

Никола Маричић

МЕНАЏМЕНТ И РАДИО

МЕНАЏМЕНТ КАО ВЕШТИНА И НАУКА

У основи, менаџмент може да се посматра и као вештина и као наука. Ако се посматра као вештина, онда се веома лако може извући аналогија јер вештина означава способност или неку посебну надареност коју одређена особа у себи развија и примењује на своје окружење. Исто тако, примена теорија менаџмента у практичном деловању и креирање функционалног система за специфичну радну организацију, захтева изузетно промишљање и прегнуће.

Са друге стране, менаџмент може да се посматра и као наука. Овај концепт означава приступ увећању пословних резултата кроз истраживања и квантитативну анализу радног процеса. Развој општих и посебних теорија менаџмента у циљу разјашњења и предвиђања понашања организације и људи допуњава мишљење о менаџменту као науци.

У средишту било које теорије је способност предвиђања последица на основу групе датих околности. Научник ће поставити теорију, спровести истраживања и добити резултат који може да буде поновљен од стране других истраживача и тако потврди исправност теорије. Теорија менаџмента тежи истом циљу: добити предвидљиве последице на основу задатих улазних података.

МЕНАЏМЕНТ СЕ УЧИ И НА РАДНОМ МЕСТУ

Овај став има толико случајева који му иду у прилог да има готово снагу теорије. У пракси менаџмента познат је низ случајева да менаџери доспевају до руководећих, менаџерских позиција без претходног теоријског образовања. Познат је пример Catherine Graham, која је наследила и водила *Washington Post*, без икакве обуке у пословном менаџменту. Захваљујући њеној личној способности и прилагодљивости она је успешно водила овај велики дневни лист. Она је успела да се обучи на радном месту, да даље развије сопствене радне

теорије и праксу и настави успешно пословање¹.

У студији Пола ди Мађа² (Paul Di Maggio) наводи се анкета у којој је 85% уметничких директора позоришта, музеја, оркестара и уметничких асоцијација изјавило да не располажу претходном обуком у области менаџмента. Са друге стране, универзитетски школовани уметнички директори су напомињали да их је школовање оставило неприпремљеним за неке проблеме на које су наишли у вођењу организације. Закључак је да искуство на радном месту употпуњује образовање било ког уметничког директора.

МЕНАЏМЕНТ У РАДИЈУ КАО МАСОВНОМ МЕДИЈУ

Мало менаџерских позиција нуди толико изазова као менаџмент на радију. Као и у било ком другом пословању, радио-станица, посматрана тржишно, мора да ради финансијски успешно, посебно ако је комерцијалног типа. У исто време, радио-станица мора да задовољи интересе заједнице у којој делује и коју покрива својим програмом. Успостављање равнотеже између те две, често супротстављене крајности, стални је изазов.

Радио-станица има веома дисперзне програмске функције и оне су:

- информативна,
- забављачка,
- едукативна,
- оглашивачка и
- услужна.

Исказати све ове функције и задовољити интересе оглашивача, аудиторијума и запослених је додатно искушење.

Посебно је важно постојање високе конкуренције за сваку функцију посебно. У многим заједницама, бројне радио-станице се надмећу међусобно и са другим масовним медијима (ТВ, штампа, филм, зидно оглашавање, нови масовни медији) око аудиторијума, дарежљивих оглашивача, али и око квалитетних кадрова. Степен олигополије³ код радија од само 20% указује на његову компетитивност и високу изложеност жестокој конкуренцији.

Ипак, радио је мали бизнис: заједно са ТВ запошљава мање од 1% радне снаге у једном друштву са прометом мањим од 1% националног дохотка.

¹ Byrnes, J. William: *Management and the Arts*, Focal Press, Boston&London 1993.

² Paul Di Maggio: *Managers of the Arts*, RDR#20, NEA, Seven Lock Press, Washington DC 1987.

³ Олигополија – супротно од монопола.

НЕКЕ ДЕФИНИЦИЈЕ МЕНАџМЕНТА

Уколико се постави питање шта је, заправо, менаџмент, велике су шансе да ће већина упитаних понудити различит одговор. То није изненађујуће с обзиром на сложеност и различитост менаџерских одговорности. Сам термин вуче корен из латинске речи *manus* – рука, означавајући руковање нечим и неким, као код дресирања коња (*ménagerie*) или домаћинства (*femme de ménage*). У сваком случају, може се сматрати да су руковођење и руководилац терминолошки сасвим примерени терминима менаџмент и менаџер.

Питање дефиниција далеко је сложеније. С једне стране су дефиниције које у својој једноставности могу да се сматрају непотпуним, а са друге, дефиниције које због своје исцрпности морају да се сматрају прекомпликованим.

Крајност је дефиниција медијског менаџмента коју је на једном скупу кисело изрекао Кларк Полак (Clark Pollack) председник *Nation-wide Communications*: „Медијски менаџмент представља једноставан задатак јер укључује само два ресурса: људе и новац.”

Да би се правилно уочили токови мисли наводе се неке потпуније дефиниције:

Менаџмент је процес њосиизања орџанизационих циљева њреко друџих.

Шедербек, Косијер и Аплин (Shoderbek, Cosier, Aplin).
Менаџмент је процес стицања и комбиновања људских, финансијских, информационих и физичких ресурса да се њосиџне њримарни орџанизациони циљ њпроизводње њпроизвода или услуга њожелњих од некоџ сеџментџа друштва.

Прингл, Џенингс и Лонџнекер (Pringle, Jennings, Longenecker).
Менаџмент је садржан у усмеравању, усклађивању и уџицању на деловање орџанизације да би се њосиџгли жељени резулџаџи и њовећала укуџна реализација.

Карлајл (Carlisle).
Менаџмент је процес њланирања, орџанизовања, уџицања и конџроле са задаџком да се орџанизациони циљеви њосиџгну координираном уџџребом хуманих и маџеријалних ресурса.

Манди, Холмс и Флипо (Mondy, Holmes, Flippo).

Последња дефиниција може да се сматра најпотпунијом.

КЛАСИЧНА ШКОЛА

Менаџмент је почео да стиче чврсту окосницу управо у време када се оснивају и прве радио-станице. Крај деветнаестог и почетак

двадесетог века карактерисала је права експлозија индустријализације, а самим тим и продуктивне научне мисли неопходне да подржи овакав развој друштва. Нове технологије су захтевале другачије и боље обучено особље, сложеност послова је наметала операцио-нализацију производних процеса и диференцирано руковођење. У тим условима било је природно да се дотадашњи емпиријски приступ менаџменту продуби и научним приступом.

Постоје три основна приступа:

- научни менаџмент,
- административни менаџмент и
- бирократски менаџмент.

Научни менаџмент

Фредерик Тејлор (Frederick W. Taylor, 1856–1915), машински инжењер, је „отац научног менаџмента”, који је фокусирао своју теорију на повећање продуктивности радника преко четири принципа:

1. Систематска анализа сваког посла да би се открио најефектнији и најефикаснији начин да се тај посао обави;
2. Примена научних метода избора најпогоднијих извршилаца за сваки поједини посао;
3. Одговарајуће школовање, обучавање и усавршавање запослених;
4. Готово једнака подела одговорности између управљача и радника, с обавезом доношења одлука на страни менаџера.

Административни менаџмент

Француски руководилац у рударству и индустрији челика, **Анри Фајол** (Henri Fayol, 1841–1925), назива се „оцем менаџментске мисли”. За разлику од Тејлора, Фајол је тежио ефектнијој и ефикаснијој организацији. Развио је опсежну теорију менаџмента и објаснио њену универзалну природу, кроз систематизацију послова и функције менаџмента или, како је он то називао – **управне активности**.

Фајол је најбитнијом сматрао административну групу управних активности, која делује преко функција менаџмента:

1. **Планирање**: Промислање будућности и постављање плана који обухвата: акције које ће бити предузете, методе које ће бити коришћене, етапе кроз које мора да се прође и очекивани резултати;
2. **Организовање**: Обрада и структурирање људских и материјалних ресурса неопходних за функционисање организације;
3. **Наређивање**: Вођење сваке организационе јединице тако да могу да дају пун допринос испуњењу плана.

4. **Координирање:** Уједначавање и усклађивање свих активности да би се омогућило да организација ради и ствара;

5. **Контрола:** Праћење извршења плана и предузимање акција за отклањање грешака и слабости и предупређивања њиховог поновног појављивања.

Бирокрајски менаџмент

Макс Вебер (Max Weber, 1864 – 1920), немачки социолог, који се сматра „оцем организационе теорије”, критички је анализирао структуру која омогућава организацији да делује са највећом ефикасношћу. Он је своје тезе изнео у књизи **Привреда и друштво**, где се види да је његов приступ у функцији ауторитета, власти и моћи.

Без обзира који је тип организације у питању, код њега је увек реч о ауторитету и хијерархији у којима нема места за некомпетентне и неспособне. Да би оваква организација функционисала потребно је имати прецизно одређена правила понашања у извршењу постављених задатака; односи постају деперсонализовани, субјект нестаје, егзистирају само радна места и радни задаци. И, наравно, ауторитет и јасна структура поделе надлежности.

Чини се карактеристичним да је Тејлор, као заступник америчких погледа на менаџмент, своје ставове везао за повећање продуктивности, да је Фајол, као уравнотежени Француз тежио прецизним организационим структурама, а да је Вебер, као основ, иступио ауторитет и дисциплину.

БИХЕЛВИОРИСТИЧКА ШКОЛА

Одвајање од класичних претпоставки прати покрет за хуманије односе, који је управо доминирао у време бурног развоја радија између 1930. и 1940. године.

Најзначајнијим члановима ове школе сматрају се **Мери Паркер Фолет** (Mary Parker Follet, 1863.–1933), и **Честер Барнард** (Chester I. Barnard, 1886.–1961), који су одбацили приступ „економски човек” класичних теоретичара менаџмента.

По Фолетовој, која је била филозоф, радници не достижу свој пуни потенцијал само као припадници групе, већ су менаџери и радници чланови исте групе, те због тога деле исти интерес за успех предузећа.

Честер Барнард, председник New Jersey Bell Telephone Company, схвата организацију као „систем свесно координираних активности или напора две или више особа”. Да би се резултат постигао радник мора да задовољи и **своје потребе**.

Управо овим приступом Барнард је основе мотивације довео на један виши ниво. Организација има, кроз менаџере, своје мотиве да усмери и прилагоди својим потребама радника који је при запошљавању имао сопствене мотиве у избору фирме. Обе стране морају да буду задовољне што значи да организација мора да буде и ефективна и ефикасна. Овакав однос се испуњава кроз три општа принципа:

- **спремност за сарадњу**, како организације, тако и појединца;
- **заједнички циљ**, што значи да су циљеви организације и циљеви појединаца;
- **комуникација**, чиме се постиже динамика међусобног односа.

Ставови Мери Фолет и Честера Барнарда имају потврду у **експерименту Хотора** који је и данас кључна потврда да је прелаз менаџмента од приступа класичне школе ка модерној менаџментској мисли био исправан и неопходан.

ТЕОРИЈЕ МОТИВАЦИЈЕ

Ова учења су прерасла у бихејвиористичку школу менаџмента у периоду 1950 – 1960. Потребе појединца добиле су значајнију улогу у мотивацији радника.

Формулишући **позитивну теорију мотивације**, **Абрахам Маслов** (Abraham Maslow, 1908 – 1970), психолог, знатно је придонео хуманијим односима у менаџменту. Преко **хијерархије потреба** је утврдио базне потребе и одредио их као мотиваторе. За њега су физиолошки и безбедоносни **примарни**, а љубав, поштовање и самоостварење – **секундарни** мотиватори.

Систем почива на ставу да као мотиватори делују само оне потребе које нису задовољене. Маслов је, наиме, утврдио да **реализован мотиватор престаје да буде мотив**. Пажња се, уместо тога, усмерава ка задовољењу следећег мотиватора. Различите технике мотивације користе се за различите људе зависно од њихових посебних потреба.

Под утицајем Маслова, **Даглас Мак Грегор** (Douglas Mc Gregor, 1906 – 1964), професор индустријске психологије на МИТ, покушао је да усклади класичну и бихејвиористичку школу. Он је уочио важност претпоставки о људској природи и о њиховом утицају на мотивационе методе менаџера. У касније названој **теорији о мотивацији** поставио је две супротне теорије X и Y у функцији људске природе.

Из теорије X као централни принцип организације проистичу усмеравање и контрола кроз примену ауторитета. Дотле, теорија Y исказује интеграциони карактер; треба створити услове у којима сваки припадник организације најбоље задовољава своје тежње улажући своје напоре у успех предузећа. Ове две теорије указују на утицај

људске природе на организацију, без обзира да ли се ради о менаџеру или неком од његових потчињених. Неки каснији теоретичари сматрају да теорија X више одговара радницима нижег степена стручности, а теорија Y радницима вишег степена стручности.

У пракси електронских медија, пре свега радија, теорија X је дуго имала више подршке и била прихватљивија. Разлог је лежао у оскудици времена. Радио је брзи медиј и захтева брзо одлучивање и реаговање, код кога често нема времена за укључивање сарадника у креативни поступак. На пример, директор продукције вести не може да чека тонске сниматеље да „буду спремни”, диск цокеј не може да пушта рекламе кад се њему свиди, посебно ако је плаћена специјална премија за ударно комерцијално време. Дневна менаџментска оператива захтева низ брзих одлука. За такве одлуке теорија X функционише најбоље. Један од радио-менаџера је својевремено изјавио: „У мом послу, страх је и даље најбољи мотиватор”.

Бихејвиористичка школа је имала трајан утицај на науку о менаџменту.

САВРЕМЕНА МЕНАѢМЕНТСКА МИСАО

После 1960-те савремена менаџментска мисао сажета је у само две теорије: *теорија система* и *теорија ситуације* (теорија контингенције).

Теорија система представља основу за објективне тезе о менаџменту радија. Она види организацију као систем: „групу објеката и групу односа међу објектима са њиховим атрибутима, повезаних тако да међусобно и са својом околином чине целину или јединство”. Организација функционише у сложенем свету који је изложен вишеструким утицајима окружења и бави се прикупљањем улазних величина (инпута) које у облику производа и услуга, преводи у излазне величине (аутпите). Повратне информације (feedback) су информације из окружења и оне се укључују као улаз (инпут) при одлучивању које су измене потребне ради постизања циљева.

Менаџмент је обавезан да узме у обзир осмотрене спољне трендове и догађаје и да предузме потребне кораке. То је нарочито важно у менаџменту радија, који је под вишеструким утицајима оснивача или власника, аудиторијума, јавног мњења, оглашивача и спонзора и конкурентских медија, других радио-станица, али и других масовних медија, као што су штампа и телевизија.

Ситуациона теорија успоставља равнотежу са теоријом система. Значајна одступања која је теорија система показала у менаџментској пракси довела су до успостављања теорије која претпоставља

да код различитих радних тимова примењују различите комбинације техника менаџмента. То значи да у разним радним околностима, нема јединственог менаџерског приступа.

Ова сложеност је учинила немогућим сугестију стила за све менаџере, укључујући и оне који управљају радио-станицама. Ситуациона теорија менаџмента је све релативизовала у ставу **Ти Бун Пикенса** (Т. Воопе Рикенс) да је „стил менаџмента амалгам најбољих особина људи које познајете и поштујете; из тога ћете, евентуално, развити сопствени стил”.

СТРУКТУРА МЕНАЏМЕНТА

Структура менаџмента није једнозначна и диференцира се кроз пет видова деловања менаџмента на једну радну организацију. Видови менаџмента су:

1. **Ниво менаџмента**, одређује степен субјективности у одлучивању и дужину планова и програма реализације у оквиру одговорности менаџера,

2. **Улоге менаџмента**, одређују однос менаџера према оснивачима и власницима, координирање активности на сваком нивоу одлучивања и однос према потчињенима у извршењу постављених задатака,

3. **Вештине менаџмента**, одређују способности и особине којима треба да располаже један менаџер,

4. **Утицаји на менаџмент**, одређују окружење које има значајан утицај на функционисање менаџмента у радној организацији.

5. **Функције менаџмента**, одређују садржину менаџерских активности кроз планирање, организовање, управљање и контролу извршења задатака.

НИВОИ МЕНАЏМЕНТА

Како у пракси менаџмента само менаџери представљају субјект организовања, поставља се питање шта се догађа са менаџерима који у организационим устројствима, нарочито у сложенијим, нису само руководиоци већ су и руковођени. У великим организацијама неки менаџери руководе другим менаџерима, док ти други менаџери руководе радницима. Због тога је извршена класификација нивоа менаџмента у функцији положаја појединих менаџера на три нивоа:

1. **нижи**, представља прву или оперативну линију, средиште остварења циљева и задатака организације,

2. **средњи**, представља управни и координативни ниво, са задатком да реализује годишње, а највише двогодишње планове,

3. **вршни**, представља стратегијски ниво менаџмента и обезбеђује укупно усмеравање организације ка постављеним циљевима.

Број радника којим један менаџер руководи није битан јер је менаџер „особа одговорна за радно извршење једне или више особа”.⁴ По овој дефиницији низ особа у радио-станицама, посебно оним већим, припада категорији менаџера.

У деперсонализованој организационој шеми Радио Београда из 1982. године⁵ менаџери стоје на челу сваке од 38 приказаних радних јединица. Ако се узме у обзир да неке од већих јединица имају интерно разграничење надлежности, број менаџера био је далеко већи.

Слично је и код Студија Б, који је, око 1990. године, са деветнаест менаџерских радних места далеко превазилазио ниво локалне радио-станице.

За разлику од ових, развијених организационих структура, код локалних радио-станица, број запослених, а самим тим и број менаџера, био је релативно мали.

УЛОГЕ МЕНАЏМЕНТА

Хенри Минцберг (Mintzberg) каже да активности менаџмента карактеришу језгровитост, разноликост и фрагментација. Идентификовао је десет улога кроз које менаџери испуњавају своју функцију и поделио их у три категорије:

1. контакт са људима,
2. пренос информација,
3. одлучивање,

Све ове улоге јасно се испољавају и код радија.

МЕНАЏЕРСКЕ ВЕШТИНЕ

За ефикасно извршење својих улога менаџер мора да, у различитој мери, располаже низом знања и вештина које се деле на:

1. **Стручна** – Знања везана за проблематику функционисања организације: аналитичка способност, лакоћа коришћења опреме и поступака специфичних врста активности. Ако и не зна све, **мора да зна да њосстави право мишљење и оцени вредности одговора**. Генерални менаџер мора, поред менаџмента, поседовати знања из правних, економских и техничких наука.

⁴ Shermerhorn, John. R. Jr: *Management for productivity*, John Wiley & Sons, New York 1986.

⁵ Маричић, Никола: *Профили радија*, РТС, Београд 1994.

2. **Људска** – Способност за рад са људима и организовање заједничких напора: утицање на понашање запослених, мотивација, осмишљавање постизања задовољства у послу (награђивањем, похвалама и сл.), охрабривање лојалности и узајамног поштовања. То укључује познавање социологије и психологије.

3. **Концепцијска** – Способност прихватања радио станице као целине узајамне зависности. Мора се схватити и препознати међузависност програмирања и промоције, продаје и програмирања, продукције и технике. Зависност од радио индустрије, заједнице, превлађујућих економских, политичких и социјалних снага.

Свему овоме треба додати *пожељне* вештине: визионарство и антиципацију, мудрост у избору алтернативних праваца, храброст у спровођењу одабране акције, флексибилност за промене, часност и лични интегритет у односима са особљем и особама изван станице, одговорност и разумевање према власницима, особљу, оглашивачима и друштвеној заједници.

Ако се сумирају језгровитост, разноликост и фрагментација, као карактеристике менаџмента и скуп неопходних знања и вештина, јасно је због чега се генерални менаџери и остали менаџери вишег нивоа окружују специјализованим помоћним особљем.

УТИЦАЈИ НА МЕНАЏМЕНТ

На менаџмент се одражавају и спољни утицаји:

➤ **Оснивача или власника радио-станице** – Крајња одлука о раду радио станице лежи на оснивачу, власнику радио-станице. Менаџер мора да води рачуна о њиховим жељама и очекивањима.

➤ **Конкуренције** – Борба за оглашиваче значи и борбу за аудиторијум. Мало акција менаџера не изазива реакцију међу конкурентима и обратно.

➤ **Власти** – Власт има утицај преко извршне, законодавне и судске власти. Држава је номинални власник атмосфере изнад своје територије. Самим тим је располагање „етром” у надлежности државе. Ограничења представљају уредбе које проистичу из међународног положаја државе и споразума о расподелама фреквенција у оквиру међународних асоцијација.

Правно нормативна регулатива код нас се заснива на:

◆◆ **техничким уредбама из области телекомуникација**, које су у надлежности Министарства за саобраћај и везе,

◆◆ **Закону о јавном информисању** који одређује положај свих масовних медија,

◆◆ **Закону о радију и телевизији**, којим је ближе одређен положај електронских масовних медија.

➤ **Синдикати** – Синдикати заступају запослене и преговарају са власницима, односно са вршним менаџментом коме су власници делегирани тај ауторитет, по свим питањима из области радних односа, запошљавања и отказа или смањења радне снаге, базне и више мотивације. Законски основ за уређивање односа у овој области је **Закон о радним односима** код нас, а у САД постоје и уредбе које се детаљно баве сексуалним угрожавањем и расним положајем и положајем националних и небелачких мањина.

➤ **Радна снага** – Радио-станице зависе од квалитетног особља. За радна места конкуришу и школовани и нешколовани кадрови, притисак радне снаге велики је због атрактивности, а менаџмент сматра да „квалитетне” радне снаге недостаје, да је и квалификована радна снага једнострано обучена, те се прибегава додатном обучавању.

➤ **Јавност** – Организоване грађанске снаге могу да утичу на положај и успех радија. Различита удружења лобирају у медијима и, према њима, радио-станице морају да буду изузетно пажљиве.

➤ **Оглашивачи** – Они дају новац. Радио-станице морају да имају програме који привлаче пажњу аудиторијума. Оглашивачи се окрећу онима који имају већу слушаност и чије циљне групе представљају потенцијалне купце управо за њихове производе.

➤ **Привредна активност** – Национална и локална економија такође имају свој утицај. Ако је средина где делује радио-станција економски јака, онда постоји економска снага која ће трошити на производе и услуге оних који се оглашавају. У супротном, маркетиншки фондови су танки, води се рачуна о трошковима оглашавања и сл. С обзиром на нашу ситуацију, постоје велики проблеми у обезбеђењу издашних оглашивача. Међутим, како функција рејтинга код нас није довољно утемељена, ни оглашивачи немају поуздане показатеље ефикасности оглашавања.

➤ **Радио индустрија** – Радио индустрија обезбеђује техничку страну квалитета програма радио-станице. Врхунска опрема, утврђени стандарди и поуздана контрола представљају услов квалитетног радио програма.

➤ **Социјални фактори** – Радио-станција је одраз социјалног стања заједнице. Демографска кретања: величина, састав и старосна структура аудиторијума, запосленост, економско стање породица, навике потрошње, утичу на програм радио-станице и њен положај у целини.

ФУНКЦИЈЕ МЕНАЏМЕНТА

Функције менаџмента ближе одређују процес менаџмента у реализацији постављених задатака. Оне садрже готово све елементе

неопходне за успешну координацију хуманих и физичких ресурса у једној организацији. Основне функције менаџмента су **планирање, организовање, управљање и контрола**.

Ове четири функције обједињују утврђивање циљева, успостављање извршне структуре, реализацију постављених производних задатака и анализу извршења задатака током самог процеса и на основу укупних резултата.

СТРАТЕГИЈА ПЛАНИРАЊА

Након постављања циљева организације, радио-станица мора да одабере стратегију њихове реализације. Стратегијом се дефинише приступ каснијим фазама планирања и она мора да обезбеди ефикасно коришћење сопствених ресурса.

Код избора стратегије, као последице жеље или потребе да се нешто промени у организацији, неопходно је утврдити **диференцијалне предности**. Под диференцијалним предностима сматрају се предности које радио-станица има у односу на тржиште, у односу на трошкове и у односу на конкурентне медије, а на које може да рачуна у реализацији постављених циљева. Организација мора да буде свесна својих „диференцијалних предности“.

Ако радио-станица оцени да је за даљи напредак неопходно да промени структуру програма, а располаже студијима и опремом који јој дозвољавају трансформацију од типичног музичког радија на говорно-музички радио, за разлику од радио-станице која би морала да обезбеди инвестициона улагања и улагања у техничко опремање, онда је то „диференцијална предност“. Ако располаже кадровима који могу да покрију говорни програм, а не да због тога мења структуру запослених, онда је и то „диференцијална предност“. „Диференцијална предност“ је и ако су информације о аудиторијуму и слушаности, односно рејтингу, повољне као и информације о потенцијалним оглашивачима којима би одговарала оваква трансформација.

ОПЕРАТИВНО ПЛАНИРАЊЕ

Оперативно планирање циљеве организације претвара у конкретне задатке. Њиме се омогућава координација активности одељења и појединаца на задацима радио-странице. Конкретни задаци су садржани у трајним плановима, чиме менаџерске одлуке постају извршне. Трајни планови имају оперативни период од једног квартала до годину дана и примењују се до новог организационог циклуса. Они су садржани у такозваној програмској књизи радио-станице:

– **Филозофија (мисија) радио-станице**: Улога у заједници и

одговорност радио-станице према јавности, оглашивачима и запосленима;

– **Рад радио-станице:** Како станица ради, улоге и одговорност сваког појединог одељења и њихов међусобни однос;

– **Опис послова:** Одговорности сваког радног места, начин како међусобно зависе, линија управљања;

– **Правила радио-станице:** Радно време, одећа, пауза за јело, одсуствовања са посла, боловања.

Недостатак овог поступка је што програмска књига постаје догматска чим се донесе и веома се тешко мења.

ОРГАНИЗАЦИОНА СТРУКТУРА

Основна структурација организације не бави се појединцем већ функционисањем, односно поделом посла међу појединим радним јединицама и формулише се као **раст организације**, који може да буде:

– хоризонталан или функционалан, и

– вертикалан или степенаст.

Хоризонталан раст имамо кад, на пример, мали тржишни радио, практично „радио једног човека”, унапређењем пословања дође у ситуацију да раздвоји групу која припрема програм од групе која се бави осталим функцијама радио-станице. Генерални менаџер и даље планира, организује, надгледа и контролише читаво пословање, али се разликују две међусобно аутономне организационе форме. Додатно раздвајање по функцијама: ако се раздвоје музички и говорни програм, ако се финансије раздвоје од продаје програма, и даље представљају хоризонталан или функционалан раст организације, ако је једина менаџерска позиција, позиција генералног менаџера.

До вертикалног, степенастог раста долази ако генерални менаџер закључи да је сувише ангажован у надзору и контроли функционисања делова организације, те да планирање даљег рада и унапређење радио-станице трпи због тога. У процесу реорганизације, генерални менаџер тада може да обједини рад група за говорни и музички програм и да делегира менаџера програма који ће убудуће да преузме део његових овлашћења и одговорности за програм. Исто тако, део својих одговорности за финансијско пословање може да пренесе на финансијског менаџера, а продају програма на менаџера продаје. Тиме организација постаје степенаста и успоставља се више нивоа одлучивања.

Укупно узевши, хоризонталан раст организације обезбеђује специјализацију, а вертикалан хијерархију пословања. Раст једне организације може да буде и најчешће јесте сложен, јер се хоризонталан и вертикалан раст у пракси комбинују.

Структура организације типичне радио-станице садржи:

1. **Одељење програма:** Планира, врши избор и производи програм. Могуће је структурирање унутар програмског одељења.

2. **Одељење вести:** Информативна функција се често организационо издваја од осталих програмских функција радија. Овако издвојено одељење покрива интернационалне, националне и локалне вести, спорт, документарни програм и друштвене догађаје.

3. **Одељење продаје:** Ово одељење се код комерцијалних радиостаница увек наводи као прво јер највећи део прихода потиче из продаје времена оглашивачима. Веће радиостанице деле ово одељење на јединице за националну/ регионалну и локалну продају.

4. **Техничко одељење:** Избор, рад и одржавање студија, контролне собе, емисионе и програмске и опреме. Одељење води главни инжењер или технички менаџер, а одговоран је и за технички надзор у складу са нормама и регулативама из области телекомуникација.

5. **Пословно одељење:** Служба из оквира помоћног особља. Зависно од величине радиостанице обухвата исплате, рачуноводство и плате. Код мањих радиостаница, обухвата и секретаријат и персонално одељење.

Посебни облици организовања, које се у одређеним случајевима раста организације уређују као посебне јединице су:

➤ – **Промоција:** Промоција програма и промоција продаје. Уобичајено је да, у сложенијим структурама, одељење програма има јединицу за промоцију програма, а одељење продаје јединицу за промоцију продаје.

➤ – **Реализација:** Односи се на припрему, организацију и праћење реализације дневних и недељних планова програма. Оваква радна јединица региструје и расположиво време за продају оглашивачима, а надзире и сагласност рекламних садржаја са комерцијалним уговорима.

➤ – **Рекламе:** Припрема и продукција рекламног материјала се код већих радиостаница издваја у посебну јединицу у надлежности одељења продаје. Ако се ова јединица бави и сервисним информацијама онда је надлежност за њу подељена између одељења продаје и одељења програма.

ЗАКЉУЧАК

Основна теорија менаџмента важи и за менаџмент радија.

Менаџмент радија, као издвојена научна област може да почива на специфичностима радија које носиоце менаџмента доводе у искушења тешко поредива са онима са којима се суочавају носиоци менаџмента укупног тржишног простора.

Дисперзија стручних профила који подржавају стандардни

менаџмент и економски, правни и технички проблеми, очекивани код реалних циљева и задатака организације, код менаџмента радија преплићу се са сложенешћу уметничких и информативних садржаја које радио, у својим програмима, треба да посредује аудиторијуму, демографски и географски тешко одредивој популацији оних, које оглашивачи, прави купци програма, желе да придобију за своју рекламну понуду.

У простору електронских медија, посебно радија, који у овом периоду готово неконтролисано буја и тражи нове изворе финансирања, очекивана сложеност опстанка у „етру“ у великој мери зависи од тога да ли ће менаџмент моћи са тиме да се успешно суочи.

Менаџмент радија, као специјализовани вид менаџмента у целини може и треба да у томе помогне.

Литература

- Barnow, Erick: *A history of broadcasting in the United States, Volume I - to 1933, Volume II -1933 to 1953, Volume III - from 1953*, Oxford University Press 1966, 1968, 1970.
- Димитријевић, др Предраг: *Радио и телевизија у међународном јавном праву*, Београд 1969.
- Ђорђевић, Тома: *Теорија информација, теорија масовних комуникација*, Партизанска књига, Београд 1979.
- Џинић, проф. др Фирдус: *Наука о комуницирању*, Београд 1978.
- Фелдман, Ерих: *Масовни медији у будућности, Аспекти радија*, стр. 345-346, Сарајево 1978, стр.345-346.
- Head, Sydney & Sterpling, Christopher: *Broadcasting in America*, Houghton Mifflin, Boston 1980.
- Johnson, Jozeph S. & Jones, Kenneth K: *Modern radio station practices*, Wadsworth Publishing Company, Belmont 1978.
- Levinson, Jay Conrad: *Gerila marketing*, IQ Media, Beograd 1992.
- Lindsey, Charles Frederick: *Radio and television communication*, Mc Grew-Hill Book, New York 1952.
- Маршал, Маклуан: *Познавање ошћила*, Београд 1971.
- Пленковић, др Марио: *Демократизација масмедија*, Центар за информације и публицитет, Загреб 1980.
- Пустишек, др Ивко: *Историја законодавства о радио-дифузији у Југославији (1907-1986)*, Београд 1987.

Nikola Maričić

THE MANAGEMENT AND RADIO

Summary

The general theory of management is applicable to the management of radio as well. As a separate field of study, however, radio management involves features specific to radio production only, and poses temptations which no other managers in the market have to face.

Those working in radio management have to deal with dispersion of experts into other areas of management; they have to face financial, legal and technical problems expected in the course of their work; they have to find ways of getting programs of complex artistic merit and high information value to an audience geographically and demographically difficult to define and assess, the same audience having also to fulfill the requirement of being the right target audience for advertisers, program-buyers who purchase radio services in order to effect their own publicity campaigns.

In the field of electronic media, and of radio more specifically, virtually uncontrolled expansion is in progress, accompanied by an equally unrestrained search for new sources of funding; under such circumstances survival poses complex problems and to a great extent depends on the managers' ability to deal with the situation.

Radio management, looked upon and developed as a specific discipline, can and should lead to enabling results.