z motiviranjem urednic. Če ta rezultat primerjamo s sodelavci, ki delajo samo za oddajo Sobotno popoldne (to so štirje anketiranci), je ta nekoliko nižji, saj se dva s to trditvijo ne strinjata, dva pa se delno strinjata, delno ne strinjata. Zanimivo je, da sta bili urednici do svoje ocene kritični in sta obkrožili odgovor delno se ne strinjam, delno se strinjam, kar lahko pomeni, da se zavedata svojega načina vodenja. To pa je, kot sem napisala v teoretičnih nastavkih, že lahko korak k izboljšanju organizacijske kulture redakcije. Drugo pojasnilo tega odgovora bi lahko bilo tudi, da sta bili pri branju tega vprašanja nepozorni in sta ocenili delo odgovorne urednice.

Tudi odgovorno urednico sem vprašala, kako motivira zaposlene. Pravi, da jih poskuša predvsem vzpodbujati in jim dvigniti samozavest. Meni, da lahko pravilno motiviraš ljudi le z odkritim pogovorom, z vzpodbudo, da najdejo samega sebe v svojem najljubšem delu. Sicer pa je mnenja, da je tudi denar lahko dobra motivacija, vendar ne v tem uredništvu, v katerem so programska sredstva nizka.

Trditev o motiviranju sem primerjala tudi glede na delovno dobo v redakciji. 37,5 % zaposlenih, ki delajo v redakciji manj kot tri leta, meni, da jih nadrejeni ne zna motivirati. Večina anketirancev je, ne glede na delovno dobo, obkrožila srednjo vrednost. Iz tega lahko

sklepam, da je motiviranje odvisno od napake, situacije in samega urednika. Rezultati mojo hipotezo, da je potrebno zaposlene z daljšo delovno boljše motivirati, saj se stremi k temu, da ostanejo v organizaciji in na podlagi izkušenj kakovostno opravljajo svoje delo, zavrnejo. Vzrok postavitve hipoteze motiviranja zaposlenih je bil v teoretični predpostavki, da zaposlene usposobljene in izkušene kadre skušaš obdržati v svoji organizaciji. Predvsem bi bilo to smotrno v preučevanem primeru, kjer je značilna visoka prehodnost kadrov, saj po enem ali dveh letih dela v redakciji zapuščajo delovna mesta.

Tabela 6.12: Nadrejeni zna motivirati sodelavce, tudi če naredimo napako.

Delovna doba	Od 1 do 2 leti	Od 3 do 4 leta	Od 5 do 6 let	Od 7 do 8 let
Sploh se ne strinjam	12,5 %	10 %	0 %	0 %
Ne strinjam se	37,5 %	20 %	20 %	0 %
Delno se ne strinjam delno se strinjam	31,3 %	30 %	80 %	100 %
Večinoma se strinjam	12,5 %	30 %	0 %	0 %
Popolnoma se strinjam	6,3 %	10 %	0 %	0 %
Skupaj	100 %	100 %	100 %	100 %

Še eno vprašanje je bilo namenjeno oceni urednika posamezne oddaje. Zanimalo me je, ali so uredniki pripravljeni pomagati podrejenim. Tudi tukaj bom upoštevala samo tiste, ki so se opredelili za eno ali drugo oddajo. Pri oddaji Dobro jutro imata enak in najvišji odstotek spremenljivki delno se ne strinjam, delno se strinjam in večinoma se strinjam, in sicer 30,8 %, kar pomeni, da jih več kot polovica meni, da jim je urednik vedno na razpolago za pomoč. Tudi pri oddaji Sobotno popoldne je podoben rezultat, saj je 50 % odstotkov obkrožilo delno se ne strinjam, delno se strinjam in prav tako 50 % večinoma se strinjam. To sem raziskala tudi v povezavi z delovno dobo, saj gre pričakovati, da bodo novinci potrebovali več pomoči kot že utečeni kadri, saj na ta način najboljše spoznajo ustaljene načine dela. 37,5 % zaposlenih do dveh let meni, da jim urednik ne nudi zadostne pomoči. 60 % zaposlenih od treh do štirih let je mnenja, da je urednik delno pripravljen pomagati, delno ne, najbolj nadrejeni pomaga tistim, ki so v redakciji zaposleni od 5 do 6 let, kar 60 % jih je namreč obkrožilo odgovor, da se večinoma strinjajo s to trditvijo. V redakciji je samo eden zaposlen več kot 7 let in ta je obkrožil odgovor srednje vrednosti, iz česar sklepam, da je nudenje pomoči odvisno od situacije in urednikovega časa. Rezultati kažejo, da zaposlenim s krajšim delovnim stažem nadrejeni nudi manj pomoči kot tistim z daljšo dobo soustvarjanja oddaj.

Tabela 6.13: Nadrejeni (urednik) spremlja moje delo. Vedno mi je na razpolago za pomoč.

Oddaja	Dobro jutro	Sobotno popoldne	Več oddaj na TV SLO 3
Sploh se ne strinjam	0 %	0 %	6,7 %
Ne strinjam se	23,1 %	0 %	20 %
Delno se ne strinjam, delno se strinjam	30,8 %	50 %	53,3 %
Večinoma se strinjam	30,8 %	50 %	6,7 %
Popolnoma se strinjam	15,4 %	0 %	13,3 %
Skupaj	100 %	100 %	100 %

Tabela 6.14: Nadrejeni (urednik) spremlja moje delo. Vedno mi je na razpolago za pomoč.

Delovna doba	Od 1 do 2 let	Od 3 do 4let	Od 5 do 6 let	Od 7 do 8 let
Sploh se ne strinjam	6,3 %	0 %	0 %	0 %
Ne strinjam se	37,5 %	0 %	0 %	0 %
Delno se ne strinjam, delno se strinjam	31,3 %	60 %	40 %	100 %
Večinoma se strinjam	6,3 %	30 %	60 %	0 %
Popolnoma se strinjam	18,8 %	10 %	0 %	0 %
Skupaj	100 %	100 %	100 %	100 %

6.4 Analiza učinkovitosti in organiziranja

V tem delu analize bom preučila učinkovitost delovanja in organiziranja. Iz anketnega vprašalnika sem za ugotavljanje učinkovitosti delovanja izbrala tri trditve. Prva govori o sestankih: sestanki so produktivni, zadamo si konkretne naloge. Smiselno se mi je zdelo, da mnenje o sestankih povežem z delom, ki ga zaposleni opravljajo, saj bi vodji morali biti mnenja, da so sestanki izpeljani produktivno. To je potrdil tudi rezultat ankete, saj sta urednici obkrožili večinoma se strinjam in popolnoma se strinjam s trditvijo. Polovica redaktorjev/voditeljev (oddaja Dobro jutro) se ne strinja, da so sestanki produktivni, polovica pa je mnenja, da si na sestankih zadajo konkretne naloge. Večina redaktorjev/novinarjev (Sobotno popoldne) je obkrožila srednjo vrednost, iz česar sklepam, da so sestanki včasih

produktivni, drugač ne. K temu odgovoru se večinoma nagibajo tudi montažerji/snemalci, producenti/organizatorji in tisti, ki opravljajo več funkcij hkrati. Za režiserje pa so sestanki produktivni (66,7 %). Menim, da je ta odstotek tako visok, ker se pred vsako oddajo organizira izvedbeni sestanek, pred katerim pa so naloge že jasno določene in tako režiserji dobijo že izdelano končno strukturo oddaje in naloge posameznega zaposlenega.

Tabela 6.17: Sestanki so produktivni, zadamo si konkretne naloge.

Opravljam delo	odgovorni urednik/urednik	redaktor/voditelj	redaktor/novinar	režiser	Produkcija (montažer, snemalec, asistent režije, tajnica)	producent/organizator	opravljam več funkcij
Sploh se ne strinjam	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Ne strinjam se	0 %	50 %	14,3 %	0 %	20 %	0 %	30 %
Delno se ne strinjam, delno se strinjam	0 %	0 %	57,1 %	33,3 %	60 %	100 %	40 %
Večinoma se strinjam	50 %	50 %	28,6 %	66,7 %	0 %	0 %	30 %
Popolnoma se strinjam	50 %	0 %	0 %	0 %	20 %	0 %	0 %
Skupaj	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

Kako učinkoviti smo pri svojem delu, je odvisno tudi od plačila, ki ga dobimo. Anketiranci so ocenjevali strinjanje, ali je plačilo ovrednoteno glede na čas, ki ga vložijo v delo. Pri obeh oddajah se večina anketirancev s trditvijo sploh ni strinjala. Drugi najvišji odstotek je po lestvici nestrinjanje. Iz tega izhajam, da so zaposleni mnenja, da plačilo ni ovrednoteno glede na čas, ki ga vložijo. Tudi med neformalnimi pogovori z zaposlenimi sem opazila prevladujoče mnenje o nezadovoljstvu nad slabim plačilom. Intervjuvanci menijo, da časovni vložek in kakovost opravljenega dela nista ovrednotena. Iz nezadovoljstva s plačilom izhaja tudi nižja motiviranost za dobro opravljeno delo, kar je v intervjuju predvidevala tudi odgovorna urednica.

Tabela 6.18: Plačilo je ovrednoteno glede na čas, ki ga vložimo v delo.

Oddaja	Dobro jutro	Sobotno popoldne	Več oddaj na TV SLO 3
Sploh se ne strinjam	38,4 %	50 %	53,3 %
Ne strinjam se	30,8 %	25 %	13,3 %
Delno se ne strinjam, delno se strinjam	23,1 %	25 %	26,7 %
Večinoma se strinjam	0 %	0 %	0 %
Popolnoma se strinjam	7,7 %	0 %	6,7 %
Skupaj	100 %	100 %	100 %

Empirična analiza preučevanega primera je prinesla rezultate, ki bodo podlaga mojim predlogom sprememb utečene organizacijske kulture. Izbrane korelacije med rezultati so natančno orisale dejansko stanje uredništva, kjer se pripravljata oddaji Dobro Jutro in Sobotno popoldne, zato bom z njihovo pomočjo lahko predlagala konkretne in predvsem praktične smernice nadaljnjega delovanja in organiziranja uredništva.

7 KRITIČNA REFLEKSIJA UGOTOVITEV S PREDLOGI SPREMEMB ORGANIZACIJSKE KULTURE

Izsledki analize kažejo na to, da je v redakcijah oddaj Dobro Jutro in Sobotno popoldne potrebna sprememba organizacijske kulture. Ugotovila sem neskladnost prevladujoče organizacijske kulture s strateško usmeritvijo redakcije, zato predlagam spremembe, ki jih bom pojasnila s konkretnimi rešitvami. Zaposleni menijo, da je v redakciji dominantna tržna kultura, sledi ji razvojna. Pri odgovorni urednici pa je v večini prevladala razvojna kultura, kar pomeni neskladnost dojemanja načina delovanja redakcije. Predlagam, da vodja spremeni pogled na redakcijo in začne delovati v smeri kulture, o kateri razmišlja in tudi misli, da na podlagi njenega vodenja prevladuje. Vodji svetujem vzpodbujanje kreativnosti in inovativnosti med zaposlenimi, saj sta ključni komponenti razvojne kulture. Večji poudarek bi moral biti tudi na rasti dinamičnega in ustvarjalnega delovnega okolja, kjer posamezniki samostojno, a s privolitvijo vodstva uvajajo novosti. Vodja bi moral biti pogosteje mentor in svetovallec, saj so v raziskavi anketiranci odgovorili, da ne dobijo povratnih informacij za opravljeno delo. Predlagam, da bi v prihodnje komunikacija med zaposlenimi temeljila na odkritem, konstruktivnem pogovoru in ne zgolj na višji ravni med odgovorno urednico in urednicama, ampak med vsemi zaposlenimi. Posamezniki bi se morali zavedati, da je za dvig ravni kakovosti programa ključno nenehno učenje na svojih napakah. Redno in sistematično bi morali skupaj pregledati prispevke, scenarije in skupaj iskati rešitve izboljšav. Pri tem bi morali vodje poudariti, da je podajanje kritike zgolj konstruktiven način izboljševanja programa in možnost profesionalnega napredka. Na ta način bi se posamezniki izobraževali, izpopolnjevali in izboljševali svoje delo. Smiselno bi bilo tudi nagraditi novinarje, ki se udeležujejo izobraževanj in izpopolnjujejo strokovno novinarsko znanje.

Rezultati raziskave so pokazali, da velik del zaposlenih ni zadovoljen s plačilom, ki ga dobijo za vloženo delo. Odgovorna urednica bi se morala z zaposlenimi odkrito pogovoriti o nizkem finančnem prilivu v redakcijo TV SLO 3 v primerjavi z drugimi uredništvimi nacionalne televizije. V zameno za boljše plačilo se bi zaposlenim lahko ponudilo druge bonitete, ki bi jim prinesle možnosti osebne in predvsem poklicne rasti. Več časa bi lahko posvetili izobraževanju z bolj izkušenimi, starejšimi kadri in spoznavanju novih televizijskih trendov ter tehnik. S tem bi zagotovo zadostili želji zaposlenih, ki so predvsem mladi, neizkušeni ljudje, po novem znanju in strokovnem novinarskem napredku. To dokazujejo tudi moji

neformalni pogovori z zaposlenimi, saj so mnenja, da je za tovrsten način dela potrebna le odkrita dvosmerna komunikacija.

Pri celotnem konceptu delovanja redakcije bi bilo potrebno tudi spremeniti zavest novinarjev, urednikov in urednikov, da je merilo kakovosti prispevkov in oddaj visoka gledanost. Kljub pomembnosti merila visoke gledanosti glede na konkurenčne komercialne medije, pa mora biti zaposlenim v javnem zavodu ključna zavezanost javnosti in zadovoljitvi kakovostnega programa za vse socialne skupine gledalcev. To velja še zlasti za oddajo Dobro jutro, ki temelji na jutranjem času. Tu gledanost ne bi smela biti ključna, saj so vsebine prilagojene ciljni skupini. V prvi uri gledalcem vseh starostnih skupin in poklicev, v drugi starejšim. Predlagam, da se nameni večji poudarek raznolikosti predvajanih vsebin in ne toliko sami gledanosti.

Gradnja na pripadnosti uredništvu je ena ključnih točk izboljšave odnosov v redakciji. Pomembno je graditi na posameznikovem zavedanju, da je del velike produkcije televizijskih vsebin. Pripadnost je povezana tudi z možnostmi osebnega razvoja, ki ga prinese dinamično, drugačno delo, polno novih izzivov. To bi moralo biti še posebej izrazito pri ustvarjalcih medijskih vsebin, ki so kreativni delavci in jim mora vsaka priprava novega prispevka prinesiti možnosti novega ustvarjanja in predvsem tudi možnosti pridobivanja novega znanja. Pripadnost se kaže tudi v učinkovitem in kakovostnem skupinskem delu posameznikov. Opazila sem namreč, da so se v uredništvu strukturirale posamezne skupine, ki gojijo več kot samo formalne, institucionalne odnose, saj se dobivajo tudi v prostem času na skupnih praznovanjih rojstnih dni, družinskih zabavah. S tem gojijo več kot samo institucionalen odnos, kar je glede na kakovostno pripravljene vsebine tima posledica dobrega sodelovanja na snemanjih in montaži.

8 SKLEP

Ko raziščeš in se zaveš vrednot, norm, tipičnih obrazcev vedenja in komunikacije in ko spoznaš, da ima tvoja organizacija skupne običaje, vzornike in obrede, si šele na začetku dolgotrajnega procesa, ki prinese natančen vpogled v delovanje organizacije. Na podlagi teh ugotovitev analize lahko potem podaš smernice za izboljšave na vseh področjih delovanja organizacije. Kompleksno preučevanje v diplomskem delu temelji na teoretski zasnovi, kjer sem se poleg splošne opredelitve organizacijske kulture posvetila predvsem preučevanju dominantnega tipa organizacijske kulture v javnem zavodu RTV Slovenija, natančneje v redakcijah, v katerih se pripravljata oddaji Sobotno popoldne in Dobro jutro. Pri raziskovanju sem si pomagala z modelom po Deshpandeju, Farleyu in Webstru. Analiza je pokazala, da odgovori zaposlenih kot prevladujoči tip organizacijske kulture označujejo tržno kulturo, na drugem mestu pa razvojno. Ena glavnih značilnosti tržne kulture je zmaga. V preučevani redakciji je to, kljub temu da sem preučevala javni zavod RTV SLO, visoka gledanost in ne kakovost predvajanih vsebin. To so potrdili tudi odprti intervjuji z nekaterimi zaposlenimi. Ustvarjalci medijskih vsebin pravijo, da prispevek na redakcijskem sestanku ne bo obravnavan kot dobro opravljena naloga, če nima visokega deleža in odstotka gledanosti, čeprav je vsebinsko zahtevnejši in kakovostno pripravljen. Odgovori odgovorne urednice TV SLO 3 dr. Ljerke Bizilj pa se ne skladajo z rezultati analize anketnega vprašalnika z zaposlenimi. Po njenem mnenju je prevladujoča razvojna kultura, kar potrди mojo hipotezo o prevladujoči organizacijski kulturi, saj sem izhajala iz dejstva, da je za redakcijo ključno uvajanje novih tehnologij in novih televizijskih prijemov. Rezultati torej kažejo neskladnost prevladujočega tipa organizacijske kulture med zaposlenimi in odgovorno urednico, saj so zaposleni mnenja, da prevladuje tržni tip organizacijske kulture. Preučevalec organizacijske kulture pa se mora zavedati, da je postavljanje dokončnih zaključkov zgolj na določitvi dominantnega tipa kulture premalo, saj mora upoštevati tudi druge sestavine, ki jih teoretična zasnova ne predvideva, še posebej je to vidno na preučevani novinarski produkcijski kulturi.

Izdelki novinarske produkcije temeljijo na inovativnosti, kreativnosti in z etičnega vidika na objektivnosti, verodostojnosti in resničnosti. Kakovost objavljenih vsebin je pogojena tudi s časovno razpoložljivostjo in tehnično podprtimi delovnimi pogoji. Te temeljne predpostavke so bile tudi podlaga metodi preučevanja z udeležbo. Ugotovila sem namreč, da v preučevani redakciji, poleg nenehnega vsakodnevnega časovnega pritiska, novinarji nimajo tehnične podpore, ki bi jim omogočala nemoteno in kakovostno delo, npr. pisarniških miz in

računalniško-programске tehnologije. Odprti intervju z odgovorno urednico in analiza anketnega vprašalnika sicer potrđita hipotezo uvedbe večopravnosti v novinarsko delo, vendar pa moram poudariti, da informacijska tehnologija in znanje, kljub želji novinarjev po opravljanju različnih produkcijskih del (snemanje, montaža, grafična postavitve), ne omogočata priprave kakovostnih vsebin.

McChesney je pri opredelitvi javne televizije zapisal, da je namenjena javnosti in ne podatkom gledanosti, imeti mora komunikacijo s celotno javnostjo in prek nje razvijati svoj program, ne le dolgočasne izobraževalne teme, ne le novinarstvo in zadeve javnega pomena, ampak tudi zabavni program. Zapisana definicija me je vzpodbudila k razmišljanju, da naj bi javni zavod temeljil na objavljanju kakovostnih, nepristranskih in vsem družbenim slojem primernih novinarskih vsebin in ne na podatkih gledanosti. Iz tega sem tudi glede na dobro poznavanje delovanja uredništva postavila hipotezo, da je ključna vrednota v redakciji visoka gledanost, ki je posledično tudi merilo kakovostno opravljenega dela. Hipotezo potrđujem, saj so rezultati analize pokazali, da je merilo kakovosti opravljenih vsebin visoka gledanost. Novinarji so tedensko ocenjeni na podlagi rezultatov, ki jih poda statistika gledanosti, in ne na podlagi načina in kakovosti npr. pripravljenega prispevka. Zavedam se, da mora biti tudi javna televizija pozorna na odstotke gledanosti, saj s tem tudi lahko vpliva na izboljšanje predvajanih programov, vendar pa to ne bi smelo biti vodilo, saj so potrebe nekaterih ciljnih skupin zelo strokovno naravnane in ozke glede na celotno populacijo.

Cilj dobre koherentne organizacijske kulture je dosežen, če vpleteni delujejo kot zaključena celota, kjer se vzpodbuja posameznike, da se profesionalno razvijejo na svojih strokovnih področjih. Vzpodbude, sodelovanje in soodločanje razvijejo tudi občutek pripadnosti določeni organizaciji. Tega pa ne morem trditi za redakciji oddaj Sobotno popoldne in Dobro jutro, saj rezultati nakazujejo posameznikovo neidentifikacijo z uredništvom. Vzrok lahko iščemo tudi v načinu komunikacije odgovorne urednice s podrejenimi, saj večkrat poudari zamenljivost vsakega posameznika, kar pa ni značilnost uspešne organizacijske kulture.

Od začetka pisanja tega diplomskega dela pa do danes so se zgodile tudi spremembe, ki so pozitivno vplivale na sistem organiziranja in delovanja uredništva. Ustvarjalci oddaje Sobotno popoldne so v tem času dobili nove prostore in sedaj samostojno delujejo v svoji pisarni. To je vplivalo tudi na vpeljavo samostojnega načina organiziranja in postavljanja samostojnih

kriterijev kakovosti predvajanih vsebin. Zaradi mirnejšega okolja, brez nenehnih distraktorjev, lahko sedaj ustvarjalci veliko več časa posvetijo pogovoru in preučevanju tematik. Tudi odnosi med ustvarjalci so se spremenili, saj so postali bolj enotni, sledijo skupnemu cilju po poglobljenem, natančnem pripravljanju vsebin. To se kaže tudi v gledanosti in pozitivnih kritikah drugih medijskih ustvarjalcev.

Pri oddaji Dobro Jutro se je v tem času zamenjal urednik, kar je, po besedah zaposlenih, spremenilo način komunikacije med zaposlenimi. Veliko več časa posvetijo pregledovanju prispevkov, o vsakem se pogovorijo, iščejo še boljše načine pripovedovanja tematike.

To diplomsko delo bo doseglo svoj namen, če se bodo vodilni zavedali pomena svojega načina vodenja. Le s poudarjanjem edinstvenosti in pomembnosti vsakega posameznika in predvsem pomembnosti dobrega, kakovostnega programa, ki ne temelji zgolj na visoki gledanosti, bosta redakciji lahko govorili o tinskem, kreativnem delovnem okolju, ki prinaša dober televizijski program. Za podrobnejšo in obsežnejšo raziskavo in podajanje predvsem praktičnih predlogov sprememb bi bilo potrebno raziskati še področja neformalne komunikacije med zaposlenimi, preučiti način komunikacije med odgovorno urednico in urednicama, priti do virov, ki bi dejansko opredelili objektivno strategijo razvoja in smernic, ki jih ima uredništvo do oddaj in do posameznih zaposlenih. V raziskavo bi bilo potrebno vključiti tudi zunanje raziskovalce, ki niso vključeni v delovanje uredništva. Še enkrat poudarjam, da smo z zaključkom tega diplomskega dela šele ob vznožju ledene gore raziskav in postavitve ustrezne novinarske produkcijske kulture javnega medija.

9 LITERATURA

- Bašić Hrvatin, Sandra. 2002. *Poročilo sveta za radiodifuzijo za leto 2001 in 2002*. Dostopno prek: http://www.srdf.si/File/porocila_o_delu/porocilo_2002.pdf (8. september 2008).
- Belavič, Samo. 2004. *Infotainment na slovenski komercialni televiziji*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Berrin, Guner Dosoglu. 2001. Can organizational behavior explain the export intention of firms? The effects of organizational culture and ownership type. V *International Bussines Review*, ur. Pervez Ghauri, 71-89. New york: Dostopno prek: http://www.sciencedirect.com/science?_ob=ArticleURL&_udi=B6VGK-4292GS6-5&_user=10&_coverDate=02%2F28%2F2001&_rdoc=1&_fmt=high&_orig=search&_sort=d&_docanchor=&view=c&_searchStrId=1357547432&_rerunOrigin=google&_acct=C000050221&_version=1&_urlVersion=0&_userid=10&md5=00fdc3604fe4a4857eb8ace9d0e7bebb (20. avgust 2008).
- Bennett, Lance W. 2003. *News: the politics of illusion*. New York: Longman.
- --- 1996. *News: the politics of illusion*. New York: Longman.
- Bizilj, Ljerka. 2008. Intervju z avtorico. Ljubljana, 20. september.
- Brants, Kees. 2003/3. Auditing public broadcasting performance, Its theory and practice. V *The publik*, ur. Slavko Splichal, 5-23. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Cameron, Kim S. in Robert E. Quinn. 1999. *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. New York: Addison-Wesley Publishing Company.
- Cottle, Simon. 2001. Television news and citizenship: Packaging the public sphere. V *No news is bad news: radio, television and the public*, ur. Michael Bromley, 61-95. Essex: Pearson Education Limited.
- Deshpande, Rohit, John U. Farley in Frederick E., Webster, Jr. 1993. *Corporate culture customer orientation and inovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis*. New York: Journal of marketing.
- --- 1999. *Understanding market orientation: a prospectively designed meta-analysis of three market orientation scales. Developing a market orientation. Thousand Oaks*. New York: Sage publications.
- Fairclough, Norman. 1995. *Discourse and Social Change*. Cambridge: Polity Press.

- Gagliardi, Pasquale. 1986. *The Creation and change of organizational culture*. Milano: Catholic University.
- Giddens, Anthony. 1976. *New Rules of Sociological Method*. New York: Basic Books.
- Handy, Charles B. 1976. *Understanding organizations*. New York: Penguin Books.
- Kavčič, Bogdan. 1991. *Sodobna teorija organizacije*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
- --- 1998. *Osnove poslovanja*. Novo mesto: Visoka šola za upravljanje in poslovanje Novo mesto.
- Kovač, Jure. 1990. *Uresničevanje strategije podjetja s pomočjo organizacijske strategije*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Košir, Manca. 1988. *Nastavki za teorijo novinarskih vrst*. Ljubljana: DZS.
- Kranjc, Danica. 2008. Intervju z avtorico. Ljubljana, 10. oktober.
- Kast, Fremont E. in James E. Rosenzweig. 1985. *Organization and Management*. New York: McGraw Hill.
- Laban, Vesna. 2004. *Razvidnost virov informacij v televizijskih novinarskih besedilih*: magistrsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Lipovec, Filip. 1987. *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Založba obzorje.
- Mayer, Martin. 1993. *Making news*. Boston: Harvard Business School Press.
- McChesney, W., Robert in John Nichols. 2002. *Our Media, Not Theirs: The Democratic Struggle Against Corporate Media. Introductions by Noam Chomsky, Ralph Nader, and Barbara Ehrenreich*. New York: Seven Stories Press.
- McManus, John H. 1994. *Market-Driven Journalism: Let the Citizen Beware?* London, New Delhi: Sage Publications.
- McNair, Brain. 1998. *The Sociology of journalism*. London: Arnold.
- Mesner Andolšek, Dana. 1995. *Organizacijska kultura*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Middleton, John. 2002. *Culture*. Oxford: Capstone Publishing.
- Mihalič, Renata. 2007. *Upravljam organizacijsko kulturo in klimo*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
- Morgan, Gareth. 2004. *Podobe organizacij*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Moorhead, Gregory in Ricky W. Griffin. 2001. *Organizational Behavior: Managing People and Organizations, 6th edition*. Boston: Houghton Muffin Company.
- Možina, Stane. 1994a. *Management*. Radovljica: Didakta.

- --- 1994b. *Osnove vodenja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Musek, Janek. 1993. *Osebnost in vrednote*. Ljubljana: Educy.
- Newstrom, John W. in Keith Davis. 1993. *Organizational behavior: human behavior at work*. New York: McGraw-Hill.
- Pagon, Milan. 2004. *Razvoj organizacijske kulture v javnem sektorju*. Ljubljana: Revija HRM.
- Pirc, Aleša Saša. 2001. *Pomen ravnateljve vloge pri oblikovanju ustrezne kulture za ravnanje z znanjem*. Ljubljana: Organizacija.
- Poler Kovačič, Melita. 2004. *Novinarska izvirnost. Novinarji in njihovi viri v sodobni slovenski družbi*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Radio televizija Slovenija. 2008a. *Letno poročilo RTV SLO*. Ljubljana: Radiotelevizija Slovenija. Dostopno prek: http://www.rtvlo.si/files/letno_porocilo/letno_porocilo_2008.pdf (11. november 2008).
- --- 2008b. *Programsko poslovni načrt RTV Slovenija za leto 2008*. Ljubljana: Radio televizija Slovenija.
- --- 2008c. *Letno poročilo, programi in poslovanje javnega zavoda RTV Slovenija v letu 2008*. Ljubljana: Radio televizija Slovenija.
- Rozman, Rudi. 2000. *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Rozman, Rudi, Jure Kovač in Franc Koletnik. 1993. *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Kabinet predsednika vlade Republike Slovenije. 2009. *RSS tehnologija*. Dostopno prek: http://www.kpv.gov.si/si/splosno/kolofon/kaj_je_rss/ (21. marec 2010).
- Sadler, Tony. 1995. *Human resource management*. London: Kogan Page.
- Schein, Edgar. 1985. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- --- 1992. *Coming to a New Awareness of Organizational Culture*. San Francisco: Jossey-Bass.
- --- 1999. *The Corporate Culture Survival Guide*. San Francisco: Jossey-Bass.
- *Slovar slovenskega knjižnega jezika*. 1996. Dostopno prek: http://bos.zrc-sazu.si/cgi/a03.exe?name=sskj_testa&expression=kultura&hs=1 (10. januar 2010).
- *Statut javnega zavoda RTV Slovenija*. 2006. Dostopno prek: http://zakonodaja.gov.si/rpsi/r03/predpis_STAT113.html (10. oktober 2008).

- *Strategija RTV Slovenija 2004–2010*. 2004. Dostopno prek: http://www.rtvlo.si/files/ijz/strategija_rtv_slovenija_2004-2010 (15. november 2008).
- Tavčar, Mitja I. 1988. *Vpliv okolij, zlasti kulture notranjega okolja na politiko organizacije in na delo poslovodnih delavcev*. Ljubljana: Organizacija in kadri.
- --- 2005. *Strateški management nepridobitnih organizacij*. Koper: Fakulteta za management.
- Tapsall, Suellen in Carolyn Varley, ur. 2001. *What is journalism?* Oxford: Oxford University Press.
- Tosi, Henry L., Neal, Mero P., in John R. Rizzo. 2000. *Managing organizational behavior, 4th edition*. Oxford: Blackwell publishers ltd.
- Verčič, Dejan. 2004. Chapter 23: Slovenia. V *Public Relations and Communication Management in Europe*, ur. Betteke van Ruler in Dejan Verčič, 375-386. Berlin, New York: Mouton de Gruyter.
- Vila, Antun. 1994. *Organizacija in organiziranje*. Kranj: Moderna organizacija.
- *Zakon o medijih*. Ur. l. RS 35/01/2006. Dostopno prek: http://zakonodaja.gov.si/rpsi/r08/predpis_ZAKO1608.html (10. november 2008).
- *Zakon o Radioteleviziji Slovenija*. Ur. l. RS 18/94/ 2005. http://zakonodaja.gov.si/rpsi/r01/predpis_ZAKO4461.html (10. november 2008).
- *Zgodovina RTV Slovenija*. 1999. Dostopno prek: <http://www.rtvlo.si/strani/zgodovina-rtv-slovenija/14> (10. maj 2008).
- Zupan, Nada. 2005. Značilnosti in razlike v organizacijski kulturi podjetji v skupini Helios: primer Helios, Color in Zvezda Helios. V *Globalno gospodarstvo in kulturna različnost*, ur. Janez Prašnikar in Andreja Cirman, 327–349. Ljubljana: Časnik Finance.

10 PRILOGE

Priloga A: INTERVJU Z ODGOVORNO UREDNICO dr. LJERKO BIZILJ

Spoštovani,

V okviru diplomske naloge z naslovom Organizacijska kultura javnega medija bom preučila organizacijsko kulturo redakcije, v okviru katere delujeta oddaji Dobro jutro in Sobotno popoldne.

Hvala lepa za vaše odgovore.

Maruša Prelesnik

1. Pri vsakem vprašanju so navedene številke od 1 do 5. Obkrožite številko, ki najbolj ponazarja vaše strinjanje s trditvijo. **Številka 1 pomeni, da se s trditvijo popolnoma ne strinjate, številka 2, da se ne strinjate, številka 3, da se delno strinjate, delno ne strinjate, številka 4, da se strinjate, številka 5 pa, da se popolnoma strinjate.**

Ocenjujete celotno redakcijo

1.	Moja redakcija je zelo osebno okolje. Kot velika družina je.	1	2	3	4	5
2.	Moja redakcija je zelo dinamično okolje. Ljudje smo pripravljeni izpostaviti in sprejemati tveganja.	1	2	3	4	5
3.	Moja redakcija je zelo naravnana na rezultate. Bistvo je, da naredimo, kar imamo za narediti, brez veliko osebnega angažmaja.	1	2	3	4	5
4.	Moja redakcija je zelo strukturirano in obvladano okolje. Delovanje ljudi v glavnem uravnava predpisani postopki.	1	2	3	4	5
5.	Mojo redakcijo trdno povezuje zvestoba in tradicija. Pripadnost mediju je velika.	1	2	3	4	5
6.	Mojo redakcijo trdno povezuje zavzetost za nove ideje.	1	2	3	4	5
7.	Mojo redakcijo trdno povezuje zavzetost za dosežke in izpolnjevanje ciljev. Dobro je biti napadalen in zmagovati.	1	2	3	4	5
8.	Mojo redakcijo trdno povezujejo zapisana pravila in postopki. Pomembno je zagotavljati gladko delovanje organizacije.	1	2	3	4	5
9.	Odgovorni urednik si v glavnem prizadeva, da bi bil mentor ali želi celo igrati očetovski oz. materinski lik.	1	2	3	4	5
10.	Odgovorni urednik si v glavnem prizadeva, da bi bil inovator oz. skuša vedno tvegati.	1	2	3	4	5
11.	Odgovorni urednik si v glavnem prizadeva za doseganje zastavljenih ciljev.	1	2	3	4	5
12.	Odgovorni urednik si v glavnem prizadeva, da bi bil koordinator, organizator oz. administrator.	1	2	3	4	5
13.	Temeljni poudarek v redakciji je razvoj ljudi. Pomembna je velika mera zaupanja, odkritost in sodelovanje.	1	2	3	4	5
14.	Moja redakcija poudarja rast in pridobivanje novih zmožnosti. Pomembne so novosti.	1	2	3	4	5
15.	Moja redakcija poudarja tekmovalnost in dosežke. Pomembni so merljivi cilji.	1	2	3	4	5
16.	Moja redakcija poudarja trajnost in stabilnost. Pomembno je nemoteno delovanje.	1	2	3	4	5

2. Predstavite temeljni cilj in namen vaše redakcije.

Pri oddaji Dobro jutro je vsebinski namen svetovati, informirati, ustvarjati pozitivno mišljenje za cel dan. Glavni namen je svetovati gledalcem. Sobotno popoldne smo prilagodili gledalcem, tistim, za katere smo ugotovili, da so naša ciljna publika. Če želimo, da jih imamo čim več pred televizorjem, moramo biti čimbolj svetovalni, mogoče na bolj sodoben način kot je bilo v preteklosti, moramo biti malce bolj direktni, da nismo neka solzna dolina, ampak to poskušamo posredovati na nek normalen in sodoben način. Hkrati želimo biti tudi še nekoliko zabavni, duhoviti, če je le mogoče. Pokazalo se je, da neke razvedrilne vsebine gledalci ne spremljajo.

Trije ključni cilji: boljši program, biti kvaliteten, atraktiven in biti blizu gledalcem, kar je tudi najtežje, še posebej z vsebinami, ki jih mi pripravljamo. Pri vsem tem pa moramo slediti tudi trendom, ki jih narekuje konkurenca in nuditi gledalcem tisto, kar radi gledajo, kar pa odseva odstotek gledanosti.

3. Katere so, po vašem mnenju, prednosti in slabosti vaše redakcije?

Redakcija je zelo raznolika, imamo veliko programa in ker uvajamo novo tehnologijo, nov način dela, novo organizacijo, še posebej na tretjem parlamentarnem programu, kot npr. na Sobotnem popoldnevu, kjer tega skoraj da ni, medtem ko na Dobro jutro že, imamo večopravilne novinarje in tudi druge kadre, je to zelo težko oz. slabo in dobro. Dobro je to, da smo uredništvo, skoraj v celoti oz. brez izjem, ki ne hodi v službo, ampak hodi delat, ustvarjat, kar je velika prednost za redakcijo in vsakega posameznika. Vsi si želimo, da bi nekaj naredili nekaj dobrega; to je naš glavni cilj. Drugo nas sploh ne zanima. Slabosti pa so seveda, da npr. delamo v terminih, ki niso prime time, torej ne v večernih terminih, ki imajo v hiši prednost na vseh področjih, ko gre npr. za tehnologijo, produkcijo denar, in ne glede na to, da je npr. Sobotno popoldne izjemno dobro gledano in da marsikatera oddaja tudi v prime timu ni tako dobro gledana, to ne pomeni veliko. In tu si težje izborimo neke normalne pogoje za delo, kar se mi zdi ena velika slabost. Če na pogoje dela gledamo s tega stališča, je tako včasih malo težje dohitevati žanrsko, tehnološko kvaliteto, kot bi jo lahko tam, kjer jim je vse na razpolago.

4. Kdo so najpomembnejši akterji pri oblikovanju ciljev in kdo so najpomembnejši akterji pri njihovem uresničevanju?

To je težko reči, ker smo v celotni redakciji le 4 redno zaposleni. Se mi zdi, da je vsak člen te redakcije tako pomemben pri vsem tem. Jaz imam lahko tisoč idej pa mi to nič ne pomaga, če ne bi vsak posameznik v redakciji bil res ključen za vse te stvari, ki jih počnemo.

5. Kako bi ocenili uspešnost uresničevanja namenov in ciljev?

Glede na to, da sem zelo samokritična in kritična, bi rekla, da smo na dobri poti, ampak nas še zelo veliko čaka. Smo nekje na sredi poti. Mislim, da bi lahko tudi kdaj kaj hitreje naredili, hitreje prišli do kakšnega cilja, če bi ne spreminjali toliko stvari. Po eni strani je to zato, ker nekateri ne razumejo teh tehnološko zahtevnih novosti, po drugi pa smo premalo pomembni, da bi se z nami sploh ukvarjali. Spet po drugi strani smo ovira tehniki v hiši, ker jih je strah, da bodo ob novostih izgubili službo. Ker imamo višjo produktivnost kot drugje, delamo za manj denarja in več programa, tudi povzročamo nemir tam, kjer nam lahko pod noge mečejo polena. Ker jim nekdo lahko reče, zakaj tam zmorejo, vi pa ne, imamo probleme na vsakem koraku, kar nam otežuje delo in tako tudi mi, ki smo redno zaposleni, preveč energije porabimo za razna prepričevanja, dokazovanja, premalo pa za to, da bi delali boljši program.

6. Ali v redakciji obstajajo heroji oziroma ljudje, ki v redakciji predstavljajo vzor. Torej ljudje, na katere je redakcija oziroma člani redakcije še posebej ponosni?

Jaz mislim, da. Predvsem so to ljudje, ki so začetniki oddaje Dobro jutro, ljudje, ki obvladajo večopravilnost. V Sobotnem popoldnevu je to urednica in voditeljica, ki je zelo produktivna, zavzeta. Prav tako so se tudi na tretjem programu zaposleni naučili stvari v enem letu, ki se jih npr. v informativnem programu s to novo strežniško tehnologijo ni nihče lotil. Ti ljudje delujejo kot da so redno zaposleni. To jaz jemljem kot veliko prednost glede na to, kako hiša deluje. Tehnološke, programske in organizacijske spremembe mora hiša uvesti, ker je na vseh teh področjih zastarela. Tega z redno zaposlenimi, žal ni mogoče doseči.

6. a Jih tudi ostali sodelavci sprejemajo kot vzornike? Praviloma mislim, da jih, ker bi sicer ne mogli delati; že prostorsko, kaj šele programsko. Ne bi bilo mogoče toliko narediti, če bi si samo jaz domišljala, da te stvari tečejo kot morajo. Če se kdo ne ujame, je potrebno reagirati.

7. Kaj je glavni cilj vašega urednikovanja? Kakšne so vaše ambicije za naprej?

Ker že nekaj let spremljam delo v okviru Evropske radiotelevizijske zveze in sem se udeleževala kar precej razprav o teh novostih, spremembi tehnologije, miselnosti, organizacije poklicev, sem si želela, da bi tudi slovenska televizija šla na to sodobno pot. Zdi se mi, da je šele sedaj s to novo tehnologijo televizija dobila svojo pravo identiteto in da se šele sedaj loči od filma.

8. Za redakcijo je značilna večopravilnost, ki temelji na novih televizijskih trendih in novi tehnologiji. Zakaj se uvaja večopravilnosti?

Večopravilnost mi temu rečemo sedaj, čez nekaj let bo to normalen sestavni del televizijskega poklica. To bo omogočila tehnologija. Npr. poklic montažer bo seveda še obstajal, samo namenjen bo bolj specializiranemu delu. Enostavne zadeve, kot je npr. news, pa bo novinar lahko naredil sam, pogledala pa bo samo še končna kontrola. Novinar si mora tako in tako narediti scenarij, ki ga bo naredil kar na montaži. To je sestavni del poklica, tako medijski svet funkcionira.

9. Kako po vašem mnenju to vpliva na kakovost opravljenega dela?

Tu je npr. BBC imel velik problem, ker so mislili, da bo nekvalitetno, celo ukinili so samostojno montažo in jo potem spet uvedli. Televizija je danes informacija, kvaliteta pa je zelo relativna stvar. Televizija ni le umetnost, ampak je tudi informacija. To je večkrat izgovor kot pa resen razlog, da se kaj ne bi spremenilo.

10. Kakšne so po vaši oceni lastnosti sodelavcev v redakciji? Izberite med naslednjimi odgovori: pri vsakem vprašanju so navedene številke od 1 do 5. Obkrožite številko, ki najbolj ponazarja vaše strinjanje s trditvijo. **Številka 1 pomeni, da se s trditvijo popolnoma ne strinjate, številka 2, da se ne strinjate, številka 3, da se delno strinjate, delno ne strinjate, številka 4, da se strinjate, številka 5 pa, da se popolnoma strinjate.**

Opravljajo zgolj tiste obveznosti, ki jih imajo napisane v avtorski pogodbi oziroma v dogovoru (študenti).	1	2	3	4	5
Poslušnost do nadrejenih.	1	2	3	4	5
Odločnost pri izvajanju delovnih nalog.	1	2	3	4	5
Identificiranje s celotnim medijem.	1	2	3	4	5
Redna navzočnost pri delu.	1	2	3	4	5
Težnja k odličnosti pri opravljanju delovnih nalog.	1	2	3	4	5
Boj za pravice sodelavcev.	1	2	3	4	5
Ne »štrletik« nad povprečjem.	1	2	3	4	5
Prispevati k dobremu imenu redakcije v javnosti.	1	2	3	4	5
Po svojih močeh omogočati izpolnjevanje kakovosti programske vsebine.	1	2	3	4	5
Tekmovanje s kolegi.	1	2	3	4	5
Cilj posvečuje sredstva.	1	2	3	4	5
Samokritičnost.	1	2	3	4	5
Marljivost.	1	2	3	4	5

11. Poglejmo teoretično: Če bi imeli vaši zaposleni pomanjkljivosti, ki vplivajo na slabše opravljeno delo, kako bi jih poskušali spremeniti?

Pomanjkljivosti so včasih prednosti, nekdo ni govorno ideal, potem ga poskušamo vzpodbuditi, da bi bil bolj samozavesten. Da bi bil bolj prepričljiv, na ta način lahko npr. postane celo bolj prepoznaven, ker ni tako popoln. Jaz vedno pravim, da je vsak človek lahko na nekem področju najboljši in res je dobro, če si v življenju najde tisto, kjer je to res lahko. Mi pa potem to vzpodbujamo, kar se mi zdi zelo pomembno. To je tudi prednost našega

uredništva, veliko ljudem damo možnost, da spoznajo naše delo, da najdejo sebe. Če pa so te pomanjkljivosti usodne, pa se morajo najti drugje. Pomembno pa je predvsem, da se o tem odkrito pogovorimo, sploh z mladimi ljudmi. Da se ne izgubijo v poklicu.

12. Katere vrednote po vašem mnenju prevladujejo v vaši redakciji?

Ustvarjalnost, prizadevnost, delavnost, zbrali smo se delovni ljudje – tisti, ki tega tempa ne zdržijo, itak odpadejo.

13. Ali poskušate krepiti/spreminjati vrednote v organizaciji in kako?

Najbrž da. Predvsem želim, da novinarji pri svojem delu ostanejo profesionalni. Poskušam predvsem uvesti, da nismo kritizerski, da poskušamo skupaj reševati stvari, da iščemo rešitve, da nas po hiši iz tega vidika nič ne zanima. Predvsem vse vrednote temeljijo na tem, da poskušamo čimbolje delati, predvsem pa graditi sebe in se naučiti čim več. S tem sem se tudi sama veliko ukvarjala, govornice redakcije me ne zanimajo, nič, kar ni povezano s poslom, ne želim vedeti, želim ustvariti le ustvarjalno delovno vzdušje. Sicer v zadnjem času nimam več toliko neposrednega stika z novinarji, ker sem se preselila v svojo pisarno. Prej smo bili vsi v enem prostoru in smo bili vsi nekako bolj povezani, lažje je bilo. Sedaj, ko smo se razširili, pa so se stvari spremenile, tako da mogoče tudi na te stvari manj vplivam. Želela bi le, da bi znali še bolje delati, da bi žanre bolj obvladali. To je tudi zaradi tega, ker imam mlade ljudi, ki nimajo tako veliko delovnih izkušenj. Prej sem že povedala, da sedaj za te spremembe naredim premalo. Imamo veliko programa in sama se premalo ukvarjam, ekipa pa je še premlada, da bi sama videla vse napake. Potrebovali bi več pogovorov, kako so kaj naredili in kaj bi lahko spremenili, izboljšali.

VLOGA ODGOVORNEGA UREDNIKA

14. Kakšna je vaša vloga v organizaciji dela (delitev nalog, prepričevanje o pomembnosti nalog, dajanje tehničnih rešitev ...)?

V zadnjem času je manjša kot je bila. Tim se je razširil, posamezniki so se organizirali. Nisem več ključna. Mislim, da so za to sedaj tukaj uredniki in vsak posameznik, ki ima pomembno vlogo pri tem. To niso tako veliki timi in se zato lažje organizirajo. Se hitro dogovorijo, potrebno se je prilagajati. Televizija je timsko delo.

15. Na kakšen način sprejemate odločitve v uredništvu (skupna odločitev, glasovanje, odločate sami ...)?

Za nekatere zadeve na koncu sama sprejem odločitev, prej poslušam, če ima, kdo boljše zamisel, jo seveda sprejem. Če pa ne pridemo do rešitve, sama praktično pristopim in vidim, kje je problem, ki ga potem rešimo (npr. organizacija poročil). In tako smo našli rešitev. Zdaj je že mnogo lažje, v preteklosti smo bili uredništvo, ki se je ves čas izobraževalo, in ljudje so tudi odhajali, zato sem imela preveč nalog sama, skupaj s producentko. Imamo ljudi, ki veliko vedo, zato mi ni več treba spremljati vseh odločitev. Jaz reagiram le takrat, ko moram usklajevati program, finance in probleme. Drugače pa se te odločitve sprejemajo drugje, mi se generalno pogovorimo, drugo pa bi moralo biti na drugih ravneh. Tako da sem sedaj jaz manj pomembna in nekatere stvari delujejo mimo mene.

V preteklosti velika prehodnost kadrov. Kaj pa sedaj? V preteklosti smo imeli nalogo, da smo izobraževali kadre za druga uredništva, saj smo bili eksperimentalni program. Nekje kadri morajo začeti. Pravzaprav so bil veseli, da so lahko nekje delali. Sčasoma smo se širili, dobili druge termine, druge oddaje in s tem so nekateri kadri ostajali. Ustvarili smo tudi neko razpoloženje v uredništvu, da so postopoma ugotovili, da se da tudi tukaj nekaj narediti. To se mi zdi zelo pomembno, da povsod v hiši ni takšnega razpoloženja in da se trudimo, da ima vsak možnost, da se dokaže, če le hoče. In da smo s širitvijo programa tudi zadržali kadre. Praviloma zelo redki odidejo.

16. Kako motivirate člane uredništva (osebni dohodek, dodatno izobraževanje, avtonomija vodenja ...)?

S producentko imava veliko nalogo, da iz sredstev, ki jih imamo, poskušamo narediti čimveč in čimbolje. Visoka produktivnost je v uredništvu prisotna zato, ker na ta način lahko sodelavci več zaslužijo. Mislim, da je zelo pomembno, da vsak lahko počne, kar zna, da se najde tam, kjer je dober in da ni zdaj tu nekih strašnih ustvarjalnih zavor. Ker v nekaterih programih zelo dolgo časa traja, da sploh lahko delaš. Zdi se mi tudi zelo pomembno, da pri nas ljudje, ki so pred kamero, nimajo visoko zvezdniško mnenje o sebi, niso naduti. Tega nismo gojili in to se mi zdi ena pomembnih kvalitiet, da vsi delamo in nimamo hierarhij, imamo delavno hierarhijo. Se ve, kaj kdo mora, ni pa tega, da bi že s pozicijo nekemu dajali večjo vrednost, npr. ker je pred kamero. To sploh ni pomembno. Na ta način se tudi drugi dobro in boljše počutijo.

17. Če pride do konflikta med zaposlenimi, kako ga rešujete?

Odvisno. Poskušamo najti odgovor, zakaj je prišlo do problema. Tukaj je naša prednost, da poskušamo biti zelo direktni, kar ni nujno, da je vedno dobro. Kar je včasih boleče. Mislim, da je bolje probleme reševati na ta način, brez zamer, ker tistemu, ki je dober, lahko rečeš vse. Težava je tam, kjer so ljudje polni kompleksov in se jim ne da. Vedno poskušamo najti rešitev, če se ne da rešiti tukaj, mu poskušamo najti drugo delo. Če pa ugotovimo, da nekdo ne zmore, ni sposoben, se mu ne da, se pa tudi poslovimo. Praviloma je tako, da je veliko kvalitetnih ljudi napornih. Težko je z njimi delati, to je treba vzeti v zakup. Znati je treba presoditi, kaj ta napor pomeni in ali bo zato tim lahko ustvarjal dobro oddajo ali ne. Te stvari je potrebno gledati zelo individualno.

18. Pri opravljanju delovnih nalog sodelujete ali pustite sodelavcem proste roke?

Se mi zdi, da zdaj programsko premalo sodelujem. Bolje bi bilo, če bi več, vendar imam sedaj zaradi birokratskega dela premalo časa, da bi se posvetila temu delu. Urednik mora danes preveč časa posvetiti sestankom, shemam, pisanju poročil, analiz. Včasih bi bilo dobro, da predebatiramo več programskih zadev, zato ker je ekipa mlada. Se mi zdi, da je vedno dobro združiti mladost in izkušnjo, da prideš do kvalitetnih izdelkov. To se mi zdi, da v redakciji manjka, včasih smo analizirali zgodbe, smo si jih pogledali, analizirali. Sedaj to skoraj nič več ne počnemo, le še mimogrede. To se mi zdi trenutna večja slabost redakcije. Mogoče premalo sama sodelujem pri debatah, če že ne pri ustvarjalnem delu.

Kaj vam pomeni uspeh?

19. Kaj po vašem mnenju pomeni pojem organizacijska kultura.

Pod tem pojmom si predstavljam, da se tako organiziramo, da prvič tehnološki proces nemoteno teče, drugič, da so pravi ljudje na pravem mestu, da so medsebojni odnosi definirani pri tem procesu. Da so pošteni odnosi med seboj.

20. Kako povežete sodelavce med seboj?

V delovnem procesu se mi zdi pomembno, da imaš ljudi, ki se ujamejo med seboj in so delovno enakomerno zavzeti, da se dopolnjujejo med seboj. Pomembno je tudi, da ljudje vedo, kaj delajo. Tu imamo včasih manjše težave, seveda pa je to tudi odvisno od vodij – urednikov. Pri nas za to zagotovo potrebujemo več časa, saj je ekipa mlada. Jaz ne morem sama posegati v vsako organizacijo dela, če pa vidim, da je problem, ga poskušam sama pomagati reševati.

6. Opravljam delo

- a. odgovorni urednik, urednik
- b. redaktor, voditelj
- c. redaktor, novinar
- d. režiser
- e. produkcija (montažer, snemalec, asistent režije, tajnica režije)
- f. producent, organizator
- g. opravljam več funkcij (napiši katere)

Iskreno se vam zahvaljujem za vaš dragoceni čas.

Maruša Prelesnik

Priloga B: VPRAŠALNIK: ORGANIZACIJSKA KULTURA JAVNEGA MEDIJA

Spoštovani!

V diplomski nalogi z naslovom Organizacijska kultura javnega medija oddaj Dobro Jutro in Sobotno popoldne bom preučila organizacijsko kulturo redakcije, v okviru katere delujeta oddaji Dobro jutro in Sobotno popoldne.

Anketa je anonimna, zato vas prosim, da vprašanja res temeljito preberete in iskreno izpolnite, ker boste s tem pripomogli k točnosti in uporabnosti rezultatov.

Če boste anketo izpolnjevali kar na računalniku, vas prosim, da vaš odgovor označite z **rdečo barvo**.

Hvala lepa za vaše odgovore.

Maruša Prelesnik

I. Pri vsakem vprašanju so navedene številke od 1 do 5. Obkrožite številko, ki najbolj ponazarja vaše strinjanje s trditvijo. **Številka 1 pomeni, da se s trditvijo popolnoma NE strinjate, številka 2, da se ne strinjate, številka 3, da se delno strinjate, delno ne strinjate, številka 4, da se strinjate, številka 5 pa, da se popolnoma strinjate.**

Ocenjujemo celotno redakcijo (skupaj Dobro jutro in Sobotno popoldne)

1.	Moja redakcija je zelo osebno okolje. Kot velika družina je.	1	2	3	4	5
2.	Moja redakcija je zelo dinamično okolje. Ljudje smo pripravljeni izpostaviti in sprejemati tveganja.	1	2	3	4	5
3.	Moja redakcija je zelo naravnana na rezultate. Bistvo je, da naredimo, kar imamo za narediti, brez veliko osebne angažmaja.	1	2	3	4	5
4.	Moja redakcija je zelo strukturirano in obvladano okolje. Delovanje ljudi v glavnem uravnavajo predpisani postopki.	1	2	3	4	5
5.	Mojo redakcijo trdno povezujeta zvestoba in tradicija. Pripadnost mediju je velika.	1	2	3	4	5
6.	Mojo redakcijo trdno povezuje zavzetost za nove ideje.	1	2	3	4	5
7.	Mojo redakcijo trdno povezuje zavzetost za dosežke in izpolnjevanje ciljev. Dobro je biti napadalen in zmagovati.	1	2	3	4	5
8.	Mojo redakcijo trdno povezujejo zapisana pravila in postopki. Pomembno je zagotavljati gladko delovanje organizacije.	1	2	3	4	5
9.	Odgovorni urednik si v glavnem prizadeva, da bi bil mentor ali želi celo igrati očetovski oz. materinski lik.	1	2	3	4	5
10.	Odgovorni urednik si v glavnem prizadeva, da bi bil inovator oz. skuša vedno tvegati.	1	2	3	4	5
11.	Odgovorni urednik si v glavnem prizadeva za doseganje zastavljenih ciljev.	1	2	3	4	5
12.	Odgovorni urednik si v glavnem prizadeva, da bi bil koordinator, organizator oz. administrator.	1	2	3	4	5
13.	Temeljni poudarek v redakciji je razvoj ljudi. Pomembna je velika mera zaupanja, odkritost in sodelovanje.	1	2	3	4	5
14.	Moja redakcija poudarja rast in pridobivanje novih zmožnosti. Pomembne so novosti.	1	2	3	4	5
15.	Moja redakcija poudarja tekmovalnost in dosežke. Pomembni so merljivi cilji.	1	2	3	4	5
16.	Moja redakcija poudarja trajnost in stabilnost. Pomembno je nemoteno delovanje.	1	2	3	4	5

II. Za našo redakcijo je značilno (ocenjujete glede na to, kjer največ delate, se pravi ali je to Dobro jutro ali Sobotno popoldne)

		Sploh se ne strinjam	Ne strinjam se	Delno se ne strinjam, delno se strinjam	Večinoma se strinjam	Popolnoma se strinjam
1.	Nadrejeni (urednik) zna motivirati sodelavce, tudi če naredimo napako.	1	2	3	4	5
2.	Nadrejeni (urednik) spremlja moje delo. Vedno mi je na razpolago za pomoč.	1	2	3	4	5
3.	Izpostaviti svoje mnenje je vrlina, ki v naši redakciji šteje.	1	2	3	4	5
4.	Pri idejah in konceptu sodeluje celotna redakcija.	1	2	3	4	5
5.	Delo, ki ga opravljam, poznam in se zavedam svojih dolžnosti.	1	2	3	4	5
6.	Zaradi strahu pred izgubo službe, delam kot mi reče nadrejeni.	1	2	3	4	5
7.	Pri nas velja, da si vedno nadomestljiv.	1	2	3	4	5
8.	Če bi bil sam odgovoren za organizacijske zadeve, bi se jih lotil drugače.	1	2	3	4	5
9.	Sestanki so kreativni.	1	2	3	4	5
10.	Sestanki so produktivni, zadamo si konkretne naloge.	1	2	3	4	5
11.	Za opravljeno delo vedno dobim povratno informacijo.	1	2	3	4	5
12.	Kriterij uspeha je visoka gledanost.	1	2	3	4	5
13.	Kakovost dela je v redakciji najbolj cenjeno.					
14.	Kreativnost, inovativnost in kakovostno delo v naši redakciji veljajo za uspeh.	1	2	3	4	5
15.	Plačilo je ovrednoteno glede na čas, ki ga vložimo za delo.	1	2	3	4	5
16.	V redakciji vlagajo v dodano vrednost zaposlenih.	1	2	3	4	5
17.	Zaposleni se veliko izobražujemo.	1	2	3	4	5
18.	Za delo, ki ga opravljam, so me v redakciji predhodno izobraževali.	1	2	3	4	5

III. Kakšne so po vaši oceni lastnosti sodelavcev v redakciji? Izberite med naslednjimi odgovori: pri vsakem vprašanju so navedene številke od 1 do 5. Obkrožite številko, ki najbolj ponazarja vaše strinjanje s trditvijo. **Številka 1 pomeni, da se s trditvijo popolnoma ne strinjate, številka 2, da se ne strinjate, številka 3, da se delno strinjate, delno ne strinjate, številka 4, da se strinjate, številka 5 pa, da se popolnoma se strinjate.**

Ocenjujemo celotno redakcijo (skupaj Dobro jutro in Sobotno popoldne)

Opravlajo zgolj tiste obveznosti, ki jih imajo napisane v avtorski pogodbi oziroma v dogovoru (študenti).	1	2	3	4	5
Poslušnost do nadrejenih.	1	2	3	4	5
Odločnost pri izvajanju delovnih nalog.	1	2	3	4	5
Identificiranje s celotnim medijem.	1	2	3	4	5
Redna navzočnost pri delu.	1	2	3	4	5
Težnja k odličnosti pri opravljanju delovnih nalog.	1	2	3	4	5
Boj za pravice sodelavcev.	1	2	3	4	5
Ne »štrleti« nad povprečjem.	1	2	3	4	5
Prispevati k dobremu imenu redakcije v javnosti.	1	2	3	4	5
Po svojih močeh omogočati izpolnjevanje kakovosti programske vsebine.	1	2	3	4	5
Tekmovanje s kolegi.	1	2	3	4	5
Cilj posvečuje sredstva.	1	2	3	4	5
Samokritičnost.	1	2	3	4	5
Marljivost.	1	2	3	4	5

5. Koliko časa delate v tej redakciji

- a. od 1 do 2 let
- b. od 3 do 4 let
- c. od 5 do 6 let
- d. od 7 do 8 let
- e. od 9 do 10 let
- f. več kot 10 let

6. Opravljam delo

- a. odgovorni urednik, urednik
- b. redaktor, voditelj
- c. redaktor, novinar
- d. režiser
- e. produkcija (montažer, snemalec, asistent režije, tajnica režije)
- f. producent, organizator
- g. opravljam več funkcij (napiši katere)

7. Delam za oddajo

- a. Dobro jutro
- b. Sobotno popoldne
- c. opravljam delo še za druge oddaje (napiši)

Iskreno se vam zahvaljujem za vaš dragoceni čas.

Maruša Prelesnik