

CONCEPTE MANAGERIALE ÎN ACTIVITATEA TELEVIZIUNII PUBLICE

Boris PARFENTIEV, Ala PARFENTIEV*

Catedra Jurnalism

**Academia de Studii Economice din Moldova*

The Authors make an attempt to link general principles of the management to the objectives of the public TV and radio institution. The basic functions of management—planning, organizing, administering, controlling and evaluating are implemented to the daily practices of the public TV. The standard organizational chart of TV and radio institutions in Europe is also presented. The other managerial concepts are analyzed, such as the strategy of TV and Radio, organizational culture, stimulation and especially motivation of the employees, being exposed the main requirements to this important aspect – motivation of the personnel.

Acum două decenii, noțiunea de management în spațiul nostru era una exotică. Însă, mutațiile politice, sociale și economice de la începutul anilor '90, secolul trecut, au grăbit încadrarea acestui termen lingvistic străin în lexicul nostru. Evident, în acea perioadă de ruptură cu modalitățile totalitariste de conducere, cu economia centralizată și planificată, era necesar un nou tip de administrare, fundamentat pe sistemul de valori specifice unei societăți libere și economiei de piață, care prin concepte, instrumentar și mod de aplicare să determine remodelarea și funcționarea competitivă atât a asociațiilor de producere, comerciale, cât și a tuturor instituțiilor administrative, publice etc. Dar, deși managementul ca termen este vehiculat în literatura de specialitate de mai bine de o sută de ani, ca știință s-a cristalizat relativ recent, acum câteva decenii, prin eforturile depuse de specialiști de pe întreg mapamondul, ca răspuns la necesitățile practicii sociale.

În lucrările de management ale autorilor nord-americani cele mai răspândite sunt definițiile de ordin pragmatic ale managementului, de pe poziția managerului. Spre exemplu, Reece și O'Grady definesc managementul ca fiind „procesul de coordonare a resurselor umane, informaționale, fizice și financiare în vederea realizării scopurilor organizației”, iar Longenecker și Pringle îl desemnează ca fiind „procesul de obținere și combinare a resurselor umane, financiare, fizice în vederea îndeplinirii scopului primar al organizației – obținerea de produse și servicii dorite de un anumit segment al societății” [1]. Alte abordări, însă, tratează managementul și ca o știință. Astfel, cercetătorul francez Francis Balle, în cunoscuta publicație Larousse, definește managementul ca știința tehnicilor de conducere a întreprinderii.

Procesele de muncă, în ansamblu, ce se desfășoară în orice sistem uman, inclusiv întreprindere, organizație, instituție, se pot diviza în două categorii principale: procese de execuție și procese de management.

Procesele de execuție din întreprindere se caracterizează prin faptul că forța de muncă, prin intermediul mijloacelor de producere, asigură un ansamblu de produse și servicii corespunzător naturii proceselor de muncă implicate și obiectivelor prevăzute.

Procesele de management, spre deosebire de procesele de execuție, se caracterizează, în principal, prin aceea că o parte din forța de muncă acționează asupra celeilalte părți, a majorității resurselor umane, în vederea realizării unei eficiențe cât mai ridicată.

În cadrul proceselor de management se profilează mai multe componente principale, cărora le corespund funcțiile sau atribuțiile conducerii – în unele surse analitice ele sunt cinci la număr, în altele – patru. Referindu-se la managementul în organizația din media electronică, Mădălina Bălășescu aduce predilecții celor patru funcții de bază, definite și de autorul deja citat, Pringle: „Managerul general, care este responsabil de coordonarea resurselor umane și materiale, astfel încât organizația să-și atingă obiectivele, pentru a putea realiza aceste obiective, trebuie să exercite patru funcții de bază:

- planificare (previziune);
- organizare (și motivare);
- conducere (și antrenare a personalului în procesele de execuție);
- control-evaluare” [2].

Acestea alcătuiesc conținutul procesului tipic de management, care, de altfel, se exercită în toate sistemele social-economice, indiferent de caracteristicile lor.

Să trecem la o detalizare mai amplă a funcțiilor (atribuțiilor) managementului, menționate mai sus, cu referințe la mass-media electronică.

Planificarea. Această prima funcție a managementului răspunde la întrebările: ce trebuie și ce poate fi realizat în cadrul întreprinderii, organizației, concomitent fiind indicate și resursele material-financiare necesare. Astăzi nici o organizație, nici un manager nu ar trebui să-și permită luxul acțiunii fără un plan elaborat, datorită costului ridicat al fiecărui profesionist, al timpului și al resurselor ce pot fi irosite. Planificarea ne ajută să evităm erorile, pierderile și întârzierile și, totodată, face ca eforturile să devină eficiente.

O expunere a funcției de planificare poate fi divizată, în dependență de gradul de detaliere și de obligativitate, în trei categorii principale:

1. *Prognozele*, ce acoperă un orizont, o perioadă de până la 5 ani în societatea noastră de tranziție și minimum 10 ani în societățile dezvoltate. Ele au un caracter aproximativ, nefiind obligatorii. De regulă, prognozele fie că sunt normative (adică, de îndrumare, de recomandare, de instrucțiune), sau exploratorii (adică, de analiză, de investigare, de studiere) și se rezumă la principalele aspecte și obiective ale organizației.

2. *Planurile*, în care se finalizează cea mai mare parte a proceselor prognozate, se referă, de regulă, în instituțiile audiovizuale la perioade de timp cuprinse între 1-2 ani și un trimestru sau o lună de zile. Gradul lor de detaliere variază invers proporțional cu perioada de timp. În mod firesc, planurile curente sunt detaliate, iar planul organizației pe 1-2 ani se rezumă doar la obiectivele fundamentale (în cazul nostru – tematica generală a emisiiei, rubricile și ciclurile mai importante și obligatorii în cadrul unui canal public de televiziune) și la principalele resurse aferente ce sunt necesare pentru realizarea obiectivelor propuse.

Planurile întreprinderii, organizației, inclusiv în țările dezvoltate, au un caracter obligatoriu, fiind baza desfășurării activităților necesare.

3. *Programele* reprezintă a treia modalitate principală de concretizare a funcției planificare. Specific lor este orizontul redus, cel mai adesea o decadă, o săptămână, o zi, un schimb – în unitățile de producție, iar în cazul audiovizualului – o săptămână, o zi. Firește, programele sunt foarte detaliate, elementele cuprinse fiind obligatorii și prezintă un grad ridicat de certitudine și responsabilitate.

Funcția planificării în audiovizual presupune identificarea obiectivelor și a tacticilor și strategiilor care duc la îndeplinirea acestora și care rezultă din politicile editoriale promovate. De regulă, obiectivele sunt legate de următoarele aspecte: de calitatea de a fi serviciu public (programarea trebuie să răspundă în mare parte nevoilor și intereselor audienței și ale comunității din care face parte); de personal, de resursele umane (progresul, motivarea etc.); de asemenea, obiectivele sunt legate de economie (venituri, cheltuieli, profituri).

Planificarea poate fi efectuată în mai multe niveluri organizaționale: pe instituție, pe departamente... Indiferent de calitatea lor (individuale, departamentale sau organizaționale), obiectivele stabilite trebuie să fie realiste, ușor de controlat, cu termeni concreți de executare. Planificarea oferă direcții și orientare în viitorul organizației. „Dacă ne vom referi la practica canalelor de televiziune nord-americane, planurile majore de dezvoltare sunt conținute în manualul organizațional (policy book) și se referă la filosofia stației, la atribuțiile corespunzătoare fiecărui tip de activitate, la modul de funcționare a instituției (rolul și responsabilitatea fiecărui departament, precum și relațiile care se stabilesc între departamente), regulile administrative și sociale (program de lucru, mod de vestimentație, lungimea pauzelor etc.)” [3]. Referindu-ne la Compania „Teleradio-Moldova”, aspectele planificării, anunțate mai sus, își găsesc reflectare parțială în Codul Audiovizualului al Republicii Moldova la capitolul Radiodifuzorii publici, în Statutul Companiei și în Caietul de Sarcini la punctul ce ține de Declarația politicii de programe. În aceste acte sunt stipulate principii valoroase de activitate a instituției publice audiovizuale, cum ar fi pluralismul conținuturilor, egalitatea de acces al tuturor subiecților politici, forum pentru dezbateri publice, informație independentă și echidistantă. Însă, în majoritate ele rămân doar simple deziderate, doleanțe ce-și așteaptă întruchiparea în practicile cotidiene.

Planificarea este una dintre funcțiile principale, de bază, în organizațiile din media electronice de pe mapamond și nu un rudiment al sistemului vechi, totalitar, cum cred unii.

Funcția de organizare are ca scop constituirea asamblului proceselor de management, prin intermediul carora se stabilește și se delimitează procesele de muncă fizică și intelectuală și componentele lor (operații, lucrări, sarcini, timp etc.), precum și gruparea acestora pe posturi, formații de muncă, compartimente în vederea realizării în cât mai bune condiții a obiectivelor preconizate.

Funcția de organizare răspunde la întrebările: cine și cum contribuie la realizarea obiectivelor organizației? Răspunsul îl constituie combinarea nemijlocită a resurselor umane și materiale, informaționale și financiare, la nivelul locurilor de muncă, compartimentelor și organizației în ansamblul său.

Și în organismele audiovizuale organizarea este, înainte de toate, procesul prin care resursele umane, de producție și financiare sunt aranjate într-o structură bine decisă. Organizarea este, de asemenea, procesul, în interiorul căruia se stabilesc responsabilități pentru departamente, se fixează poziții în ierarhia profesională și se determină specializările în interiorul activităților principale.

În cadrul organizării sunt delimitate două subdiviziuni principale. Mai întâi, *organizarea în ansamblu a întreprinderii* care semnifică, reprezintă structura organizatorică (adică, structura subdiviziunilor organizației și stative de personal, organigrama) și sistemul informațional, care poate fi definit ca ansamblul datelor, informațiilor, procedurilor și mijloacelor de tratare a informațiilor menite să contribuie la îndeplinirea obiectivelor atât manageriale, cât și de execuție din cadrul organizației. Prin intermediul acestor două componente de bază ale sistemului de management se asigură structurarea organizației, subordonată realizării obiectivelor sale fundamentale. Această parte a funcției de organizare este exercitată de managementul superior al întreprinderii și condiționează sensibil eficiența procesului de management în ansamblul său.

A doua subdiviziune majoră a funcției de organizare o reprezintă *organizarea principalelor componente ale întreprinderii*: analiza eficienței proceselor, gestionarea economică a întreprinderii, producția, personalul etc. Ceea ce e specific acestei componente a funcției de organizare, predominantă cantitativ, este că ea se realizează la nivelul managementului mediu și inferior.

Trecerea la economia de piață impune o organizare cu un pronunțat caracter creativ, flexibil și dinamic, astfel încât să faciliteze la maximum desfășurarea unor activități eficiente.

Într-o organizație din media electronice, organizarea presupune diviziunea muncii pe specialități și gruparea personalului cu o anumită zonă de specializare (tehnică, administrativă, redacțională etc.) în departamente, redacții, direcții (unități, în cadrul cărora se grupează un număr de specialiști pentru o anumită arie de competență). În mod obișnuit, o instituție publică de televiziune este alcătuită din următoarele unități (la care ne vom referi în continuare), iar pentru exemplificare vom lua ca bază organigrama Societății Române de Televiziune, care este tipică pentru instituțiile publice ale audiovizualului din țările Europei Centrale și de Est:

Departamentul Programe – are ca principale atribuții: elaborarea strategiei editoriale a postului de televiziune; întocmirea grilelor de programe (de vară și de toamnă-iarnă-primăvară); conceperea și realizarea programelor prin intermediul Redacțiilor. Departamentul Programe funcționează, de regulă, sub coordonarea unui director – manager de programe, care trebuie să planifice, să selecteze, să organizeze programele în calendarul instituției sau, după cum a fost menționat mai sus, să producă aceste programe cu ajutorul membrilor din structurile implicate efectiv în producție. Apropo, la TVR, sub aspect organizatoric, periodic se procedează la o reconfigurare a Redacțiilor în scopul sporirii eficienței lor. Ele sunt specializate în funcție de programele produse și de modul de abordare a diferitelor subiecte tratate.

În ultimii ani, la Societatea Română de Televiziune au fost înfăptuite o serie de transformări importante și la nivelul modului de administrare a activității Redacțiilor. Următoarele obiective stabilite ar prezenta interes și pentru practica TV Moldova 1:

- ✓ elaborarea unor politici editoriale pentru fiecare compartiment de producție pentru perioade de timp bine determinate;

- ✓ reducerea numărului de colaboratori și preluarea activităților îndeplinite de aceștia de către angajații fiecărei redacții, prin asigurarea unui volum optim de încărcare a personalului concomitent cu stimularea activității în echipă;

- ✓ administrarea eficientă a resurselor de producție;

- ✓ responsabilizarea și stimularea creativității, simultan cu tendința de salarizare în funcție de rezultatele obținute (rezultate definite de indicatorii cuantificabili, cum sunt costurile pentru minutul de emisie și indicatorii de audiență);

- ✓ atragerea unor resurse externe pentru realizarea emisiunilor și dezvoltarea coproducțiilor acolo unde s-a dovedit oportun și eficient; în viitor, coproducțiile vor reprezenta un procent din ce în ce mai mare din totalul emisiunilor Televiziunii Publice [4]. Ultimul obiectiv, ce ține de sporirea volumului de coproducții, este stipulat și în Codul Audiovizualului al Republicii Moldova, adoptat în anul 2006, însă care și pînă astăzi este punctul vulnerabil al activității instituției publice audiovizuale TV Moldova 1 [5].

Departamentul Știri – îndeplinește, în primul rând, funcția de informare a canalului respectiv și este separat de departamentele care produc divertisment și programe cultural-educative. Are în fruntea sa un director de știri. Obiectivul Departamentului Știri al instituției publice audiovizuale este calitatea, independența și obiectivitatea știrilor.

Departamentul Tehnic – este condus de un manager tehnic; are rolul de a executa operații tehnice, de a asigura întreținerea studiourilor, a regiei de emisie și a sistemelor de transmisie, de a selecta echipamentele necesare etc. În general, Departamentul Tehnic reunește personalul cu competențe și abilități tehnice.

Departamentul Economic – se ocupă de toate aspectele financiare și administrative, care fac ca instituția să funcționeze eficient.

Redacția Social-Economic – se ocupă de analiza situației economice și sociale a comunității. Din practica TVR – responsabilitatea echipelor care realizează programele din cadrul acestei redacții este bine definită; au fost adoptați indicatorii care au în vedere cuantificarea activității, ceea ce permite evaluarea eficienței fiecărui angajat. Nivelul calității emisiunilor se reflectă în audiențele obținute de-a lungul anului.

Redacția Literatură – Arte – transmisiuni directe sau înregistrări ale celor mai importante evenimente culturale; agende zilnice, filme, interviuri cu mari personalități, știri și reportaje de la manifestări, precum: Festivalul Internațional de Muzică George Enescu, Târgul de Carte Bookarest, Festivalul de Film Transilvania ș.a.; cicluri despre tradițiile și obiceiurile culturii populare; talk-show-uri culturale etc.

Redacția Istorie – Religie – emisiuni pe teme istorice și religioase.

Redacția Educație – Știință – emisiuni cu caracter instructiv-educativ cu frecvență săptămânală.

Redacția Teatru – Film – producția artistică a acestei redacții de la TVR reprezintă foarte bine menirea educativă și culturală a unei televiziuni publice. Produce seriale TV, serii de documentare, dar și filme artistice de lung metraj, realizează emisiuni umoristice ș.a.

Redacția Muzică – Divertisment – programe muzicale curente aparținând tuturor genurilor: muzică populară, pop, rock, folk, jazz; programe de divertisment: emisiuni de umor, talk-show-uri de divertisment, magazine de divertisment, spectacole de varietăți.

Redacția Tineret – Copii – emisiuni de informare, cognitive, jocuri și concursuri pentru copii și tineret.

Redacția Emisiuni pentru Strainătate și Minorități – informează, educă, perpetuează aspecte culturale ale comunităților minoritare în scopul păstrării identității etnice a acestora. Astfel, sunt prezentate aspectele vieții sociale, culturale și politice, accentul fiind pus pe modele de organizare, conviețuire și modele economice.

Departamentul Evenimente Speciale – a contribuit esențial la reușita marilor evenimente ale anului – Concursul Eurovizion, Festivalul „Cerbul de Aur”, Festivalul de folclor de la Mamaia, Festivalul Callatis, dar și a programului de Revelion.

Redacția Sport – emisiuni tematice, știri în cadrul edițiilor de actualități, transmisiuni din țară, retransmisiuni de la campionatele europene și mondiale, de la Jocurile Olimpice ș.a.

Practica canalelor publice TV europene arată că redacțiile și departamentele rămân structurile principale de organizare a activității sale.

La TV Moldova 1, începând cu anul 2004, când a fost anunțată trecerea la cadrul instituției publice, majoritatea redacțiilor și departamentelor au fost desființate. Și-au încetat lucrul Departamentul Relații Externe și Schimb de Programe, Redacția Cultură, Redacția Muzică, Redacția Tineret, Direcția Teatru ș.a., ceea ce a adus la o reducere a varietății tematice a programelor puse pe post.

Funcția de conducere – constă în ansamblul proceselor de muncă prin care se armonizează deciziile și acțiunile personalului organizației, stabilite anterior în cadrul planificării și al sistemului organizatoric.

Pentru asigurarea unei conduceri eficiente, este esențială existența unei comunicări adecvate la toate nivelurile managementului, prin comunicare înțelegându-se transmiterea de informații și perceperea integrală a mesajelor conținute. Asigurarea unei comunicări eficiente depinde de mai mulți factori ce reflectă atât calitatea managementului – realismul obiectivelor, nivelul de pregătire a managerilor, stilul de management etc., cât și a executanților – nivelul lor de pregătire generală și în domeniul respectiv, interesul față de soluționarea problemelor implicate, receptivitatea la nou etc.

Funcția de conducere, și în organizația din media electronică, este centrată pe stimularea angajaților și motivarea lor, astfel încât să-și realizeze eficient sarcinile. Procesele implicate în realizarea acestei funcții sunt: motivarea, comunicarea, educarea, influența personală. Motivarea poate fi un element crucial în bunul mers al organizației și este legată de gradul în care angajații își îndeplinesc dorințele sau necesitățile psihologice, intelectuale, materiale etc. Un manager de succes trebuie să știe care sunt așteptările cele mai importante ale angajaților săi, pentru a le oferi recompense pe măsură. Necesitățile de bază sunt legate de recompensarea muncii și asigurarea unui mediu sigur și sănătos din punctul de vedere al condițiilor de muncă. În plus, o atmosferă colegială, un mediu competent, o antrenare corectă pot contribui la o motivare mai bună. Însă, dacă aceste așteptări sunt satisfăcute din start (dacă organizația poate îndeplini aceste așteptări), ele nu mai constituie un factor foarte bun de motivare – de aceea, trebuie luați în vedere și alți factori, precum: crearea unor responsabilități mai mari, recunoașterea profesională clară, explicită, crearea de oportunități pentru promovare, crearea unui mediu provocator din punct de vedere profesional. Deci, dacă necesitățile de bază sunt satisfăcute (condiții de muncă, climat colegial etc.), cele care aduc progres în activitatea angajaților mai sunt necesitățile superioare (intelectuale, legate de recunoașterea profesională etc.).

Conducerea este funcția managementului mai puțin formalizată, ce depinde într-o măsură decisivă de latura umană a potențialului managerilor, ale cărei efecte sunt puternic condiționate de conținutul celorlalte funcții ale managementului. Realizarea conducerii la un nivel calitativ superior conferă activităților organizației o pronunțată suplețe, flexibilitate, adaptabilitate și creativitate, caracteristici esențiale în condițiile activității pe câmp concurențial și sporirii dependenței managementului de resursele umane.

Caracteristic științei managementului organizației este situarea în centrul investigațiilor sale a omului în toată complexitatea sa, ca subiect și ca obiect al managementului, prin prisma sarcinilor ce-i revin, în strânsă interdependență cu obiectivele, resursele și mijloacele sistemelor în care este integrat.

Cel mai valoros angajat este cel care dorește de bunăvoie să știe cât mai multe despre mersul lucrurilor în interiorul organizației, astfel încât poate fi oricând utilizat pe un alt nivel de competență sau administrativ, datorită gradului mare de curiozitate profesională și de adaptare la arii de competențe diferite. Lărgirea ariei de competență se poate realiza, teoretic, prin participarea la seminare, ateliere, conferințe, cursuri de specialitate sau prin întâlniri și schimburi de experiență de specialitate. Influența personală a liderului este cea care dă rezultate uimitoare atunci când reușește să obțină respectul celorlalți, fidelitate, colaborare. Pentru a avea aceste rezultate, liderul trebuie să creeze un climat de competiție, competență, comunicare, onestitate, integritate etc. În mod efectiv, carisma liderului poate avea un impact covârșitor asupra comportamentelor și atitudinilor profesionale ale angajaților.

Cea de-a patra funcție de bază a managementului – **control-evaluare**. Funcția de evaluare-control poate fi definită ca ansamblul proceselor prin care performanțele organizației și ale componentelor acesteia sunt măsurate și comparate cu obiectivele și standardele stabilite inițial, în vederea eliminării deficiențelor constatate și integrării elementelor pozitive.

Această funcție răspunde la întrebarea „cu ce rezultate s-a finalizat munca depusă?”.

Controlul-evaluarea închide ciclul procesului de management, precedând planificarea de noi obiective, efectuarea de reorganizări etc.

Procesele de evaluare-control, în calitate de funcție a managementului, implică patru faze:

- măsurarea realizărilor;
- compararea realizărilor cu obiectivele stabilite inițial, evidențiind abaterile produse;
- determinarea cauzelor care au generat abaterile constatate;
- efectuarea corecturilor care se impun, inclusiv acționarea, pe măsura posibilităților, asupra cauzelor ce au generat abaterile negative.

Pentru a fi eficient, este necesar ca procesul de evaluare-control să fie continuu, nelimitându-se la perioadele de încheiere a planului sau programului – an, trimestru, lună etc. O evaluare eficientă se realizează de-a lungul perioadelor de îndeplinire a obiectivelor planificate, cu intensitate sporită asupra punctelor strategice și în perioadele critice, decisive pentru competitivitatea rezultatelor.

De asemenea, funcția de evaluare-control trebuie să aibă într-o măsură cât mai mare un caracter preventiv, deci de preîntâmpinare a deficiențelor și, dacă acestea s-au produs – un caracter corectiv. În organizația modernă control-evaluarea de tip constatativ a dispărut, fiind înlocuită cu o evaluare axată pe analiza relațiilor cauză-efect, cu un control activ, concretizat în decizii și acțiuni manageriale eficiente.

Deci, controlul este un proces prin intermediul căruia se monitorizează modul în care indivizii, departamentele și organizația în ansamblu își realizează obiectivele. Evaluarea periodică, cuantificarea performanțelor (mărirea și tipul de audiență prin datele de audiență, veniturile din vânzări), identificarea problemelor, căutarea soluțiilor, schimbarea strategiilor pot fi rezultatul exercitării sistematice a controlului. În acest sens, factorii cei mai importanți, care influențează managementul organizației din media electronice, conform lui Peter Pringle, autor deja citat, sunt următorii:

Competiția: deciziile se iau în funcție de organizațiile similare concurente cu care se duce bătălia pentru audiență.

Contextul legislativ: trebuie să se supună reglementărilor în vigoare și organismelor de control (Consiliul Coordonator al Audiovizualului).

Piața forței de muncă: din ce zone ar putea fi selectați cei mai buni oameni, care să influențeze fericit mersul afacerii sau al noului proiect.

Asociațiile sindicale: în strategiile manageriale trebuie să se țină cont de cerințele sindicale.

Publicul: pentru a atrage bani din publicitate, programele create trebuie să aibă audiențe cât mai mari, de aceea publicul este o forță majoră în deciziile de dezvoltare a unor programe noi. În general, în elaborarea programelor trebuie să se țină seama de crearea de nișe pentru minorități, de eliminarea conținutului violent și sexual, de promovarea programelor pentru copii.

Clienții: pentru a-i atrage și a-i convinge, aceștia trebuie câștigați prin două lucruri simple: 1) audiențe cât mai mari; 2) costuri acceptabile sau, cel puțin, justificate.

Contextul economic global: starea generală a economiei (nivel de trai, venit pe cap de locuitor, mentalități economice etc.) influențează în mod clar și direct starea financiară a unei televiziuni; cu cât oamenii sunt mai orientați către consum, cu atât mai mult va crește investiția agenților economici în publicitate, deci cererea de spații de emisie va fi mai mare.

Industria electronică în ansamblu: standardele profesionale de performanță și de conținut, la nivelul culturii organizaționale și al culturii profesionale în ansamblu, poate determina într-o anumită măsură deciziile manageriale.

Contextul social: dimensiunea socială este absolut esențială în crearea de programe noi, odată definită responsabilitatea față de comunitatea media electronice. De aceea, stațiile TV trebuie să analizeze, să interpreteze și să reacționeze adecvat la compoziția sociodemografică a populației, la tendințele sociale generale (practici de angajare, nivel al venitului familial și individual, obiceiuri economice, mentalități, obișnuințe etc.).

Tehnologia joacă un rol major în eficientizarea activităților, avându-se în vedere dimensiunea tehnică majoră din structura unei televiziuni; de aceea, deciziile manageriale de amploare trebuie să aibă în vedere impactul noilor tehnologii asupra modurilor de lucru, astfel încât să se obțină scurtarea timpului de lucru, dinamizarea activităților etc. [6].

Caracterul universal al managementului. Asupra acestui fapt a atras atenția unul din părinții care a definit managementul – F.W. Taylor în depoziția sa făcută încă în anul 1912 în fața Comisiei Speciale a Camerei Reprezentanților a Congresului SUA, în care afirma că „...aceleași principii pot fi aplicate cu același succes hotărât în toate felurile de activități sociale... la conducerea fermelor noastre, la derularea operațiilor comerciale de către negustorii mici și mari, în organizarea bisericilor noastre, în instituțiile filantropice, în universități, organe de stat” [7]. Iar Peter Drucker – unul dintre cei mai cunoscuți economiști americani, susține că „în secolul al XXI-lea, pozițiile țărilor pe piața mondială vor depinde, în primul rând, nu de resursele lor naturale sau de numărul de populație, ci de calitatea managementului” [8]. Drucker mai afirmă că „managementul va rămâne instituția fundamentală și dominantă atâta timp cât va exista însăși civilizația” [9].

În ultimii ani au cunoscut o intensă dezvoltare unele elemente importante ale managementului, cum ar fi managementul strategic, cultura organizațională, motivarea, la care de asemenea dorim să ne referim în acest studiu.

În conceperea și fundamentarea activităților organizației un rol esențial îl au planurile editoriale strategice și politicile elaborate de către organismele manageriale.

„Planul strategic cuprinde în sine fixarea obiectivelor de dezvoltare a organizației și a activităților interdependente, prevăzute în planurile de perspectivă și programele cu destinație specială, în stare să contribuie la atingerea unor priorități concrete pe termen lung de activitate pe piață” [10].

O altă definiție a sintagmei *plan strategic* – „noțiunea de strategie este constituită din ansamblul obiectivelor majore ale organizației pe termen lung, principalele modalități de realizare, împreună cu resursele alocate, în vederea deținerii avantajului competitiv potrivit misiunii organizației” [11].

Din această definiție a strategiei rezultă trăsăturile sale definitorii, obligatorii de îndeplinit și pentru o strategie a organizației audiovizualului:

- întotdeauna strategia are în vedere, în mod explicit și implicit, realizarea unor scopuri bine precizate, specificate sub formă de misiune și obiective. Obiectivele reprezintă fundamentul motivațional și acțional al strategiei, calitatea lor fiind determinată pentru performanțele viitoare ale organizației;
- strategia vizează perioade viitoare din viața organizației, cel mai adesea 3-5 ani, de aici și gradul ridicat de risc și incertitudine ce-i este asociat, cu toată gama consecințelor în procesul operaționalizării;
- sfera de cuprindere a strategiei este organizația în ansamblul său – cel mai adesea – sau părți importante ale acesteia. Ea are la bază, de regulă, luarea în considerație a problemelor de ansamblu ale organizației;
- prin modul cum este concepută strategia, e necesar să se aibă în vedere și să se favorizeze desfășurarea unui intens proces de învățare organizațională. Prin aceasta se desemnează nu doar însușirea de noi cunoștințe de către salariații unei organizații, dar și transformarea lor în noi abilități care se reflectă în comportamentele și acțiunile lor;
- obținerea avantajului competitiv, referitor esențialmente la calitatea produsului, constituie scopul principal al elaborării strategiei și criteriul cel mai important de evaluare a calității sale. O strategie care nu vizează și nu asigură obținerea avantajului competitiv nu prezintă, de fapt, utilitate pentru organizația respectivă.

Un alt element al managementului – cultura organizațională. E un element relativ nou – a apărut în deceniul șapte, secolul trecut, în special sub influența performanțelor firmelor nipone, datorită culturii lor specifice.

Cultura organizațională desemnează un ansamblu de valori, credințe și sensuri majore, împărtășite de componenții unei organizații, și condiționează direct și indirect funcționalitatea și performanțele ei.

Perceperea culturii organizaționale în toată complexitatea sa reprezintă premisa implementării managementului resurselor umane la nivelul organizațiilor, indiferent de natura și dimensiunea sa.

Motivarea reprezintă și ea o componentă majoră a planificării strategice de activitate a instituției audio-vizualului.

Prin motivații sunt desemnate acele elemente de natură economică sau moral-spirituală pe care managerii le administrează salariaților organizației satisfăcându-le anumite necesități individuale și de grup, pentru a-i determina ca prin atitudinile, eforturile, deciziile, acțiunile și comportamentele lor să contribuie la desfășurarea activităților și la îndeplinirea obiectivelor organizației.

Realizarea de către manageri a unei motivări eficiente implică, așa cum demonstrează experiența și performanțele a numeroase firme din țările dezvoltate, respectarea unui ansamblu de cerințe:

1. Determinarea elementelor pe care oamenii și le doresc (le așteaptă) și oferirea lor ca recompense.
2. Asigurarea salariaților în permanență cu sarcini interesante ce le provoacă posibilitățile, incitând la autodepășire, la creativitate, utilizând metode, cum ar fi: rotația pe posturi, lărgirea conținutului funcțiilor etc.
3. Individualizarea motivațiilor ca fel, mărime și mod de acordare în funcție de caracteristicile salariaților, ajungându-se până la personalizarea lor.
4. Comunicarea salariaților, foarte explicit, a sarcinilor, nivelului realizărilor și performanțelor planificate (pronozate).
5. Încadrarea salariaților pe posturile care li se potrivesc, astfel ca acestora să le placă ceea ce fac, obținându-se în acest mod autorecompensarea lor.
6. Utilizarea combinată a recompenselor economice și moral-spirituale.
7. Informarea salariaților cu privire la recompensele și sancțiunile prevăzute de rezultatele obținute.
8. Acordarea de recompense economice și moral-spirituale la diferite perioade, pe măsura necesităților.
9. Aplicarea motivațiilor economice și moral-spirituale imediat după finalizarea proceselor de muncă programate.
10. Minimizarea sancționării personalului.
11. Oferirea în permanență a acelor recompense salariaților pe care ei și le doresc și le așteaptă în continuare.
12. Motivațiile acordate salariaților să fie percepute de aceștia ca fiind corespunzătoare [12].

În fine, managementul este arta și știința de a-i face pe alții să acționeze în așa fel, încât să se atingă obiectivele organizației; este procesul de îndeplinire a obiectivelor prin realizarea unor funcții de bază, specifice, în dirijarea și utilizarea resurselor umane, materiale și financiare ale organizației [13]. Principiile managementului performant, utilizate iscusit în practicile instituțiilor mass-media publice, vor spori audiențele și importanța canalelor TV în opera de informare a cetățeanului, de educare civică și culturală, de socializare și de integrare în viața socială a comunității.

Referințe:

1. Nicolescu O., Verboncu J. Management. - Iași: Editura economică, 1999, p.37.
2. Bălășescu M. Manual de producție de televiziune. - Iași: Polirom, 2003, p.20.
3. Ibidem, p.21 ORG.TVR.RO Raport de activitate al TVR în 2006.
4. ORG.TVR.RO Raport de activitate al TVR în 2006.
5. Codul Audiovizualului al Republicii Moldova // Monitorul Oficial al Republicii Moldova. - 2006. - Nr.131.
6. Bălășescu M. Op. cit., p.23.
7. Vagu P., Stegăroiu I. Management general. - Tîrgoviște: Macarie, 1998, p.20.
8. Hriscev E. Managementul firmei. - Chișinău: Complexul editorial-poligrafic al ASEM, 1998, p.42.
9. Vagu P., Stegăroiu I. Op. cit., p.21.
10. Hriscev E. Op. cit., p.74.
11. Nicolescu O., Verboncu J. Op. cit., p.131.
12. Ibidem, p.133.
13. Ursachi I. Management. Ed. a 2-a. - București: ASE, 2005, p.11.

Prezentat la 22.12.2008