

*Grzegorz Mnich*  
Społeczna Akademia Nauk w Łodzi  
e-mail: gmnich@spoleczna.pl

## MIĘDZY MISJĄ A KOMERCJĄ. ZARZĄDZANIE TELEWIZJĄ PUBLICZNĄ W POLSCE

### Abstract

#### **Between mission and commerce. Management of public television in Poland**

The goal of this article is to point out a dependence between the market driven financing model of the public media in Poland and its progressive degradation. Those who manage the television try to solve its financial problems by the massive staff dismissals and a decrease of the cultural standards, which broadens the target and brings more benefits from the commercials. In this way the public television loses on reliability and misses its social vocation. The economic aspects turn out more important than human. The need to be competitive on the market leads to the gradual deterioration of the journalism. Sadly, the public television seem to be on the skids and no one knows how to stop it.

**Keywords:** public media, humanistic management, social vocation, public interest, credibility of journalism

### Streszczenie

Celem artykułu jest zwrócenie uwagi na zależności między rynkowym modelem zarządzania telewizją publiczną w Polsce a niewypełnianiem przez nią misji społecznej. Zarządzający telewizją próbują rozwiązywać kłopoty finansowe firmy w dwojaki sposób: przez grupowe zwolnienia oraz obniżanie poziomu programów, by dotrzeć do największej liczby odbiorców i dzięki temu zdobyć pieniądze z reklam. W ten sposób publiczny nadawca traci wiarygodność, nie wywiązuje się też z ustawowego obowiązku wypełniania misji. Cele ekonomiczne okazują się ważniejsze od człowieka. Walka o rynek doprowadza do stopniowego upadku ambitnego dziennikarstwa. Smutną refleksją jest stwierdzenie, że telewizja publiczna wciąż znajduje się na równi pochyłej i wciąż nie znaleziono pomysłu, jak uzdrowić jej finanse.

**Słowa kluczowe:** media publiczne, zarządzanie humanistyczne, misja społeczna, interes społeczny, dziennikarska wiarygodność

## Wprowadzenie

Lata dziewięćdziesiąte były dla telewizji publicznej w Polsce okresem finansowej prosperity. Konkurencja w postaci stacji komercyjnych stawiała dopiero pierwsze kroki od połowy lat dziewięćdziesiątych i mozolnie zdobywała tak uznanie widzów, jak i rynek reklam. Sytuacja zaczęła wyraźnie zmieniać się od początku XXI wieku. Coraz ostrzejsza rywalizacja o widza wynikająca z walki o wpływy reklamowe, do tego pośpiech i śledzenie poczyną konkurencji negatywnie odbiły się też na ofercie programowej. Nadawca publiczny, wzorując się na stacjach komercyjnych, coraz częściej prezentował na antenie programy sensacyjne, o błażej treści, nastawione na przyciągnięcie mało wymagającego widza. Komercjalizacja i tabloidyżacja medialnego przekazu skutkowały spadkiem dziennikarskiej wiarygodności i prestiżu telewizji publicznej. Dziennikarze zaczęli wypierać z rynku pracownicy medialni zwani mediaworkerami. Jednocześnie nasiliły się problemy ze ściągalnością abonamentu. Tym samym naruszone zostały finansowe podstawy funkcjonowania TVP, co z kolei stało się dla zarządzających telewizją publiczną sygnałem do poszukiwania rozwiązań naprawczych.

Analizując rynek medialny z obecnej perspektywy, trudno nawet sobie wyobrazić, że w XIX i jeszcze XX wieku dziennikarstwo traktowane było jak służba publiczna, nie zaś zawód. Postrzegano je w kategoriach misji i posłannictwa, realizowanych dla dobra społecznego przez osoby profesjonalnie przygotowane do podejmowania ważkich tematów. Co więcej, w XIX wieku nie brakowało opinii, że realizacja takiej misji nie powinna wiązać się z wynagrodzeniem finansowym, by nie wzbudzać podejrzeń o zależność dziennikarza od tych, którzy mu płacą [Nierenberg, 2011: 153, 169].

Na początku XXI wieku zmieniła się sytuacja rynkowa TVP, nie uległ jednak zmianie zapis ustawy o radiofonii i telewizji z 1992 roku nakładający na nadawcę publicznego obowiązek realizacji misji, rozumianej jako dostarczanie różnorodnych, ambitnych programów edukacyjnych, informacyjnych, rozrywkowych, charakteryzujących się pluralizmem i bezstronnością. Tym razem jednak misję mieli realizować dziennikarze, zagrożeni utratą etatów, obawiający się o swoją zawodową przyszłość, próbujący dostosować się do nowych wymogów rynkowej rywalizacji i komercyjnych oczekiwań pracodawcy, odczuwający spadek prestiżu wykonywanego przez siebie zawodu, wreszcie – podlegający silnym politycznym naciskom.

Celem artykułu jest ukazanie związku między decyzjami oszczędnościowymi dotyczącymi prób ratowania telewizji publicznej przed zapaścią finansową a pogorszeniem oferty programowej nadawcy, w konsekwencji zaś zaniedbaniem realizacji misji publicznej. Analizie poddane zostały takie zjawiska, jak instrumentalne traktowanie pracowników TVP przez osoby zarządzające, słabnąca pozycja dziennikarzy i następstwa antenowe tego osłabienia, wiarygodność medialnego przekazu w kontekście uwarunkowań ekonomicznych czy wreszcie specyfika zarządzania przedsiębiorstwem medialnym. Artykuł oparty został na wnikliwym

przeglądzie literatury przedmiotu, z jednoczesnym wykorzystaniem metody obserwacji. Poruszana tematyka jest bliska autorowi, gdyż od dwudziestu lat wykonuje on zawód dziennikarza radiowego i telewizyjnego.

## Najważniejsi są ludzie

Naukowcy zajmujący się procesami zarządzania i badający relacje w organizacjach i przedsiębiorstwach są zgodni, że jednym z ważnych czynników decydujących o efektywności pracy jest zaufanie pracowników do pracodawcy. Na zdobywanie zaufania wpływ ma wiele spraw, jak choćby umiejętne motywowanie i ukazywanie realnych celów, właściwe wynagradzanie i sprawiedliwy system honoracyjny, a nawet odpowiedni sposób zwalniania z pracy [Paliszkiwicz, 2013: 29–30]. Co ciekawe, z badań wynika, że środki materialne wcale nie są wystarczającym kryterium motywacyjnym. Istotne jest natomiast partnerskie traktowanie pracowników i umiejętność przekonania ich o sensie wykonywanej pracy, która nie jest zwykłym zadaniem, ale wręcz misją. Rozbudzenie kreatywności i samorealizacji zmobilizować ma zaś do efektywnego działania [Nierenberg, 2016: 126–128]. Brak zaufania wynikający choćby z obawy o utratę pracy lub zmniejszenie zarobków oznacza z kolei negatywny stosunek do wykonywanych czynności zawodowych, a w konsekwencji osiągnięcie słabszych wyników.

Należy podkreślić, że w filozofii zarządzania humanistycznego na pierwszym miejscu stoi człowiek. To on jest najcenniejszy w każdej organizacji. Jak zauważają Monika Kostera i Martyna Śliwa [2010: 148], dbanie o pracownika powinno wynikać z „humanistycznych pobudek etycznych”, a nie tylko z ekonomicznych korzyści. Tymczasem analiza metod zarządzania zasobami ludzkimi w TVP pozwala na stwierdzenie, że pracownicy traktowani byli – i wciąż niestety są – instrumentalnie.

Właściwie pierwsze kilkanaście lat XXI wieku to w telewizji publicznej pasmo zwolnień połączone z pogarszaniem się sytuacji finansowej i zawodowej pozycji tych, którym jeszcze pozwolono pracować. Dochodzi do zwolnień grupowych, w wyniku których w latach 2009–2010 pracę traci jedna trzecia zatrudnionych. Zarząd TVP nazywa te działania planem restrukturyzacji [Rutkowska, 2010]. Kolejnym kontrowersyjnym posunięciem władz telewizji stało się przeniesienie kilkuset dziennikarzy, ale też grafików i montażystów do firmy zewnętrznej. W 2013 roku ogłoszone zostały konkretne plany, dotyczące oddania produkcji telewizyjnej do agencji pracy tymczasowej. Początkowo zakładano, że outsourcing obejmie 550 etatowych pracowników, a wśród nich 400 dziennikarzy. Co istotne, gwarancje zatrudnienia miały obowiązywać tylko przez rok. Zarząd TVP nie ukrywał, że chce pozbyć się kosztów związanych z utrzymaniem etatów i liczy na samozatrudnienie objętych przeniesieniem pracowników. Zmiany miały przynieść publicznej spółce 15 mln zł oszczędności [Pallus, 2013]. Rok później wybrano w przetargu firmę Leasing Team, do której – po negocjacjach z telewizyjnym związkami zawodowymi – przeniesiono 400 osób.

Niewątpliwie powyższa metoda gospodarowania zasobami ludzkimi ma niewiele wspólnego z zarządzaniem humanistycznym i można ją określić mianem „ekonomicznej, kalkulacyjnej i ilościowej” [Wojtaszek, 2014: 30]. Jest przeciwieństwem metody koncentrującej się na pracowniku i jego aspiracjach. Są to jednocześnie dwa przeciwstawne podejścia: twarde i miękkie. W tym pierwszym przypadku człowiek jest traktowany przedmiotowo, przez pryzmat zysków lub finansowych strat. Jak słusznie podkreśla Jan Kreft [2015a: 189], bezosobowe, wręcz statystyczne postrzeganie akurat pracowników mediów jest szczególnie niebezpieczne, gdyż przedsiębiorstwa medialne wywierają duży wpływ na społeczeństwo. Od postawy i motywacji dziennikarzy zależy przecież, jaki będzie finalny produkt ich pracy.

Należy odnotować, że we współczesnych realiach ekonomicznych wciąż wzrasta liczba osób pracujących dla danej organizacji, lecz zatrudnionych poza nią i wykonujących usługi w ramach outsourcingu [Drucker, 2009: 27]. Jednak model ten nie sprawdza się w publicznym przedsiębiorstwie medialnym, którego najważniejszym zadaniem nie jest przecież przynoszenie zysku. Wprowadzona w TVP metoda cięcia kosztów poprzez redukcję zatrudnienia przyniosła wiele szkód, tak samej organizacji, jak i w szerszym, społecznym wymiarze.

## Wiarygodność medialnego produktu

Przy okazji tych rozważań nie można uciec od kwestii wiarygodności medialnego przekazu, w tym przypadku wiarygodności telewizji publicznej i jej postrzegania przez odbiorców. Z pewnością dobrej reputacji TVP nie budowało medialne zamieszanie wokół grupowych zwolnień pracowników bądź też przenoszenie ich do zewnętrznej organizacji, czemu towarzyszyły strajki ostrzegawcze i protesty dziennikarzy. „Jeśli telewizja ma dla mnie pracę, to dlaczego mnie nie zatrudnia, tylko zmusza do zakładania działalności gospodarczej?” – pytał publicznie jeden ze znanych dziennikarzy, Piotr Górecki, pracujący w telewizji od trzydziestu lat. Głos ten był protestem przeciwko umowom śmieciowym i zapowiedziom likwidacji etatów w TVP [Rutkowska, 2015].

Straty wizerunkowe wynikały chociażby z traktowania dziennikarzy przez agencję pracy tymczasowej Leasing Team, która wprowadziła obowiązkowe testy kompetencyjne dla przejmowanych z telewizji pracowników, również tych z wieloletnim stażem [Flis, 2015]. Firma outsourcingowa nie ukrywała też, że planuje zwolnienia grupowe, podając jako powód spadek wartości telewizyjnych zamówień. Celem zabiegów restrukturyzacyjnych w TVP z pewnością nie była troska o jakość programu, lecz ekonomiczne podejście do przedsiębiorstwa medialnego. Wyekspozowanie czynnika biznesowego oznaczało zarazem odejście od dziennikarstwa misyjnego. Wywierana na dziennikarzy presja ekonomiczna wymusza w takich sytuacjach bardziej komercyjne podejście do wykonywanej pracy kosztem służby publicznej [Kononiuk, 2003: 22]. Zmiany te oznaczają

w efekcie otwarcie drogi ku tabloidyzacji przekazu medialnego, a więc obniżenie poziomu dziennikarstwa.

Kolejnym czynnikiem podkreślającym coraz bardziej komercyjny charakter programu telewizji publicznej jest rosnąca liczba reklam. Jeszcze w 1994 roku reklamy zajmowały w TVP nieco ponad 5% czasu antenowego w skali roku, zaś od 2011 roku jest to już ok. 20% [Adamik-Szysiak, 2014: 18–23]. Trudno też oprzeć się wrażeniu, że reklama zastępuje człowieka. Zwalniani dziennikarze nie są już potrzebni, bo coraz mniej miejsca pozostawia się na ambitne produkcje, takie jak programy edukacyjne, dokumentalne czy reportaże, w zamian proponując zakupione za granicą gatunki typu *talk-show*. Na głównych antenach w czasie największej oglądalności trudno jest znaleźć wartościową ofertę. Takowej odbiorca musi szukać tylko na niszowych kanałach tematycznych. Tendencje te oznaczają w praktyce pozorowanie realizacji misji publicznej, bowiem programy godne uwagi trafiają tylko do nielicznych odbiorców. W ten sposób funkcja informacyjna telewizji jest zastępowana rozrywkową. Jednocześnie na znaczeniu tracą też sami dziennikarze, nazywani coraz częściej pozbawionymi podmiotowości pracownikami medialnymi.

Czy w sytuacji niepewności zatrudnienia i deprecjacji zawodu dziennikarza pracownicy telewizji publicznej mogą ufać swoim zwierzchnikom i menedżerom? Jak zarządzać zaufaniem, gdy prowadzi się politykę grupowych zwolnień i odchodzi od zapisanych w ustawie założeń programowych? W zarządzaniu humanistycznym kierowników i menedżerów należy przecież oceniać poprzez pryzmat ich ludzkiego stosunku do zarządzanych [Kostera, Szeluga-Romańska, 2014: 21]. Wśród cech wymaganych od współczesnego pracodawcy wymienić należy takie, jak umiejętność tworzenia klimatu motywującego podwładnych, docenianie kreatywności pracowników, wreszcie świadomość, że to pracownicy są w organizacji najważniejsi [Kargol, 2014: 332]. Tylko wtedy menedżer bądź pracodawca mogą zasługiwać na miano autorytetu.

Nie wolno też pominąć tak istotnego aspektu, jak tworzenie więzi w przedsiębiorstwie i umacnianie ich wraz z realizacją kolejnych zadań [Barańska, 2013: 42]. Budowanie wzajemnego zaufania jest przecież impulsem dla efektywnej pracy. Tymczasem w przypadku TVP trudno mówić o spełnieniu któregoś z powyższych kryteriów. Co więcej, można odnieść wrażenie, że z powodu polityki biznesowej realizowanej w TVP zagrożona jest również godność człowieka [Bukowska, 2010: 75–76].

Niepokojącym sygnałem jest fakt, że grupowe zwolnienia w TVP często idą w parze ze zmianą ekip rządzących i kalendarzem wyborczym. Sięga się po najprostszy sposób szukania oszczędności, eliminując przy okazji dziennikarzy z jakichś względów niewygodnych. Jednocześnie nikogo nie razi nadmierne wydatki na rozrośniętą administrację, olbrzymie honoraria płacone dziennikarskim gwiazdom czy wysokie odprawy dla kierownictwa [Giereło-Klimaszewska, 2010: 64]. Niegospodarność pozostaje grzechem kolejnych ekip rządzących.

## Specyfika zarządzania przedsiębiorstwem medialnym

Nie ulega wątpliwości, że przedsiębiorstwo medialne, zwłaszcza publiczne, mające do wypełnienia określoną misję, nie jest zwykłym biznesem nastawionym na zysk. A przynajmniej takim nie powinno być. Naukowcy zajmujący się tą tematyką zwracają uwagę na dualny charakter mediów. Stwierdzenie to oznacza, że media są zarazem przedsięwzięciem biznesowym i istotnym czynnikiem mającym wpływ na życie społeczne czy kulturalne [McQuail, 2007: 251]. Szczególnie ważnym – ze względu na popularność – nośnikiem wszelkich treści jest właśnie telewizja. Kształtuje ona nie tylko gusta, lecz także modele zachowań, przekazuje obraz świata, dostarcza wzorców do naśladowania. W przypadku telewizji publicznej dochodzi jeszcze zobowiązanie dotyczące wypełniania misji, pozostające w sprzeczności z biznesowym nastawieniem do audytorium i medialnego rynku.

Nie brakuje również badaczy podkreślających, że medialny biznes – mimo swojej specyfiki – jest interesem jak każdy inny. Istotne są w nim takie elementy, jak sprzedaż, dochody z reklam i zyski. Nie można przecież pomijać faktu, że dla medialnych korporacji najważniejsze są: maksymalizacja zysków, redukcja kosztów i ryzyka. Konflikt między rynkiem a misją dobrze odzwierciedlają dwa modele mediów, rynkowy i publiczny [Croteau, Hoynes, 2006: 17, 21]. W modelu rynkowym media są traktowane na równi z innymi towarami i usługami. Główną tezą jest zaś stwierdzenie, że to właśnie konkurencyjny rynek jest najlepszy dla potrzeb społeczeństwa, gdyż to właśnie odbiorcy, czyli konsumenci – a nie np. rząd – są tego rynku regulatorami. Z kolei publiczny model eksponuje tezę, że potrzeby społeczne nie mogą być skutecznie realizowane w warunkach rynkowej konkurencji. To właśnie rolą rządu jest pilnowanie, by media spełniały oczekiwania obywateli, nie zaś konsumentów.

Analizując funkcjonowanie telewizji publicznej w Polsce – zarówno pod względem zarządzania, jak i w sferze programowej – można odnieść wrażenie, że telewizja w warstwie propagandowo-werbalnej hołduje modelowi mediów publicznych, jednak w praktyce coraz niebezpieczniej zbliża się do modelu rynkowego. Coraz więcej do powiedzenia ma przeciętny konsument, dla którego przygotowywane są proste, tabloidowe treści. Ramówki tworzone są z myślą o dużej oglądalności, by zadowolić reklamodawców. Ekonomiczna presja wywierana na dziennikarstwo wypiera potrzeby obywatela, zastępując je oczekiwaniami konsumenta. Mechanizm ten nie może też dziwić w sytuacji, gdy spółki medialne rozliczane są przez właściciela, czyli Skarb Państwa, nie z realizacji misji, lecz ze stanu finansów [Dziemba, 2010: 196–198]. Tymczasem o korzystny bilans ekonomiczny w branży medialnej jest coraz trudniej. Rynek jest nasycony konkurencyjnymi firmami, wciąż pojawiają się nowe podmioty, wzrastają koszty działalności, a spadają zyski, co wymusza coraz ostrzejszą rywalizację i konieczność dostosowania się do zmieniających się reguł [Kung, 2010: 124].

Wymóg uzyskania dobrych wyników ekonomicznych sprawia, że przedsiębiorstwa medialne dążą do zdobycia przewagi nad konkurencją [Kreft, 2012: 211]. W rezultacie zarządzanie często sprowadzane jest do redukcji etatów i zmiany

profilu stacji na bardziej komercyjny. Największe obawy może budzić fakt, że w tej rynkowej grze poświęca się jakość najważniejszego produktu, czyli niezależną informację.

W kontekście rozważań nad kondycją finansową TVP i podejmowanymi próbami naprawczymi warto przypomnieć, że telewizja publiczna w Polsce już na początku 2000 roku alarmowała, że przychody z abonamentu nie pokrywają nawet w połowie kosztów funkcjonowania przedsiębiorstwa. W kolejnych latach było już tylko gorzej. Dochodowymi kanałami były – i wciąż są – tylko programy pierwszy i drugi, do pozostałych trzeba dopłacać [Różycka, 2013: 33]. Jednocześnie konkurencyjne telewizje komercyjne zwiększają zyski z reklam w dużej mierze kosztem właśnie TVP. Kryzys ekonomiczny publicznego nadawcy wciąż się pogłębia. W 2016 roku wpływy z telewizyjnego abonamentu zmalały o 10%, zaś z reklam o ponad 5% w porównaniu z danymi z roku poprzedniego. Zarząd telewizji tłumaczy ten fakt pogarszającą się koniunkturą na rynku reklamy oraz „dyskryminacją prawno-ekonomiczną” medialnej spółki Skarbu Państwa, polegającą na zakazie przerywania programów blokami reklamowymi [TW, MK, 2016].

W tej sytuacji, w niezbyt długiej perspektywie, TVP grozi zapaść finansowa. Można tylko prognozować, że jeśli nie zmienią się zasady finansowania, telewizja ta nie poradzi sobie na rynku, chyba że całkowicie zrezygnuje z elementów programu misyjnego i w jeszcze większym stopniu podda się programowej konwergencji. Prezes TVP Jacek Kurski ocenia wręcz, że kondycja finansowa nadawcy publicznego jest dramatyczna. Jako powód wskazuje zmniejszające się wpływy z abonamentu i zarazem utrzymywanie „kosztochłonnych obowiązków publicznych” [Brzezicki, 2017]. Z wypowiedzi możemy wysnuć wniosek, że realizacja zadań misyjnych jest jednym z głównych powodów pogarszającej się sytuacji finansowej TVP. J. Kurski zapowiada jednocześnie uszczelnienie systemu abonamentowego i poprawę jego ściągalności, inwestycje w infrastrukturę, powrót do produkcji wewnętrznej czy też odbudowę ośrodków regionalnych. Niektórzy autorzy zadają jednak pytanie, czy restrukturyzacja TVP jest w ogóle możliwa [Iłciów, 2007: 230]. Siłą blokującą wszelkie pożądane zmiany są chociażby działające w telewizji związki zawodowe, broniące swoich partykularnych interesów. Podejmowania szybkich, skutecznych decyzji nie ułatwia też złożony system zależności i zwierzchnictwa [Mrozowski, 2001: 240–241]. Rady nadzorcze i powoływane przez nie zarządy pozostają bowiem pod ciągłym nieformalnym wpływem różnych grup nacisku, choćby rządzących partii politycznych, rywalizujących między sobą o dostęp do mediów. Biurokracja w zarządzaniu odbija się też negatywnie na dyscyplinie pracy i poziomie dziennikarskich materiałów.

## Interes społeczny na pierwszym miejscu

Zarządy TVP, chcąc utrzymać telewizję na rynku, podejmują kroki negatywnie odbijające się na jakości materiałów dziennikarskich. Zwolnienia grupowe czy outsourcing nie sprzyjają ani stabilizacji firmy, ani poczuciu przynależności

pracowników do jednego przedsiębiorstwa o jasno określonych zadaniach i celach. W dążeniach do osiągnięcia korzystnego bilansu ekonomicznego zapomina się o podstawowej funkcji, jaką powinny spełniać media publiczne, a mianowicie o realizacji misji społecznej. Można zadać sobie pytanie, kto tak naprawdę ma realizować zapisaną w ustawie medialnej z 1992 roku misję. Czy interes społeczny będzie wystarczająco zabezpieczony, gdy za przygotowywanie ambitnych materiałów będą odpowiedzialni zastępujący zwalnianych dziennikarzy stażyści i mediaworkerzy oraz ci, którzy godzą się wykonać każde, nawet wątpliwe etycznie zadanie, tylko po to, żeby utrzymać pracę?

Naciski polityczne i uwarunkowania ekonomiczne powodują, że telewizja publiczna – podobnie zresztą jak inne media – jest instytucją pozbawioną gwarancji niezależności. Oznacza to, że zagrożona jest choćby wolność słowa, tym samym niewiarygodny pozostaje też społeczny przekaz. Sprawdzone w dojrzałych demokracjach zachodnich rozwiązania, jak choćby niezależność redakcji w strukturach przedsiębiorstwa, wzmocnienie roli redaktora naczelnego i pozostawienie mu decyzji personalnych i redakcyjnych, wreszcie wprowadzenie klauzuli sumienia pozwalającej dziennikarzowi odmówić wykonania polecenia sprzecznego z jego światopoglądem [Jakubowicz, 2008: 96], nie znajdują zrozumienia w polskich realiach.

Bogusław Nierenberg [2007: 10], analizując czynniki mające wpływ na funkcjonowanie mediów publicznych, zwraca uwagę na takie determinanty, jak państwo, rynek i społeczeństwo. Państwo wykorzystuje media w służbie swoich instytucji, rynek określa zapotrzebowanie na dany rodzaj przekazu, dla społeczeństwa zaś ważne jest, by media służyły jego dobrze pojętym interesom, budując ład i demokrację. O prawidłowym funkcjonowaniu mediów możemy mówić tylko wtedy, gdy te trzy czynniki będą się równoważyły. Jeśli zaczną dominować np. model rynkowy, wówczas potrzeby społeczne nie będą w pełni realizowane. A przecież w przypadku mediów publicznych to właśnie interes społeczny powinien być stawiany na pierwszym miejscu. Istotniejsze od zysku przedsiębiorstwa jest bowiem właściwe oddziaływanie medialnego przekazu na wszystkie grupy społeczne i zaspokajanie ich potrzeb z zakresu wiedzy, kultury czy ambitnej rozrywki [Kreft, 2015a: 195–199]. Zadania mediów publicznych można by rozszerzyć choćby o propagowanie idei obywatelskich, indywidualnej i społecznej odpowiedzialności czy wreszcie o przekazywanie rzetelnych i pogłębionych informacji o wydarzeniach ze świata [Jakubowicz, 2007: 165]. Jak ładnie ujmuje to Łukasz Gaweł [2015: 171], zwracając uwagę na wartości w procesie kierowania przedsiębiorstwem, „Zarządzanie humanistyczne jest alter ego zarządzania ekonomicznego, jest jego sumieniem”.

Tymczasem w praktyce priorytety kierowania mediami publicznymi dalekie są od tych, jakie wskazuje zarządzanie humanistyczne. Hasła dotyczące demokracji czy interesu społecznego są wykorzystywane, by uspokoić opinię publiczną i ukryć właściwy cel, czyli maksymalizację zysku [Kreft, 2015b: 12]. Trzeba jednak zgodzić się ze stwierdzeniem, że odwoływanie się do wartości związanych z interesem społecznym ma sens wówczas, gdy przedsiębiorstwo medialne – w tym przypadku TVP – potrafi zgromadzić duże audytorium. W sytuacji niskiej



oglądalności trudno przecież mówić o realizacji jakiegokolwiek misji [McQuail, 2007: 192]. Ważne jest zatem, aby zarządzający potrafili tak dobrać zespół dziennikarski i tak nakreślić priorytety, by produkt medialny był jednocześnie interesujący oraz służył realizacji misji. Na razie zadania tego nie udaje się realizować.

Warto przy okazji zastanowić się nad stwierdzeniem, że tylko media publiczne mogą „sprostać potrzebom współczesnego człowieka” [Nierenberg, 2015: 108], czyli przygotować taki program, który w sposób pogłębiony i etyczny objaśniał będzie świat i przysłuży się prawdziwemu rozwojowi. Dotąd telewizja publiczna w Polsce nie jest w stanie udźwignąć ciężaru spoczywającej na niej odpowiedzialności. Jej oferta programowa coraz bardziej przypomina tę ze stacji komercyjnych, a misja – jak już wspomniano – odsunięta została na dalszy plan. TVP, podobnie jak inne media, stara się o poszerzenie audytorium przede wszystkim po to, by mieć odbiorców własnych programów rozrywkowych, móc dzięki temu sprzedawać reklamy, a także dotrzeć z przekazem politycznym do jak największej liczby widzów [Karwat, 2005: 177]. Dochodzi nawet do tego, że to telewizje komercyjne proponują przygotowanie i emisję na swoich antenach programów misyjnych, oczywiście za odpowiednią, rynkową zapłatą. Interes społeczny sprowadzany jest na naszych oczach do poziomu negocjacji finansowych.

## Zakończenie

Żadna z ekip politycznych przejmujących odpowiedzialność za funkcjonowanie TVP nie była dotychczas w stanie zaproponować i wdrożyć takiego systemu finansowania telewizji publicznej, by nie musiała ona walczyć o przetrwanie poprzez zdobywanie pieniędzy na rynku reklam. Pogarszająca się z roku na rok sytuacja ekonomiczna spółki wyraźnie odbija się na poziomie oferty programowej, przypominającej coraz bardziej mało ambitne propozycje nadawców komercyjnych. Zarządzanie publicznym przedsiębiorstwem medialnym koncentruje się na redukcjach etatów dziennikarskich, co przynosi tylko pozorne oszczędności, powoduje natomiast trudne do odrobienia straty w postaci spadku poziomu dziennikarskich materiałów. Do wykonywania zawodu dopuszczane są bowiem osoby bez dostatecznego przygotowania i doświadczenia, których jedyną „zaletą” bywa dyspozycyjność, również ta polityczna. Ciągły pośpiech w pogoni za sensacyjnym newsem wyznacza nowe standardy publicznego nadawcy. Misja i posłannictwo zastąpione zostały bieżącym sporem politycznym oraz próbą przypodobania się widzowi poprzez emisję programów o tabloidowym wydźwięku. By zmienić ten niekorzystny trend, potrzebna jest zupełnie nowa wizja zarządzania, wolna od bieżących politycznych rozgrywek i jednocześnie oparta na stabilnych filarach finansowych.

## Bibliografia

- Adamik-Szysiak M. (2014), *Komercjalizacja mediów publicznych – studium przypadku Telewizji Polskiej SA* [w:] I. Hofman, D. Kępa-Figura (red.), *Wartości mediów*, t. 2, Wydawnictwo Uniwersytetu M. Curie-Skłodowskiej, Lublin.
- Barańska K. (2013), *O relacjach humanistyki i zarządzania: mezalians to czy szczęśliwy związek?*, „Problemy Zarządzania”, 11(4): *Zarządzanie humanistyczne*, red. B. Nierenberg.
- Brzeziński Ł. (2017), *Jacek Kurski: Doszliśmy do ściany. Brak finansowania oznacza zwijanie TVP*, Wirtualnemedi.pl, <http://www.wirtualnemedi.pl/artykul/jacek-kurski-doszliśmy-do-ściany-brak-finansowania-oznacza-zwijanie-tvp> [dostęp: 25.04.2017].
- Bukowska J. (2010), *Cześć człowieka jako kategoria prawna* [w:] P. Dudek, M. Kuś (red.), *Prawne, ekonomiczne i polityczne aspekty funkcjonowania mediów i kreowania ich zawartości*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń.
- Croteau D., Hoynes W. (2006), *The Business of Media: Corporate Media and the Public Interest*, Pine Forge Press, California.
- Drucker P. (2009), *Zarządzanie XXI wieku – wyzwania*, tłum. A. i L. Śliwa, MT Biznes, Warszawa.
- Dziemba R. (2010), *Abonament a realizacja misji publicznej. Finansowanie mediów publicznych w procesie politycznego klinchu* [w:] P. Dudek, M. Kuś (red.), *Prawne, ekonomiczne i polityczne aspekty funkcjonowania mediów i kreowania ich zawartości*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń.
- Flis D. (2015), *Leasing Team: Albo test, albo zwolnienie. Tak się testuje ludzi TVP*, „Gazeta Wyborcza”, 31 marca, [http://wyborcza.pl/1,76842,17683287,LeasingTeam\\_\\_Albo\\_test\\_\\_albo\\_zwolnienie\\_\\_Tak\\_sie\\_testuje.html?disableRedirects=true](http://wyborcza.pl/1,76842,17683287,LeasingTeam__Albo_test__albo_zwolnienie__Tak_sie_testuje.html?disableRedirects=true) [dostęp: 2.04.2017].
- Gawel Ł. (2015), *Poszukując człowieka – o wartościach w świecie zarządzania* [w:] B. Nierenberg, R. Batko, Ł. Sułkowski (red.), *Zarządzanie humanistyczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Giereło-Klimaszewska K. (2010), *Przyszła rola mediów publicznych w kontekście tworzenia systemu medialnego* [w:] P. Bielawski, A. Ostrowski (red.), *Media publiczne. System medialny w Polsce – pytania i dezyderaty*, Wydawnictwo Lena, Wrocław, <http://dziennikarstwo.uni.wroc.pl/files/file/BPKGVTZL?v=1466160035> [dostęp: 8.04.2017].
- Ilciów A. (2007), *Niezależne media? Deklaracje i rzeczywistość* [w:] M. Sokołowski (red.), *Media w Polsce. Pierwsza władza IV RP?*, Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.
- Jakubowicz K. (2007), *Media publiczne. Początek końca czy nowy początek*, Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.
- Jakubowicz K. (2008), *Polityka medialna a media elektroniczne*, Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.
- Kargol Z. (2014), *Autorytet pracodawcy* [w:] J. Zimny (red.), *Autorytet: wczoraj – dziś – jutro*, Katolicki Uniwersytet Lubelski, Stalowa Wola.
- Karwat M. (2005), *O wymuszeniu medialnym (pamflet na medialny samograj)* [w:] M. Duczmał, B. Nierenberg (red.), *Media elektroniczne w procesie komunikacji rynkowej*, Instytut Śląski, Opole.
- Kononiuk T. (2003), *Dziennikarstwo między służbą a rynkiem*, „Studia Medioznawcze”, 1(11).

- Kostera M., Szeluga-Romańska M. (2014), *Komunikowanie a humanistyczne aspekty roli profesjonalnej menedżera: Studium etnograficzne* [w:] Ł. Sułkowski, A. Woźniak (red.), *Zarządzanie humanistyczne*, t. XV, cz. III, Społeczna Akademia Nauk, Łódź–Warszawa.
- Kostera M., Śliwa M. (2010), *Zarządzanie w XXI wieku. Jakość, twórczość, kultura*, Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.
- Kreft J. (2012), *Ewolucja strategii transmedialnych korporacji transnarodowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
- Kreft J. (2015a), *Katalog zasad humanistycznego zarządzania mediami – próba definicji* [w:] B. Nierenberg, R. Batko, Ł. Sułkowski (red.), *Zarządzanie humanistyczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Kreft J. (2015b), *Za fasadą społeczności. Elementy zarządzania nowymi mediami*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Kung L. (2010), *Strategie zarządzania na rynku mediów*, Oficyna Wydawnicza a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- McQuail D. (2007), *Teoria komunikowania masowego*, tłum. A. Szulżycka, M. Bucholc, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Mrozowski M. (2001), *Media masowe. Władza, rozrywka i biznes*, Oficyna Wydawnicza ASPRA-JR, Warszawa.
- Nierenberg B. (2007), *Publiczne przedsiębiorstwo medialne: determinanty, systemy, modele*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Nierenberg B. (2011), *Zarządzanie mediami. Ujęcie systemowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Nierenberg B. (2015), *O potrzebie humanistycznego zarządzania mediami* [w:] B. Nierenberg, R. Batko, Ł. Sułkowski (red.), *Zarządzanie humanistyczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Nierenberg B. (2016), *Media Management: A Comparative Analysis of European and American Systems*, Jagiellonian University Press, Kraków.
- Paliszkiewicz J. (2013), *Zaufanie w zarządzaniu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Pallus A. (2013), *Rewolucja w TVP ma przynieść 15 mln zł oszczędności. „Nikogo się nie pozbywamy”*, Wirtualnemedi.pl, <http://www.wirtualnemedi.pl/artykul/rewolucja-w-tvp-ma-przyniesc-15-mln-zl-oszczednosci-nikogo-sie-nie-pozbywamy> [dostęp: 4.04.2017].
- Rutkowska E. (2010), *Zarząd TVP uchwalił kolejne zwolnienia grupowe*, Press.pl, <http://www.press.pl/tresc/21295,zarzad-tvp-uchwalil-kolejne-zwolnienia-grupowe> [dostęp: 8.08.2017].
- Rutkowska E. (2015), *Piotr Górecki, Mirosław Cichy, Jarosław Kuś i inni dziennikarze TVP na liście zwalnianych grupowo*, Press.pl, [http://www.press.pl/tresc/39349,piotr-gorecki\\_-miroslaw-cichy\\_-jaroslaw-kus-i-inni-dziennikarze-tvp-na-liscie-zwalnianych-grupowo](http://www.press.pl/tresc/39349,piotr-gorecki_-miroslaw-cichy_-jaroslaw-kus-i-inni-dziennikarze-tvp-na-liscie-zwalnianych-grupowo) [dostęp: 29.05.2017].
- Różycka M. (2013), *Media publiczne – państwo, społeczeństwo, rynek*, „Zarządzanie Mediami”, 1(1).
- TW, MK (2017), *W ub. r. wpływy Telewizji Polskiej z abonamentu zmalały o 10 proc., a z reklam – o pięć proc.*, Wirtualnemedi.pl, <http://www.wirtualnemedi.pl/artykul/mniejsze-wplywy-tvp-z-reklam-i-abonamentu-w-2016-roku#> [dostęp: 20.04.2017].
- Wojtaszek H. (2014), *Współczesne koncepcje zarządzania zasobami ludzkimi* [w:] A. Depta (red.), *Współczesne problemy zarządzania a społeczna odpowiedzialność biznesu*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź.