

Magda Różycka

Uniwersytet Jagielloński
Katedra Zarządzania Mediami i Reklamy

ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI W MEDIACH PUBLICZNYCH. STUDIUM PRZYPADKU TVP KATOWICE

Abstract

HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN PUBLIC MEDIA. CASE STUDY TVP KATOWICE

It seems that the employers' approach to their employees ought to change in the context of human resources management of public media. In fact, what should be considered most important is 'change-oriented thinking', which means positive thinking and encouraging creativity. One might presume that the apparent restructuring process in public media – and the one conducted in 2014 by the public broadcasting service may be regarded as such – is a realisation of the Copernicus-Gresham law, where 'bad money' drives out good. In reality, it is all about creating new ways of economising and there is no evidence pointing towards any changes in the foreseeable future. Moreover, the common belief dominating the global discourse that employees, equipped with suitable knowledge, abilities and skills decide about the company's position on the market – in reference to Polish public media may be regarded merely as an academic discussion related to HR managing. The example of the above-mentioned deliberations is TVP Katowice, where for a number of years many areas have been consistently undergoing a restructuring process, first and foremost – the area of human resources (with a special focus on creative employees). It may be assumed that the analysis of the TVP Katowice case is representative of the other 15 regional public television centres, which similarly to Katowice have financial problems, which consequently leads to restructuring (dismissing employees). The aim of this publication is to demonstrate that politics and economy are two significant determiners having influence over human resources managing in Polish public media. Which in reality affects explicit actions undertaken by the regional media, to which they are obligated by law.

Keywords: public media, regional public television, mission, human resources management

Wstęp

Zarządzanie może być definiowane jako proces planowania, organizowania, wpływania i kontrolowania po to, by osiągnąć cele organizacyjne poprzez skoordynowane użycie zasobów ludzkich i rzeczowych¹. Jak wskazuje Bogusław Nierenberg, o wynikach przedsiębiorstwa decydują nie tylko zasoby kapitałowe i zaawansowane technologie, ale przede wszystkim doskonale przygotowany i ukierunkowany zespół pracowników². W odniesieniu do rynku mediów Alan B. Albarran stwierdza nawet, iż pracownicy to najważniejsze aktywa firm medialnych, zaś ich właściwe pozyskiwanie, ukierunkowanie, szkolenie oraz wynagradzanie przy zachowaniu odpowiednich warunków pracy jest podstawą powodzenia mediów³. Produkt medialny jest w dużym stopniu uzależniony od talentu oraz kreatywności tych, którzy go tworzą. Cechą charakterystyczną rynku mediów jest występowanie tzw. poziomych struktur elastycznych, charakteryzujących się udziałem pracowników w kilku zadaniach jednocześnie i pełnieniem przez nich rozmaitych funkcji w zależności od potrzeb. „Elastyczność zasobów ludzkich jest najczęściej interpretowana jako zdolność adaptacyjna pozwalająca dostosować wielkość i strukturę zatrudnienia do zmieniających się potrzeb organizacji. Rzadziej jest dostrzegany szerszy kontekst elastyczności zasobów ludzkich, który uwzględnia nie tylko aspekt ilościowy, ale także jakościowy”⁴. Odnosi się on do tego, czy i w jakim stopniu pracownicy „potrafią wykorzystać swoją wiedzę, umiejętności oraz cechy osobowości, by osiągnąć cele i standardy przypisane ich rolam”⁵.

Pogląd ten znajduje potwierdzenie wśród wymienianych przez Jeana Brilmana cech idealnej organizacji elastycznej:

- „zdolność nadążania za zmianami otoczenia i rozwijania się szybciej niż konkurencji;
- sprawny system poznawania opinii klientów i szybkiego reagowania na ich oczekiwania;
- krótkie procesy decyzyjne – płaska struktura, uprawomocnianie pracowników wykonawczych;
- personel przyzwyczajony do zmian”⁶.

Cechą dodatkową organizacji medialnych jest istnienie wielu specjalności zawodowych oraz istotne znaczenie czynnika czasu dla zdobywania kwalifikacji przez

¹ R.W. Mondy, R.E. Holmes, E.B. Flippo, *Management, Concepts and Practices*, Allyn and Bacon, Boston 1983, s. 6.

² B. Nierenberg, *Zarządzanie mediami. Ujęcie systemowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2011, s. 39.

³ A.B. Albarran, *Management of Electronic and Digital Media*, Wadsworth Thomson Learning, Belmont, CA 2002, s. 123.

⁴ A. Sajkiewicz (red.), *Jakość zasobów pracy. Kultura, kompetencje, konkurencyjność*, Poltext, Warszawa 2002, s. 100–101.

⁵ Tamże.

⁶ J. Brilman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 391.

doświadczenie⁷. To, co można uznać za istotne, to fakt, że produkcja medialna charakteryzuje się znaczną intensywnością prac twórczych, a zarazem potrzebą dyscypliny realizacyjnej, co w rezultacie prowadzi do zaangażowania w produkcję wielu twórców i pracowników pomocniczych (kierowników produkcji, pracowników technicznych, administracji i reklamy). Nawet najwybitniejsi twórcy nie działają w mediach (szczególnie elektronicznych) samodzielnie. Praca ta ma w istocie charakter „czynu złożonego”, gdyby odwołać się do terminu zaproponowanego przez Tadeusza Kotarbińskiego⁸. Istotnym elementem twórczości medialnej są dziennikarze. Dziennikarstwo jako zawód twórczy wymaga kreatywnego rozwiązywania zadań, z drugiej jednak strony liczy się presja rynku i poszukiwanie za wszelką cenę wyższych słupek oglądalności, słuchalności czy sprzedaży. Dobrą ilustracją tej dychotomii był Ryszard Kapuściński, który wciąż podkreślał, że jest dziennikarzem, a nie pracownikiem mediów⁹. Można uznać, że zachowania i reakcje indywidualne pracowników w mediach są podstawową determinantą ich sukcesu i porażki. „Prawdopodobnie nic nie jest ważniejsze dla pracowników mediów – i tym samym dla ich pracodawców – niż gotowość zatrudnionych do twórczości, konstruktywnej reakcji oraz dostrzegania sensu pracy”¹⁰.

Nowoczesne zarządzanie w obszarze zasobów ludzkich to zarządzanie świadome. Oznacza umiejętność oceny potencjału pracowników i wykorzystanie tego zasobu do realizacji celów strategicznych przedsiębiorstwa. Jednak wiele firm medialnych nie tylko nie zwiększa zatrudnienia, ale wręcz przeciwnie – ogranicza liczbę pracowników. Jak zauważa Brillman: „Dla mediów coraz bardziej charakterystyczna jest praca czasowa lub współpraca, a nie zatrudnienie na etat. Firmy preferują kontrakty terminowe i nie dają gwarancji zatrudnienia w dłuższym czasie. Coraz częściej mówi się o zdolności do bycia zatrudnionym aniżeli o zatrudnieniu”¹¹.

Zmiany strukturalne mediów obejmują wiele czynników: metody pracy, stosunki międzyludzkie, role organizacyjne lub procesy podejmowania decyzji. W firmach medialnych jest to związane z tworzeniem redakcji, wyłanianiem funkcji kierowniczych oraz określeniem zasad przyporządkowań¹². Niewłaściwie przeprowadzona restrukturyzacja może osłabić zaangażowanie pracowników twórczych w tworzenie produktu medialnego, a to jego jakość i atrakcyjność decydują o przewadze konkurencyjnej organizacji medialnej. Warto tu odwołać się do opinii Roberta G. Picarda, który formułuje pogląd, iż media występują równolegle na dwóch rynkach, są zatem czymś, co autor określa jako *dual product market* (podwójny

⁷ A.K. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997, s. 363–369.

⁸ T. Kowalski, *Między twórczością a biznesem*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 97.

⁹ B. Nierenberg, dz. cyt., s. 39.

¹⁰ A.B. Sohn, J. LeBlanc Wicks, S. Lacy, G. Sylvie, C.A. Hollifield, *Media Management: A Casebook Approach*, Lawrence Erlbaum Associates, New York 1999, s. 69.

¹¹ J. Brillman, dz. cyt., s. 343.

¹² T. Kowalski, dz. cyt., s. 55.

produkt rynkowy)¹³. Dla rynku mediów podstawowe znaczenie ma wartość użytkowa, a więc zdolność do zaspokajania informacji i rozrywkowych potrzeb różnych kategorii odbiorców. Wartość użytkowa jest w podstawowym stopniu określana przez zawartość medium. Owa zawartość powstaje jako efekt pracy zbiorowej wielu osób reprezentujących bardzo różne specjalności. Drugi rynek, na którym media są obecne, to rynek reklamy, mający dla mediów coraz większe znaczenie. Na rynku tym media oferują reklamodawcom swoją usługę polegającą na pośrednictwie w nawiązywaniu kontaktu między nimi a odbiorcami mediów¹⁴. Od tej zdolności w istocie zależy sukces ekonomiczny organizacji medialnej. Można jednak uznać, że praca zespołu oceniana jedynie pod kątem produktywności, tj. stosunku faktów do kosztów wytwarzanych informacji, może mieć wpływ na jakość przekazu. Ponadto kierowanie się jedynie przesłankami kosztowymi może doprowadzić do sytuacji, że warunki pracy i cele organizacji nie dadzą się pogodzić z ideałami dziennikarskiego profesjonalizmu i odpowiedzialności społecznej¹⁵.

Pokonywanie wewnętrznych sprzeczności w organizacji medialnej oraz silna konkurencja zewnętrzna wymuszają nowe sposoby zarządzania. Jednak „[n]awet najlepsza strategia biznesowa nie będzie skuteczna, jeśli zabraknie pracowników, którzy ją wdrożą” – stwierdza Iwona Janas, dyrektor generalna Manpower Polska. „Tak jak niewyobrażalne byłoby przyjęcie przez dyrektora finansowego perspektywy krótkoterminowej zamiast pięcio- czy dziesięcioletniej, podobnie zasoby ludzkie wymagają planowania z takim samym wyprzedzeniem czasowym. Dobra strategia HR to umiejętność przewidzenia, skąd pozyskane zostaną talenty oraz jak wyglądać będzie struktura zatrudnienia długo- i krótkoterminowego”¹⁶.

Najważniejszym czynnikiem kształtującym warunki i sposób działania instytucji medialnej jest jej władza właścicielska. W mediach małej i średniej wielkości właściciele mogą bezpośrednio sprawować władzę, a przynajmniej kontrolę¹⁷. Wszystko to daje właścicielom szansę na operatywne zarządzanie i szybkie reagowanie na wymogi rynku. Jednak wraz z rozwojem skali działania i rozrostem struktury organizacyjnej właściciele są skazani na bardziej pośrednie metody kierowania¹⁸ – i stwierdzenie to dotyczy również zasobów ludzkich. W przeciwieństwie do mediów komercyjnych, dla których sukces rynkowy jest głównym celem działania, media publiczne muszą godzić zasady efektywności ekonomicznej z celami służby publicznej, a także w jakimś stopniu z interesami partii rządzą-

¹³ R.G. Picard, *Media Economics: Concepts and Issues*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA 1989, s. 17.

¹⁴ Tamże.

¹⁵ M. Mrozowska, *Media masowe: władza, rozrywka i biznes*, Oficyna Wydawnicza Aspra-JR, Warszawa 2001, s. 267.

¹⁶ http://www.manpowergroup.pl/repository/Raporty/Niedobor/PL/2010_Co_dalej_z_niedoborem_talentow_opracowanie_eksperckie.pdf (dostęp: 5.01.2015).

¹⁷ M. Mrozowska, dz. cyt., s. 239.

¹⁸ Tamże, s. 240.

cych¹⁹. Rady nadzorcze i zarządy tych mediów znajdują się pod wpływem różnych nacisków i grup interesów.

Trwa dyskusja o kształcie mediów publicznych w Polsce. Obecnie Telewizja Polska i Polskie Radio utrzymują się zarówno z wpływów z abonamentu, jak i ze środków pozyskanych ze sprzedaży czasu reklamowego. Władze spółek twierdzą jednak, że to za mało. Aktualne pozostaje więc pytanie o to, jak nadawcy publiczni mają pozyskiwać środki na swoje funkcjonowanie. Raport EBU z 2012 roku²⁰ prezentuje dane dotyczące finansowania organizacji publicznych w Europie. Abonament jest głównym źródłem finansowania w 21 z 40 krajów. W 21 krajach przychody z abonamentu stanowią 71% całego dochodu, natomiast w 18 nadawcy publiczni są finansowani głównie ze środków publicznych (pomoc publiczna, granty, podatki). Polska jest jedynym krajem, gdzie reklama jest głównym środkiem finansowania. Jednocześnie jednak widoczny i zauważalny jest spadek dochodów z reklam, notowany od 2006 roku. Polska nie stanowi w tym względzie wyjątku. Całkowity przychód mediów publicznych w krajach członkowskich EBU w 2011 roku sięgnął 34 mld euro. W Polsce przychód mediów publicznych wynosi 476 mln euro, co sytuuje nas na 13. miejscu w rankingu. Liderami zestawienia są, co nie jest zaskakujące, Niemcy, Wielka Brytania i Francja. Nasz zachodni sąsiad na przykład wykazuje sumę ponad 8,5 mld euro, która daje wyobrażenie o różnicy skali tych dwóch rynków medialnych. Łączny wynik finansowania ze środków publicznych daje Polsce ostatnie miejsce w przedstawionym przez EBU rankingu²¹. Również opublikowany w grudniu 2015 roku Raport EBU dotyczący 63 organizacji w 45 krajach wskazuje²², iż pomimo faktycznej nominalnej ewolucji źródeł finansowania w latach 2010 i 2014 (+1,8%) (pomijając efekt inflacji) obserwuje się stały spadek źródeł finansowania mediów publicznych. Tendencja ta jest najbardziej wyraźna w krajach Unii Europejskiej. Zdaniem autorów raportu wiąże się to z opłatami abonamentowymi, które od lat nie ulegają zmianie. W 2014 roku dochód publiczny stanowił w badanych organizacjach 77,9%, dochód z reklam 18,6%, zaś inne środki kształtowały się na poziomie 3,4%. W wielu przypadkach w organizacjach publicznych istnieją ograniczenia w odniesieniu do emitowania reklam. Autorzy raportu wyróżniają abonament jako główne źródło finansowania publicznych nadawców. Stanowił on 66,8% środków w badanym okresie, mimo że zniesiono ten typ opłat w takich krajach jak Finlandia (2013), Serbia (2014) i Izrael (2015). Drugim najbardziej rozpowszechnionym źródłem dochodów były środki publiczne, w tym budżet państwa, dotacje, podatki od towarów i usług oraz pozostałe dochody publiczne. Środki te wyniosły 11,1%. W 2014 roku reklama była dopiero trzecim źródłem dochodów

¹⁹ Tamże.

²⁰ Raport EBU, *Finansowanie mediów publicznych w krajach członkowskich EBU*, Funding of Public Service Media 2012.

²¹ Tamże.

²² <https://www.ebu.ch/files/live/sites/ebu/files/Publications/EBU-MIS%20-%20Funding%20of%20PSM%202015%20-%20Public%20version.pdf> (dostęp: 2.02.2016).

(10,2%). Jednak autorzy raportu wskazują na kruchą równowagę między publicznymi i komercyjnymi przychodami²³.

Można uznać, iż sytuacja programowa, a w konsekwencji kadrowa TVP jest uzależniona od stabilności źródeł finansowania. Wiele wskazuje na to, że mamy do czynienia z kryzysem programowym i z trudnym do określenia momentem rozwiązania głównego problemu – sposobu finansowania telewizji publicznej. Brak środków ogranicza ofertę programową, co jest widoczne w ramówkach głównych anten TVP. W pewnym uproszczeniu można powiedzieć, że TVP postawiła na seriale, które są dominującą nowością i kontynuacją, filarem, na którym opierają się udziały jej anten.

Organizacje medialne działają na konkurencyjnym rynku i stwierdzenie to dotyczy również publicznego nadawcy. To sprawia, że coraz większego znaczenia nabierają takie elementy, jak marka, reputacja, zasoby kadrowe (a zwłaszcza tzw. gwiazdy dziennikarstwa i rozrywki). Warto podkreślić, że rola zasobów ludzkich może być tutaj kluczowa. W kontekście powyższych rozważań oczywiste wydaje się, iż przedsiębiorstwo medialne musi zbudować ekipę z prawdziwego zdarzenia i zespolić indywidualne wysiłki w wysiłek wspólny. Dlatego działalność biznesu, także medialnego, wymaga, by „każde zadanie orientować na cele całości (...)”²⁴. W literaturze przedmiotu przeważa pogląd, że „skuteczne zarządzanie zasobami ludzkimi (...) winno być powiązane ze strategią organizacji”²⁵.

Jak wskazuje Tadeusz Kowalski, firmy medialne są uzależnione od pracy ludzi – i to tych najbardziej utalentowanych²⁶. Z punktu widzenia zarządczego możliwe są dwa podejścia, które nie wykluczają się wzajemnie. Pierwsze polega na samodzielnym kreowaniu talentów, tworzeniu warunków do ich rozwoju oraz długookresowych i przemyślanych działaniach. Tego typu filozofia była charakterystyczna dla mediów publicznych, które poprzez zawieranie długoterminowych kontraktów lub proponowanie pracy na etacie dawały pracownikom poczucie bezpieczeństwa i wiązały ze sobą na dłużej najbardziej utalentowanych twórców. Przykładami takich osób są choćby Monika Olejnik, Wojciech Mann, Tomasz Lis. Z kolei media komercyjne, uznając, że ich najcenniejszym aktywem jest posiadanie talentów, albo inwestują w tzw. nowe twarze (np. Justyna Pochanke, Dorota Gawryluk), albo pozyskują talenty od konkurencji²⁷.

Na przestrzeni ostatnich lat w TVP podejmowano wiele decyzji reorganizacyjnych. Wynikały one zarówno z potrzeb wewnętrznych, jak i z gry politycznej, której podlegała telewizja. Ostatnia restrukturyzacja przeprowadzona w 2014 roku dotyczyła zasobów ludzkich, które w ocenie badaczy rynku mediów stanowią naj-

²³ Tamże.

²⁴ P.F. Drucker, *Praktyka zarządzania*, MT Biznes, Warszawa 2008, s. 232.

²⁵ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi – strategia i działanie*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001, s. 14–15.

²⁶ T. Kowalski, dz. cyt., s. 101.

²⁷ Tamże.

trwalszy i najbardziej wartościowy zasób każdej organizacji medialnej. Telewizja przekonywała, że nowy model to efekt nowoczesnej reformy struktury organizacyjnej. W procesie tym uczestniczyła firma Leasing Team²⁸. Podsumowując swoją kadencję, ustępujący prezes Telewizji Polskiej Juliusz Braun pozytywnie ocenił efekty rocznej współpracy z Leasing Team i uznał postępującą restrukturyzację TVP za jedno ze swoich najważniejszych osiągnięć²⁹. Wydaje się jednak, iż powstanie nowej struktury winno być wyzwaniem zdeterminowanym sytuacją, wzmacnianiem filaru, od którego zależy przyszłość i sens istnienia TVP, jej kształt, możliwości rozwojowe, widownia, wizerunek i autorytet. Pracownicy winni być przekonani, że zmiana jest oparta na jasnych regułach, sprawiedliwych decyzjach personalnych i prowadzi do stabilizacji zawodowej.

Kiedy w lipcu 2014 roku pracownicy TVP przechodzili do agencji pracy na mocy „Umowy o świadczeniu usług dziennikarskich, grafiki komputerowej (...) wraz z przejściem pracowników i współpracowników TVP SA”, zarząd telewizji publicznej zapewniał, że chodzi o mądre zarządzanie kadrami i oszczędności w budżecie stacji, a nie o ukrywanie kolejnego zwolnienia grupowego³⁰, co zarzucali mu związkowcy. TVP deklarowała, że „ma na uwadze ochronę interesów swoich pracowników i współpracowników oraz zagwarantowanie ciągłości ich stosunku pracy”³¹. Zgodnie z umową Leasing Team miał świadczyć dla TVP usługi związane z produkcją programów telewizyjnych, wykorzystując jej byłych pracowników³².

Czy w istocie tak się stało? Czy zasoby ludzkie są najcenniejszym aktywem publicznego nadawcy? „Agencja pracy Leasing Team, która w lipcu 2014 r. przejęła ponad 400 pracowników Telewizji Polskiej, teraz ich zwalnia. Dlaczego? Bo nie ma dla nich pracy. TVP coraz rzadziej składa zamówienia, które mieli wykonywać”³³.

Wspomniana restrukturyzacja tym razem objęła całą spółkę (poprzednie w przeważającej większości zaczynały i kończyły się w regionach), nie ominęła również ośrodków regionalnych TVP, gdzie w istocie od lat panuje dramatyczna sytuacja finansowa³⁴. Należy jednak podkreślić, że problemy telewizji regionalnej w Polsce nie sprowadzają się jedynie do pieniędzy, ale też do postrzegania jej miejsca w strukturze TVP. Reformę telewizji publicznej zawsze zaczynało od oddziałów. Już w 2004

²⁸ <http://leasingteam.pl/dla-firm/case-studies/leasingteam-wspiera-reforme-tvp/> (dostęp: 20.12.2015).

²⁹ <http://leasingteam.pl/prezes-tvp-pozytywnie-ocenia-roczna-wspolprace-z-leasingteam-2/> (dostęp: 10.12.2015).

³⁰ http://wyborcza.biz/biznes/1,100896,17805276,Przejeci_i_wyrzuceni__LeasingTeam_zwalnia_pracownikow (dostęp: 20.11.2015).

³¹ Tamże.

³² <http://www.tygodniksolidarnosc.com/pl/9739/56/c/zrobili-swoje--moga-odejsc.html> (dostęp: 20.12.2015).

³³ <http://forum.media2.pl/viewtopic.php?t=7985> (dostęp: 10.09.2015).

³⁴ M. Gierula, *Społeczny odbiór mediów na Śląsku w okresie transformacji – wybrane zagadnienia*, [w:] J.W. Adamowski (red.), *Środki masowej informacji w Polsce po likwidacji instytucji cenzury (1990–2000)*, Oficyna Wydawnicza Aspra-JR, Warszawa 2000, s. 274.

roku powstał pomysł na konsolidację tego segmentu nazwany: „Strategia transformacji oddziałów terenowych”. Strategia Jana Dworaka i Piotra Gawła nie przewidywała jednak tak daleko idącej konsolidacji – a w konsekwencji eliminacji tematów regionalnych i lokalnych, jakiej doświadczyliśmy w drugiej połowie 2007 roku, kiedy zlikwidowano TVP3 Regionalną, uruchamiając w to miejsce TVP Info³⁵.

Wydaje się, że obecnie o regionalnych stacjach telewizji publicznej mówi się raczej w kontekście ich marginalizacji, nie zaś znaczenia dla lokalnych społeczności. Doniesienia medialne o zmniejszaniu o blisko połowę ich budżetów i planowanych kolejnych zwolnieniach pracowników uniemożliwiają wykonywanie nałożonych nań obowiązków³⁶. W ten sposób restrukturyzacja uderza w podstawową misję mediów publicznych, jaką jest informowanie o życiu społecznym, gospodarczym, politycznym, kulturalnym i sportowym wszystkich regionów Polski. Zadań tych – jako z natury deficytowych – nie wypełni żadne medium komercyjne³⁷.

Można uznać, iż brak pieniędzy i ludzi mogących przygotować wartościowy oraz atrakcyjny produkt medialny uderza w rozwój samych regionów, które nie będą mogły sprawnie funkcjonować bez szybkiego obiegu rzetelnych informacji i ogólnopolskiej promocji. Egzemplifikacją powyższych rozważań jest TVP Katowice, gdzie od lat konsekwentnie przeprowadzana jest restrukturyzacja dotycząca wielu obszarów, ale przede wszystkim zasobów ludzkich – szczególnie pracowników twórczych. Można przyjąć, że analiza przypadku TVP Katowice będzie reprezentatywna dla pozostałych 15 ośrodków publicznej telewizji regionalnej, które podobnie jak ośrodek w Katowicach mają problemy finansowe, czego konsekwencją jest restrukturyzacja (zwalnianie ludzi). Celem niniejszej publikacji jest wykazanie, że polityka i ekonomia to dwie determinanty mające znaczny wpływ na zarządzanie zasobami ludzkimi w polskich mediach publicznych, co w istocie może wpływać na realizację tzw. misji, ale także konkretne działania podejmowane przez regionalne media, w tym przypadku przez TVP Katowice³⁸.

1. TVP – restrukturyzacja, czyli leasingowanie zasobów ludzkich

Zarządzanie mediami publicznymi od chwili ich ukonstytuowania się w formie jednoosobowych spółek Skarbu Państwa i podporządkowania przepisom prawa handlowego (rok 1993) nosiło znamiona zarządzania biznesem. Tak rozumia-

³⁵ T. Skoczek, *Media publiczne w Polsce*, Mazowiecka Oficyna Wydawnicza, Warszawa 2009, s. 121–122.

³⁶ <http://www.google.pl/url?sa=-obronie-regionalnych-osrodkow-tvp-i-ich-publicznej-misji%> (dostęp: 10.01.2011).

³⁷ M.J. Zabłocki, *Stan obecny i przewidywane kierunki rozwoju telewizji niepublicznej w Polsce*, [w:] W. Dudek (red.), *Transformacja telewizji w Polsce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 1996, s. 99.

³⁸ Ustawa o radiofonii i telewizji z 29 grudnia 1992 r., art. 21.

ne przedsiębiorstwa, mimo nadanych im Ustawą o radiofonii i telewizji walorów szczególnych organizacji medialnych, ze swej istoty i woli ustawodawcy stawały się instytucjami o charakterze ekonomicznym, gdzie zarządzanie pracownikami i pracą miało znaczenie pierwszoplanowe. Z oczywistym celem – realizacją zadań określanych „misją”. Jak wskazuje Peter F. Drucker: „konieczność osiągnięcia owego celu, przy równoczesnej dbałości o efektywność ekonomiczną spółek, obliczaną prostą formułą rentowności i zysku, oznaczała, że zarządy każdej z nich muszą utrzymać sukcesy i zyski w czasie teraźniejszym, albo nie będzie im dany czas przyszły”³⁹.

Media publiczne powołane do życia Ustawą o radiofonii i telewizji⁴⁰ zaczęły funkcjonować na rynku w konkurencji z nadawcami prywatnymi. Musiały więc uwzględniać logikę popytu i podaży oraz tworzyć swe przekazy w taki sposób, by zostały zaakceptowane przez widzów⁴¹. Oznaczało to, że publiczne organizacje telewizyjne i radiowe musiały działać zgodnie z logiką rynku. Prowadziło to do komercjalizowania ich działalności programowej. Nadawca publiczny walczył o audytorium i w konsekwencji o rynki reklamowe, gdyż dochody z reklam stanowiły jedno z istotnych źródeł jego finansowania. Polskie media publiczne utrzymują się głównie z reklam. Jak wskazuje w swoim sprawozdaniu „Informacja o podstawowych problemach radiofonii i telewizji w 2015 roku” Krajowa Rada Radiofonii i Telewizji – telewizja jest nadal najbardziej popularnym i powszechnym medium reklamowym. W 2014 roku udział tego segmentu w rynku reklamy wyniósł ponad 52% (3 809,9 mln zł). Przychody stacji telewizyjnych wzrosły o ponad 5%, tj. o 202 mln zł w stosunku do roku 2013. Z kolei przychody z działalności (rozpowszechnianie programów i ich dystrybucja) wszystkich funkcjonujących na tym rynku podmiotów w 2014 roku wyniosły 9 591,9 mln zł i były wyższe o 21% (1 707,4 mln zł) w stosunku do roku 2013. Telewizja Polska, która nie prowadzi działalności jako operator płatnej telewizji, a jej przychody pochodzą wyłącznie z działalności nadawczej, wypracowała 11-procentowy udział w połączonym rynku nadawczo-operatorskim. Z kolei analiza sprawozdań finansowych wszystkich nadawców radiowych składanych corocznie do KRRiT (w 2015 r. dane za rok 2014) potwierdza wzrost przychodów tego sektora pochodzących z różnych źródeł o 12% (tj. 65,1 mln zł) w stosunku do roku 2013, nie licząc wpływów abonamentowych przekazanych nadawcom publicznym. W 2014 roku wszyscy nadawcy radiowi łącznie uzyskali przychody operacyjne w kwocie 588,9 mln zł⁴². Istotnym graczem na rynku reklamowym są polskie media publiczne. Abonament to zdecydowanie mniejsze źródło ich finansowania, choć stwierdzenie to dotyczy głównie telewizji, zaś w mniejszym stopniu publicznej radiofonii.

³⁹ P.F. Drucker, dz. cyt., s. 30.

⁴⁰ Ustawa z 29 grudnia 1992 r. o radiofonii i telewizji (Dz.U. z 29 stycznia 1993 r.).

⁴¹ B. Ociepka, *Dla kogo telewizja? Model publiczny w postkomunistycznej Europie Środkowej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2003, s. 8.

⁴² http://www.krrit.gov.pl/Data/Files/_public/Portals/0/komunikaty/spr-info-krrit-2015/informacja-o-podstawowych-problemach-radiofonii-i-telewizji-w-2015-roku.pdf (dostęp: 2.02.2016).

Polska różni się na tle innych rynków europejskich zaskakująco wysokim udziałem wpływów z reklam w całej strukturze finansowania. Podczas gdy w całości wspomnianego już raportu EBU wskaźnik ten wynosi nieco ponad 10% całości finansowania, w Polsce to aż 55,1% przychodów mediów publicznych w 2011 roku. „Polska jest jedynym krajem, w którym dochód z reklam jest podstawą finansowania mediów publicznych”⁴³. Raport wskazywał, że media publiczne z krajów członkowskich EBU utrzymują się przede wszystkim z abonamentu, który generuje ponad 64% przychodu. Ponad połowa analizowanych w raporcie rynków wręcz bazowała na tym źródle finansowania. W Polsce natomiast abonament pracuje na niewiele ponad 17% przychodów mediów publicznych. Inne fundusze publiczne, jak subwencje, dochody z tytułu podatków, dotacje, które w krajach EBU przynoszą średnio około 13% przychodu, w Polsce stanowią zaledwie 1,5%, czyli są na granicy błędu statystycznego⁴⁴. Z kolei w najnowszym raporcie EBU wskazano, iż środki (budżet państwa i dotacje, podatki, towary i usługi oraz wszelkie inne publiczne przychody z wyjątkiem opłaty licencyjnej) były dominującym źródłem dochodów w 23 krajach. Autorzy raportu podkreślają, że znaczące finansowanie z abonamentu jest we Francji, Niemczech, Włoszech i Wielkiej Brytanii. Najgorzej w ich ocenie sytuacja przedstawia się w Europie Wschodniej i Środkowo-Wschodniej⁴⁵.

O mediach publicznych jako przemyśle można powiedzieć, że „powinny być publiczne w ofercie programowej, a komercyjne w sposobie zarządzania, by osiągnąć szybkość, skuteczność i efektywność działania. Wydawać się może, iż na razie jest dokładnie odwrotnie: komercyjny jest w dużej mierze program, zarządzanie zaś zdecydowanie publiczne, czyli nieefektywne, źle zorganizowane i nieskuteczne”⁴⁶. Media to jednak nie tylko pieniądze, technologie, ale także ludzie. Jak zauważa Adam Halber, dopiero komplementarne zarządzanie tymi trzema elementami gwarantuje sukces na rynku⁴⁷. Przedsiębiorstwa potrzebują ludzi o najwyższym potencjale i motywacji do działania, bo to oni w istocie decydują o przewadze konkurencyjnej przedsiębiorstwa medialnego. Zarządzanie zasobami ludzkimi jest zatem zarówno zarządzaniem kapitałem ludzkim, jak i w istotny sposób determinuje działalność organizacji, tak by, jak wskazywano już w niniejszej publikacji, „każde zadanie orientować na cele całości”⁴⁸. W odniesieniu do mediów publicznych – na realizację zadań programowych, do których ustawowo zobowiązany jest publiczny nadawca. Celem winno być dostarczanie odbiorcom jak najszerszego zakresu programów, które stanowią wyzwanie, inspirują, informują, kształcą i zapewniają roz-

⁴³ Raport EBU 2012, dz. cyt.

⁴⁴ Tamże.

⁴⁵ <https://www.ebu.ch/files/live/sites/ebu/files/Publications/EBU-MIS%20-%20Funding%20of%20PSM%202015%20-%20Public%20version.pdf> (dostęp: 26.02.2016).

⁴⁶ K. Jakubowicz, *Media publiczne. Początek końca czy nowy początek*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2007, s. 246.

⁴⁷ Materiały konferencyjne, Wyższa Szkoła Promocji, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w mediach*, 7.11.2002.

⁴⁸ P.F. Drucker, dz. cyt., s. 232.

rywkę. Bogusław Nierenberg wskazuje jednak, że państwo nakłada na publiczny sektor medialny zadania, które służą interesom instytucji tego państwa. Rynek z kolei wymaga poddania się podstawowym prawom rynkowym: podaży i popytu⁴⁹.

Powyższe rozważania wskazują, iż publiczny nadawca, będąc rynkowym graczem, stara się zoptymalizować koszty pracy i zapewnić efektywność pracowników. Czy jednocześnie stymuluje i utrzymuje ich motywację do pracy? W lutym 2014 roku Juliusz Braun, prezes TVP, zapowiadał, że „zatrudnienie na koniec roku nie powinno przekraczać 3 tys. osób, a pod koniec 2013 r. wynosiło prawie 3,4 tys. pracowników. Potrzebne były zatem zwolnienia. W efekcie koszty całej spółki miały spaść o co najmniej 43 mln zł⁵⁰. Plany przeniesienia 550 pracowników TVP do firmy zewnętrznej stały się tematem posiedzenia sejmowej Komisji Kultury. Prezes TVP przedstawił członkom sejmowej Komisji Kultury i Środków Przekazu informację na temat sytuacji finansowej spółki. „Pierwszy kwartał br. spółka zakończyła wynikiem dodatnim w wysokości 5 mln zł. Planowany wynik finansowy na 2013 r. wynosi zero. Dzieje się to w wyniku znacznego obniżenia kosztów funkcjonowania Telewizji Polskiej”. W ciągu pięciu ostatnich lat spółce udało się obniżyć roczne koszty o około 500 mln zł, czyli o jedną czwartą wydatków ponoszonych przez spółkę w 2008 roku⁵¹. Jak zaznaczył prezes TVP, „spółka stara się wprowadzać ograniczenia kosztów w różnych dziedzinach, również w zakresie zatrudnienia i wynagrodzeń. Od 2008 r. liczbę etatów zmniejszono o prawie 1200. Obecnie na podstawie umowy o pracę w spółce zatrudnionych jest blisko 3400 osób. Kolejne plany restrukturyzacji przewidują przeniesienie części pracowników do firmy zewnętrznej⁵². Zaznaczył, że „celem planowanych zmian jest zachęcenie zatrudnionych obecnie na etacie dziennikarzy, montażystów, grafików i charakteryzatorów do prowadzenia własnej działalności gospodarczej. Obecnie na etacie w TVP zatrudnionych jest 650 dziennikarzy⁵³. W ocenie Brauna „400 spośród nich może związać się z telewizją w sposób bardziej elastyczny”, niezbędni są bowiem tylko pracownicy odpowiedzialni za codzienne emitowanie programów⁵⁴. Przewodnicząca Komisji Kultury Iwona Śledzińska-Katarasińska (PO) porównała plany restrukturyzacyjne TVP do sprzedaży domów z lokatorami: „Formuła wyłonienia w przetargu firmy zewnętrznej – może ja się z nią oswoję – ale w pierwszym odruchu przyznam, że mnie nieco zszokowała⁵⁵. Z kolei poseł Marek Suski (PiS)

⁴⁹ B. Nierenberg, *Publiczne przedsiębiorstwo medialne. Determinanty, systemy, modele*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2007, s. 10.

⁵⁰ <http://www.press.pl/newsy/telewizja/pokaz/41834,Sejmowa-komisja-kultury-zaniepokojona-planami-restrukturyzacji-w-TVP> (dostęp: 15.07.2015).

⁵¹ <http://naszdzienik.pl/polska-kraj/33445,postowie-zaniepokojeni-planami-tvp.html?d=1> (dostęp: 15.09.2015).

⁵² Tamże.

⁵³ Tamże.

⁵⁴ Tamże.

⁵⁵ <http://wpolityce.pl/polityka/158070-komisja-kultury-zaniepokojona-planami-restrukturyzacji-w-tvp> (dostęp: 10.09.2015).

podkreślił, że „pracownicy TVP mogą się rzeczywiście zacząć bać, bo będzie to swoista rzeź dziennikarstwa polskiego”⁵⁶. „Zwolnienie pracowników, bo tak należy odczytywać wyprowadzenie prawie 500 najważniejszych właściwie osób z firmy, jest dla nas widocznym znakiem demontażu instytucji” – wskazywała posłanka Barbara Bubula (PiS). W jej ocenie celem planów restrukturyzacyjnych w spółce jest stworzenie z TVP „kadłubka administracyjnego”, a potem jej sprywatyzowanie lub zlikwidowanie⁵⁷.

Wątpliwości dotyczące kolejnej restrukturyzacji publicznego nadawcy wyrażali również przedstawiciele środowiska, którego w istocie miała ona dotyczyć. Podczas spotkania z Ewą Ger, dyrektorem Biura Zarządzania Zasobami Ludzkimi TVP, formułowano następujące zastrzeżenia⁵⁸:

1. Z punktu widzenia ustawy Prawo prasowe dziennikarzem jest osoba, która jest związana i działa na zlecenie redakcji. Będzie zatrudniona w innej firmie, która nie będzie redakcją. Orzecznictwo jest dosyć jednoznaczne w tym temacie. Musi to być osoba, która pracuje na zlecenie redakcji. A będzie, formalnie rzecz biorąc, zatrudniona w firmie, która nie będzie redakcją.
2. Jeśli zniesiony zostanie zakaz konkurencji, dziennikarz będzie mieć prawo zaproponowania swojego newsa stacjom konkurencyjnym.
3. Jak zostanie rozwiązana sprawa dostępu dziennikarzy z firmy zewnętrznej do systemów komputerowych TVP, w tym do archiwum?
4. Co z kartą ekranową? Co z całą działalnością Akademii Telewizyjnej?
5. Akredytacje na imprezy zagraniczne. Niektóre państwa (np. Rosja i część państw byłego ZSRR) domagają się we wnioskach bardzo precyzyjnego określenia, komu i na jakich zasadach udzielona zostanie akredytacja. Z doświadczeń (Katyń, rocznica rzezi wołyńskiej) wynika, że organizatorzy mogą odmawiać akredytacji komuś, kto nie pracuje w TVP.
6. Na jaki okres zostanie podpisana umowa między TVP a spółką zewnętrzną? I na jaki okres spółka zewnętrzna podpisze umowy z zatrudnionymi dziennikarzami i pracownikami?
7. Czy w związku z faktycznym odejściem z pracy kilkuset osób przewidywana jest redukcja zatrudnienia w zespołach księgowych i administracyjnych?
8. Kogo faktycznie obejmą redukcje (konkretnie: nazwa oddziału – liczba osób, nazwa redakcji – liczba osób)?
9. Jeżeli ma zostać 177 dziennikarzy (bo taka informacja się pojawiła), to kto i według jakiego klucza ich wytypował. Przecież rozmowy konsultacyjne nie dotyczyły się ze wszystkimi redakcjami. Kim są te osoby?
10. Czy spółka zewnętrzna będzie dzierżawić od TVP pomieszczenia i partycypować w kosztach eksploatacji budynków i sprzętu?

⁵⁶ Tamże.

⁵⁷ Tamże.

⁵⁸ Archiwum własne autorki dotyczące TVP. Spotkanie z Ewą Ger 3 czerwca 2013 r.

11. Czy Zarząd nie dostrzega zagrożenia w pojawieniu się takiej firmy, która z czasem może stać się rzeczywistą konkurencją i przejąć niezbędnych pracowników, często jedynych znających obsługę niektórych systemów i programów?
12. Czy minimalizacja etatów dziennikarskich w oddziałach TVP oznacza w najbliższej przyszłości ograniczenie produkcji w regionach (np. do redakcji informacji z kilkoma dziennikarzami)? Jeśli tak, to kiedy planuje się takie działania?
13. Czy zmianie ulegnie struktura organizacyjna oddziałów?
14. Czy alternatywą przejścia do firmy zewnętrznej może być samozatrudnienie/założenie własnej działalności?
15. Co po roku współpracy z firmą zewnętrzną stanie się z dziennikarzami, którzy do niej trafią?
16. Czy najlepsi będą mieli szansę powrotu do TVP na etat?
17. Czy Zarząd nie obawia się, że jednoczesne przeprowadzenie wielu zmian (m.in. powstanie TVP Regiony, powołanie TAI, drastyczna redukcja zatrudnienia, zmiany warunków pracy dziennikarzy) mogą skutkować destabilizacją pracy spółki?

To tylko niektóre z wątpliwości formułowanych przez zarządzających redakcjami w TVP. Reasumując, uczestniczący w spotkaniu stwierdzili⁵⁹, że firma na przestrzeni lat przechodziła wiele procesów restrukturyzacyjnych (łącznie z wprowadzeniem systemu producenckiego), a każdy z nich miał porządkować, usprawniać, dawać oszczędności i przywracać transparentność. Żaden się nie sprawdził. Ponadto wskazano, że tym, co tworzy unikatowość firmy medialnej, są jej pracownicy. Proponowane rozwiązanie wskazuje, iż to, co unikatowe – zasoby ludzkie, ma być oddane firmie zewnętrznej. Krytykując powyższe rozwiązanie, stosowano analogię do firmy Google, która swoich kluczowych programistów tworzących kody, nie zaś administrację ich obsługującą, oddałaby firmie outsourcingowej. Twierdzono ponadto, że księgowość wszędzie jest taka sama, natomiast zasób dziennikarski jest całkowicie specyficzny, niepowtarzalny. Przewidywana oszczędność wyprowadzenia dziennikarzy do firmy zewnętrznej to 18 mln w skali roku (przy założeniu, że 100% z nich TVP będzie nadal zlecała pracę), zaś jedna duża produkcja telewizyjna (np. *M jak miłość*) jest w stanie zarobić dla spółki wielokrotnie więcej⁶⁰.

Mimo wątpliwości, zgłaszanych m.in. przez związek zawodowy „Wizja”⁶¹, Komisję Kultury⁶² oraz przedstawicieli środowisk twórczych, umowę TVP z Leasing Team podpisano 26 maja 2014 roku i obowiązywać ma ona do roku 2016. Do 1 lipca 2015 roku przejętym pracownikom nie można było zmieniać warunków zatrudnienia i wynagradzania, zaś przez dwa lata TVP (nie agencja) zobowiązała się do

⁵⁹ Tamże.

⁶⁰ Tamże.

⁶¹ <http://wizjatvp.pl/> (dostęp: 20.06.2015).

⁶² <http://www.sejm.gov.pl/Sejm7.nsf/komunikat.xsp?documentId=9661B9950176BAEBC1257C77005362B3-> (dostęp: 15.09.2015).

płacenia wynagrodzenia swoim byłym pracownikom, a Leasing Team – do płacenia prowizji za zarządzanie nimi⁶³. Podstawą prawną całego przedsięwzięcia jest art. 23 (1) Kodeksu pracy, czyli przepis o outsourcingu⁶⁴.

Już po przeniesieniu pracowników TVP do firmy Leasing Team NIK skontrolowała omawiany proces restrukturyzacji. TVP, powołując się na raport Najwyższej Izby Kontroli stwierdziła, że „prowadzone w TVP S.A. działania na rzecz restrukturyzacji zatrudnienia są uzasadnione” oraz „zgodne z przyjętą w styczniu 2012 r. strategią zakładającą m.in. zwiększenie elastyczności struktury organizacyjnej i zwiększenie wydajności pracy”⁶⁵. W raporcie pokontrolnym NIK możemy jednak również przeczytać, iż „leasingowanie dziennikarzy TVP to groźny precedens, który może być kosztowny dla publicznego nadawcy. Koncepcja restrukturyzacji zatrudnienia, polegająca m.in. na przejściu części pracowników TVP przez podmiot zewnętrzny, jest obciążona ryzykiem wystąpienia roszczeń pracowników po zakończeniu rocznej gwarancji zatrudnienia. Oszczędności mogą więc okazać się pozorne”⁶⁶.

Związki zawodowe próbują dowieść, że umowa TVP z Leasing Team jest nieważna. Martyna Kupiecka, radca prawny, stwierdza: „Ważność tej umowy budzi moje wątpliwości. Problem w tym, co tak naprawdę przejęła firma Leasing Team. Ludzi i ich zadania? Tak się robi w przypadku firm ochroniarskich. Jeśli brakuje przejęcia niezbędnego do pracy sprzętu, to przekazanie ludzi i zadań nie wystarcza, by uznać, że doszło do przejścia zakładu pracy zgodnie z art. 23 (1) k.p.”⁶⁷. „W przypadku TVP i Leasing Team pracownicy, np. montażyści, nadal pracują w tych samych pomieszczeniach co poprzednio i korzystają ze sprzętu stanowiącego własność TVP, który został odpłatnie udostępniony Leasing Team. Nie doszło zatem do opisanego w kodeksie pracy przejścia zakładu pracy, bo bez tych składników majątkowych »przejęci« pracownicy nie mogliby normalnie pracować”⁶⁸. Prawniczka powołuje się na orzecznictwo Trybunału Sprawiedliwości oraz na opinię Sądu Apelacyjnego w Białymstoku (wyrok z dnia 2 lipca 2014 r.)⁶⁹.

Minął rok. Byli pracownicy Telewizji Polskiej są zwalniani przez nowego pracodawcę lub zmieniane są ich warunki pracy i płacy. Na gorsze. Jak informuje „Press”, jeśli ich nie przyjmą, zgodnie z prawem rozwiązane zostaną z nimi umowy o pracę. Oficjalnie do zwolnienia jest 78 osób. Tę liczbę potwierdza Leasing Team.

⁶³ <http://leasingteam.pl/prezes-tvp-pozytywnie-ocenia-roczna-wspolprace-z-leasingteam-2/> (dostęp: 20.08.2015).

⁶⁴ Art. 23 § 1. W razie przejścia zakładu pracy lub jego części na innego pracodawcę staje się on z mocy prawa stroną w dotychczasowych stosunkach pracy, z zastrzeżeniem przepisów § 5.

⁶⁵ <http://www.tvp.pl/centrum-informacji/informacje-dla-mediow/komunikaty-centrum-informacji/stanowisko-tvp-po-kontroli-nik/17801658> (dostęp: 25.09.2015).

⁶⁶ <https://www.nik.gov.pl/aktualnosci/nik-o-produkcji-zewnetrznej-w-tvp> (dostęp: 20.10.2015).

⁶⁷ http://wyborcza.biz/biznes/1100896,17805276,Przejeci_i_wyrzuceni__LeasingTeam_zwalnia_pracownikow.html (dostęp: 20.09.2015).

⁶⁸ Tamże.

⁶⁹ [http://orzeczenia.bialystok.sa.gov.pl/content/\\$N/150500000001521_III_AUa_000428_2014_Uz_2014-07](http://orzeczenia.bialystok.sa.gov.pl/content/$N/150500000001521_III_AUa_000428_2014_Uz_2014-07) (dostęp: 10.01.2016).

Na listach do zwolnień i zmiany warunków pracy i płacy są m.in. dziennikarze programów informacyjnych: Piotr Górecki (dziennikarz TVP Info i znany telewizyjny korespondent wojenny), Mirosław Cichy i Jarosław Kuś (reporterzy *Panoramy*), Magdalena Tadeusiak i Sławomir Matczak. Oprócz nich montażyści, charakteryzatorzy i graficy komputerowi⁷⁰.

„Jeśli telewizja ma dla mnie pracę, to dlaczego mnie nie zatrudnia, tylko zmusza do zakładania działalności gospodarczej? Skoro trzydzieści lat pracy mnie najwidoczniej nie wykreowało, to i działalność mnie nie wykreuje” – mówi „Press” Piotr Górecki. „Działalność gospodarczą to mogłem założyć w 89 roku, miałbym dziś własną telewizję. Ale uległem głupiej *idée fixe*: marzyła mi się praca w telewizji publicznej” – dodaje dziennikarz⁷¹. Z TVP związany jest od blisko 30 lat.

W kontekście powyższych rozważań warto przywołać opinię rzecznika TVP⁷²: „Specyfika rynku mediów powoduje, że nie sposób przewidzieć dokładnie potrzeb produkcyjnych nadawcy z dwuletnim wyprzedzeniem. Zatem trudno jest stwierdzić, jak będą kształtować się potrzeby produkcyjne TVP i jednoznacznie stwierdzić, czy umowa po dwóch latach będzie przedłużana”⁷³. Związki zawodowe są w sporze z publicznym nadawcą. Związek Zawodowy Pracowników Twórczych i Technicznych Mediów Polskich „Wizja” złożył w sądzie pozew przeciwko TVP oraz Leasing Team w sprawie wyprowadzenia z TVP czterech grup zawodowych pracowników twórczych (dziennikarzy, montażyistów, charakteryzatorów i grafików komputerowych) poprzez rzekome przejęcie części przedsiębiorstwa Telewizja Polska⁷⁴. Wskazywał ponadto, iż kolejny wyrok Sądu Pracy potwierdza stanowisko związku w sprawie procedury łamania w Telewizji Polskiej art. 22 § 1 k.p.⁷⁵. Związek od lat zwraca uwagę, że wszystkie osoby pracujące na podstawie umów cywilnoprawnych w takich zawodach jak: dziennikarz, realizator, operator, montażyista, charakteryzator, kierownik produkcji, technik łączy z pracodawcą w istocie stosunek pracy, bez względu na nazwę zawartej umowy, jeśli praca wypełnia charakterystyczne znamiona stosunku pracy opisane w art. 22 § 1. Tak więc gdy „pracownik zobowiązuje się do wykonywania pracy określonego rodzaju na rzecz pracodawcy i pod jego kierownictwem oraz w miejscu i czasie wyznaczonym przez pracodawcę, a pracodawca – do zatrudniania pracownika za wynagrodzeniem”, jest pracą

⁷⁰ http://wyborcza.biz/biznes/1,100896,17805276,LeasingTeam_zwalniam_pracownikow.html (dostęp: 20.08.2015).

⁷¹ http://www.press.pl/newsy/telewizja/pokaz/48524,Piotr-Gorecki_-Miroslaw-Cichy_-Jaroslaw-Kus-i-inni-dziennikarze-TVP-na-liscie-zwalnianych-grupowo (dostęp: 20.09.2015).

⁷² http://www.press.pl/newsy/telewizja/pokaz/46620,LeasingTeam-zwalniam-grupowo_-dziennikarze-przeniesieni-z-TVP-boja-sie (dostęp: 5.01.2016).

⁷³ <http://wizjatvp.pl/?p=4128> (dostęp: 6.01.2016).

⁷⁴ <http://media2.pl/media/118411-Zwiazek-zawodowy-Wizja-pozywa-TVP.html> (dostęp: 15.12.2015).

⁷⁵ Art. 22 § 1. Przez nawiązanie stosunku pracy pracownik zobowiązuje się do wykonywania pracy określonego rodzaju na rzecz pracodawcy i pod jego kierownictwem oraz w miejscu i czasie wyznaczonym przez pracodawcę, a pracodawca – do zatrudniania pracownika za wynagrodzeniem.

na podstawie stosunku pracy⁷⁶. Jak dowodzą przedstawiciele związku fakt łamania prawa pracy w tym zakresie w TVP potwierdzają kolejne kontrole Państwowej Inspekcji Pracy. Zwracał na to uwagę NIK w swoich protokołach pokontrolnych. Mimo że Sądy Pracy przyznają rację skarżącym pracownikom, nic w TVP w tej materii się nie zmienia. Związek od dłuższego czasu walczy o systemowe uporządkowanie kwestii zatrudnienia w zawodach twórczych i technicznych, prowadząc m.in. w tej sprawie spór zbiorowy⁷⁷. Kolejny wyrok Sądu Pracy potwierdził zasadność stanowiska związku. Sąd Rejonowy dla m.st. Warszawy w Warszawie, VII Wydział Pracy i Ubezpieczeń Społecznych na rozprawie 16 kwietnia 2012 roku stwierdził, że „red. ... i Telewizję Polską S.A. z siedzibą w Warszawie łączył stosunek pracy, w pełnym wymiarze czasu pracy, zawarty na czas nieokreślony”⁷⁸. Wyrok utrzymał w mocy Sąd Okręgowy w Warszawie, XXI Wydział Pracy na rozprawie 18 lutego 2013 roku⁷⁹. Wyrok jest prawomocny. Związkowcy wskazują ponadto na ostateczną decyzję ZUS-u z 11 grudnia 2015 roku, iż nie było przejęcia części TVP przez firmę Leasing Team⁸⁰. Co w ocenie prawników daje byłym pracownikom podstawy do roszczeń w stosunku do byłego pracodawcy⁸¹. Można więc uznać, że restrukturyzacja, jak i oszczędności z niej wynikające mogą w istocie okazać się pozorne.

Wydaje się, iż każda reforma powinna przynieść poważną refleksję nad formą i zawartością mediów publicznych, wypełnianiem edukacyjnej misji TVP, gwałtownie zmieniającym się światem. Dotychczasowe doświadczenia wskazują jednak, że restrukturyzacja z 2014 roku miała jedynie przesłankę ekonomiczną, a jej konsekwencją jest rezygnacja z najcenniejszego zasobu działającej na konkurencyjnym rynku firmy medialnej – jej twórczych pracowników.

2. Restrukturyzacja regionalna – studium przypadku TVP Katowice

Budżet publicznych ośrodków telewizji regionalnej składa się z odpisu abonamentowego, sprzedaży materiałów na rzecz innych anten, z wpływów reklamowych oraz sponsoringu⁸². Środki te są jednak niewystarczające. W ostatnich latach, w związku z niskimi wpływami abonamentowymi, sytuacja finansowa ośrodków regionalnych stała się dramatyczna. Dotyczy to nie tylko zawartości programu, ale też kwestii technicznych i poziomu zatrudnienia. Nie chodzi tu jedynie o dekapitalizację budynków, lecz również o wyeksploatowanie sprzętu (m.in. kamer, reży-

⁷⁶ Tamże.

⁷⁷ <http://wizjatvp.pl/?tag=spor-zbiorowy> (dostęp: 5.01.2016).

⁷⁸ Sąd Rejonowy dla m.st. Warszawy w Warszawie, VII Wydział Pracy i Ubezpieczeń Społecznych (sygn. akt VII P 838 10).

⁷⁹ Sąd Okręgowy w Warszawie, XXI Wydział Pracy (sygn. akt XXI Pa 630/12 r.).

⁸⁰ <http://wizjatvp.pl/?p=6485> (dostęp: 29.12.2015).

⁸¹ <http://wizjatvp.pl/?p=6226> (dostęp: 6.12.2016).

⁸² T. Skoczek, *Telewizja publiczna: szkic do opisu*, Wyd. MCDN, Kraków 2002, s. 55.

serki, oświecenia itp.) i braku specjalistycznych szkoleń pracowników⁸³. Po pełnym uruchomieniu multipleksu trzeciego (27 kwietnia 2014 r.) zasięg regionalnych oddziałów telewizji publicznej objął potencjalnie 98% populacji, a każdy z 16 ośrodków miał możliwość nadawania całodobowego programu regionalnego⁸⁴. Cyfryzacja powinna więc stanowić szansę na poszerzenie i unowocześnienie regionalnej oferty programowej podejmującej zagadnienia regionalizmu⁸⁵. Proces cyfryzacji nie spowodował jednak poszerzenia oferty programowej telewizji regionalnej. Po uruchomieniu TVP Regionalnej własne pasmo ośrodków wydłużyło się zaledwie o godzinę. Pieniądze z abonamentu zabezpieczają bowiem produkcję jedynie około 40% oferty antenowej i są to głównie programy informacyjne oraz publicystyczne, pozostałe realizowane są z pieniędzy sponsorów⁸⁶. W istocie cyfryzacja stwarzała jedynie potencjał, nie dawała zaś gwarancji, iż zostanie on wykorzystany. Niezbędny jest stabilny system finansowania oraz kompetentny, doświadczony zespół ludzi tworzących regionalny контент.

TVP Katowice to stacja o zasięgu regionalnym, którą mogą oglądać mieszkańcy województwa śląskiego z nadajników naziemnych lub w sieciach kablowych. Zasięg techniczny TVP Katowice jest praktycznie identyczny z jej zasięgiem geograficznym. Obejmuje ponad 4,6 mln osób, co stanowi około 13% populacji kraju w wieku powyżej czterech lat i niemal 100% ludności województwa śląskiego⁸⁷. Na usytuowanie stacji w lokalnym pejzażu medialnym ma wpływ jej relatywnie długa historia. Telewizja Katowice powstała 3 grudnia 1957 roku. Wtedy nadano pierwszy program obejmujący zasięgiem południową i zachodnią część kraju (obecne województwo śląskie, znaczną część województwa opolskiego i małopolskiego, małą część województwa świętokrzyskiego, łódzkiego, wielkopolskiego i dolnośląskiego) oraz część Czechosłowacji⁸⁸. Ważnym czynnikiem wpływającym na kształt telewizji regionalnej jest również tzw. patriotyzm lokalny. Do tego typu obszaru można zaliczyć m.in. nawiązywanie w nazewnictwie tytułów prasowych, stacji radiowych i telewizyjnych bezpośrednio do nazw historycznie związanych z regionami⁸⁹. O jakości kontaktów często decyduje swojskość i komunikatywność medium, a mechanizm kontaktów opiera się na selekcji pozytywnej: „swoje”, „nasze”⁹⁰. Zaś Telewizja Katowice od 1957 roku jednoznacznie kojarzona jest ze Śląskiem.

⁸³ M. Różycka, *Cyfryzacja: szanse i zagrożenia publicznej telewizji regionalnej*, „Naukowy Przegląd Dziennikarski” 2013, nr 2, s. 11.

⁸⁴ biznes.onet.pl/cyfryzacja-regionalnych-osrodkow-tvp-wymaga-pieni (dostęp: 2.07.2012).

⁸⁵ <http://www.ujk.edu.pl/ibib/studia/pdf/160/cyfryzacja.pdf> (dostęp: 20.07.2014).

⁸⁶ Archiwum autorki dotyczące TVP Katowice.

⁸⁷ <http://www.tvp.pl/tvp3katowice> (dostęp: 25.11.2009).

⁸⁸ Tamże.

⁸⁹ M. Jachimowski, *Regiony periodycznej komunikacji medialnej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2006, s. 226.

⁹⁰ S. Michalczyk, *Media lokalne w systemie komunikowania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2000, s. 143.

Najlepszy okres TVP Katowice przypadła na czasy jej konkurencji z prywatną telewizją PTV Rondo sieci Nicola Grauso. Jednakże drugą połowę lat 90. cechował stały i systematyczny spadek zasięgu społecznego. Zjawisko to szczególnie nasiliło się w 1999 roku, kiedy w porównaniu z rokiem poprzednim TVP Katowice straciła 30% swoich odbiorców. W ocenie Mariana Gieruli zmniejszenie zasięgu telewizji było dość równomierne we wszystkich obszarach jej technicznego funkcjonowania, chociaż w przypadku województwa częstochowskiego było najgłębsze⁹¹. Przez prawie całą dekadę lat 90. (z wyjątkiem 1999 r.) telewizja utrzymywała wysoką pozycję społeczną w porównaniu z innymi mediami o zasięgu regionalnym (np. dziennikami regionalnymi i Radiem Katowice). Telewizja Katowice była głównym źródłem informacji o problemach regionalnych dla mieszkańców województwa śląskiego. Drastyczne ograniczenie jej zasięgu społecznego nastąpiło po wprowadzeniu tzw. pasma wspólnego telewizji regionalnej⁹².

Wśród medioznawców powszechna jest opinia, że zmiana telewizji regionalnej w TVP3, a następnie TVP Info (kanał informacyjno-publicystyczny) źle przysłużyła się telewizji publicznej. Spowodowała regres programowy w oddziałach i ich silne podporządkowanie centrali⁹³. Konsekwencją polityki prowadzonej w stosunku do oddziałów terenowych jest znaczna redukcja ich tożsamości oraz spadek odbioru społecznego. Dotyczy to nie tylko tzw. sieciowania, ale również ich miejsca w cyfrowej przestrzeni. Analiza ramówki TVP Katowice wskazuje, że cyfryzacja nie spowodowała poszerzenia oferty programowej. Pasma własne TVP Katowice poszerzono zaledwie o godzinę⁹⁴. Podstawowym źródłem finansowania publicznej telewizji regionalnej jest abonament. W 2011 roku TVP Katowice otrzymała 12,5 mln zł z abonamentu, w 2012 – 57% tej sumy, tj. 7,19 mln zł, w 2013 – 63,5% sumy z 2011 roku, tj. 7,94 mln zł, zaś do połowy roku 2014 – 4,37 mln zł⁹⁵. Oczywiście są to środki niewystarczające. Co jednak zaskakujące, to właśnie TVP Katowice w świetle ostatniego badania Millward Brown Poland⁹⁶ dla TVP z października 2015 roku jest najchętniej polecanym ośrodkiem (NPS = 10) oraz odnotowała największy wzrost w porównaniu z 2014 rokiem (+11). Natomiast największy spadek polecenia zanotował ośrodek rzeszowski (-11)⁹⁷. Ponadto to samo badanie wskazuje, że widzowie oceniają kanały TVP Regionalna bardzo dobrze – aż 92% wystawiło im ocenę minimum dobrą, zaś średnia ocena wszystkich ośrodków wyniosła 4,59 w skali od 1 do 6. Średnia ocena nieznacznie wzrosła w stosunku do

⁹¹ M. Gierula, dz. cyt., s. 274.

⁹² Tamże.

⁹³ K. Jakubowicz, *Media publiczne w Polsce. Teraźniejszość i przyszłość*, [w:] J.W. Adamowski (red.), *Media publiczne w Polsce: teraźniejszość i przyszłość*, Oficyna Wydawnicza Aspra-JR, Warszawa 2007, s. 113.

⁹⁴ Archiwum własne autorki dotyczące TVP Katowice.

⁹⁵ Tamże.

⁹⁶ Sondaż CATI „Telewizja Regionalna”. Badanie opinii publicznej dotyczące oglądalności i zadowolenia z kanałów regionalnych TVP.

⁹⁷ Tamże.

roku 2014, w którym wyniosła 4,55. Warto podkreślić, że po najbardziej pozytywne oceny (celujący i bardzo dobry) sięgały częściej kobiety oraz osoby z niższym wykształceniem – to są najwierniejsi widzowie TVP Regionalnej⁹⁸. Większość widzów ogląda tę stację głównie dla informacji lokalnych. Dodatkowo 66% widzów twierdzi, że pasmo lokalne jest ich ulubioną częścią ramówki. Zdaniem większości widzów (76%) to programy informacyjne zachęcają ich do oglądania telewizji regionalnej. Ich liczba i częstotliwość jest odpowiednia. Badani stwierdzili jednocześnie, że w TVP Regionalna jest zbyt dużo treści politycznych – tego zdania jest 29% ankietowanych. Widzowie chcieliby oglądać więcej kanałów przyrodniczo-turystycznych, historycznych, a także rozrywkowych. Te preferencje są niemal identyczne z tymi, jakie odnotowano w roku 2014⁹⁹. Aby jednak odpowiedzieć na potrzeby lokalnego odbiorcy, konieczne są pieniądze i ludzie. Ten pierwszy aspekt opisany jest w literaturze¹⁰⁰ jako istotna determinanta tzw. zwijania się publicznych mediów regionalnych, temu drugiemu poświęca się zdecydowanie mniej uwagi. W przywołanych już w niniejszej publikacji stenogramach ze spotkania z Ewą Ger, dyrektorem Biura Zarządzania Zasobami Ludzkimi TVP, poruszano również problem regionalnych ośrodków TVP w kontekście planowanej restrukturyzacji. Pytano, czy zmiana ulegnie struktura organizacyjna oddziałów. Jak stwierdziła E. Ger¹⁰¹: „Struktura organizacyjna oddziałów się nie zmienia, jeśli chodzi o ramy. Ale wniosek ze spotkania z dyrektorami oddziałów jest taki – każdy OTV robi to inaczej, bo w różnych oddziałach jest różna sytuacja. W niektórych oddziałach np. montaż czy emisja są już poza strukturą. To jest moment na to, by uporządkować sytuację. Trzeba określić, które procesy muszą się odbywać wewnątrz spółki, a które można outsourcować. Trzeba to ujednoczyć we wszystkich oddziałach, (...) np. musi być osoba koordynująca dziennikarzy wewnątrz spółki i nie może być tak, że w OTV nie ma ani jednego dziennikarza na etacie”¹⁰².

Województwo śląskie jest liderem, jeśli chodzi o płatność abonamentu rtv. Jest drugim regionem w Polsce pod względem zaludnienia oraz spełnia wszystkie kryteria, według których jest rozdzielany abonament. Publiczny ośrodek telewizyjny dostaje jednak najmniej środków na realizację misji, do której jest zobowiązany przez ustawodawcę¹⁰³. TVP Katowice zajmuje 16. pozycję wśród wszystkich ośrodków regionalnych telewizji publicznej. Odnotowuje najwięcej wpłaconego abonamentu rtv przez mieszkańców województwa, a najmniej środków finansowych przekazanych do ośrodka. W 2014 roku otrzymała zaledwie 4,24% z wpłaconego

⁹⁸ Tamże.

⁹⁹ Tamże.

¹⁰⁰ W. Godzic, *Rozumieć telewizję, rozumieć widza*, [w:] E. Nurczyńska-Fidelska (red.), *W świecie mediów*, Rabid, Kraków 2001, s. 42.

¹⁰¹ Archiwum własne autorki dotyczące TVP. Spotkanie z E. Ger 3 czerwca 2013 r.

¹⁰² Tamże.

¹⁰³ Ustawa o radiofonii i telewizji z 29 grudnia 1992 r., art. 21.

przez widzów abonamentu rtv. W regionie mieszka 4 626 357 osób¹⁰⁴. Konsekwencją wskazanej sytuacji jest mizéria zarówno finansowa, jak i realizacyjna.

Na przestrzeni ostatnich 25 lat zatrudnienie w TVP Katowice wyglądało następująco¹⁰⁵:

- Stan zatrudnienia na 30.04.1991 r. (po przejęciu pracowników „Poltelu”) wynosił 576 osób, tj. 546,30 etatów. W okresie od 1.05. do 31.12.1991 r. zwolniono 188 osób (zwolnienia grupowe: 108 osób, inne przyczyny: 80 osób). Stan zatrudnienia na 31.12.1991 r. wynosił 475 osób, tj. 456,50 etatu.
- Stan zatrudnienia na 31.12.1992 r. wyniósł już 343 osoby, tj. 333,25 etatów. W okresie od 1.01. do 31.12.1992 r. zwolniono 149 osób (zwolnienia grupowe: 91 osób, inne przyczyny: 58 osób).
- W okresie od 1.01. do 31.12.1993 r. zwolniono 43 osoby (zwolnienia indywidualne: 9 osób, inne przyczyny: 34 osoby).
- Stan zatrudnienia na 31.12.1994 r. wyniósł 286 osób, tj. 279,75 etatów. W okresie od 1.01. do 31.12.1994 r. zwolniono 28 osób (zwolnienia indywidualne: 1 osoba, inne przyczyny: 27 osób).
- Stan zatrudnienia na 31.12.1995 r. wyniósł 257 osób, tj. 253,00 etatów. W okresie od 1.01. do 31.12.1995 r. zwolniono 43 osoby (zwolnienia indywidualne: 15 osób, inne przyczyny: 28 osób).
- W okresie od 1.01. do 31.12.1996 r. zwolniono 37 osób (zwolnienia grupowe: 23 osoby, inne przyczyny: 14 osób).
- Stan zatrudnienia na 31.12.1997 r. wyniósł 220 osób, tj. 217,75 etatów. W okresie od 1.01. do 31.12.1997 r. zwolniono 12 osób (zwolnienia grupowe: 0, inne przyczyny: 12 osób).
- Stan zatrudnienia na 31.12.1998 r. wyniósł 242 osoby, tj. 239,75 etatów. W okresie od 1.01. do 31.12.1998 r. zwolniono 21 osób (zwolnienia indywidualne: 4 osoby, inne przyczyny: 17 osób).

W okresie od 30.04.1991 r. do 30.09.1999 r. nastąpiło znaczne zmniejszenie stanu zatrudnienia w TVP Katowice: o 350 osób, tj. 323,3 etaty. Tendencja ta była obserwowana również w kolejnych latach. Stan zatrudnienia na 1.01.2002 r. wskazywał na zatrudnienie na etatach 199 osób, w tym: dziennikarze honoracyjni stanowili 17 osób, realizacja tv – 17, realizacja techniczna – 25, realizacja audycji tv – 14, dyrektorzy i zastępcy – 3, kierownicy komórek organizacyjnych – 24,25, dziennikarze motywacyjni – 5, emisja – 8, techniczni – 10, administracja – 25, ekonomiczno-finansowi – 19, ochrona zdrowia – 1, gospodarka i obsługa – 23, sprzedaż – 7. Analiza powyższych danych wskazuje na stałą redukcję zatrudnienia. W największym wymiarze objęła ona pracowników twórczych: dziennikarzy, realizatorów, operatorów, dźwiękowców, a w najmniejszym administrację i finanse.

¹⁰⁴ Archiwum własne autorki dotyczące TVP Katowice.

¹⁰⁵ Tamże.

Również w kolejnych latach, dążąc do optymalizacji zatrudnienia, podjęto szereg działań zmierzających do zmniejszenia liczby etatów. Starano się przy tym uwzględnić skalę funkcjonowania oddziału, co w istotny sposób od lat wiąże się z polityką centrali w stosunku do oddziałów terenowych (coraz mniej środków finansowych i coraz mniejszy udział tzw. produkcji własnej).

Programy tworzone przez oddziały do 2002 roku miały charakter uniwersalny z przewagą audycji publicystycznych, informacyjnych, filmów dokumentalnych. Zawierały też filmy fabularne, przedstawienia teatralne i audycje muzyczne. Jeszcze w 2001 roku około 23% informacji nadawanych przez ośrodki regionalne KRRiT zakwalifikowała jako lokalne¹⁰⁶. Jednak od 2002 roku przyjęto założenie, że pasma własne składają się głównie z pozycji informacyjnych i publicystycznych, natomiast większość pozostałej produkcji oddziałów wytwarzana jest na zlecenie TVP3 i emitowana w pasmach wspólnych¹⁰⁷. Mimo reformy regionalne publiczne stacje telewizyjne wciąż były deficytowe. Wprawdzie wskaźniki deficytowości zaczęły maleć, ale oddziały w dalszym ciągu musiały redukować kapitałochłonne składniki swojego majątku i koszty stałe¹⁰⁸. Za taki koszt uznano pracowników twórczych. Należy jednak przyjąć, że deficytowość była i nadal jest wpisana w strukturę telewizji regionalnej¹⁰⁹. Zaś z faktu, że program regionalny w 2005 roku w 72% finansowany był z abonamentu, wynika, iż TVP nie chciała kierować do oddziałów znaczących środków pochodzących z reklamy ogólnokrajowej, inwestycja ta bowiem nie miała i nadal nie ma szans zwrotu¹¹⁰. W latach 2000–2005 kolejne zarządy TVP wydziały na potrzeby oddziałów terenowych niewielką część programu regionalnego. W tym czasie żaden z oddziałów terenowych nie otrzymał od zarządu na program własny więcej czasu niż 4 godziny w ciągu doby. W 2004 roku dzienny czas nadawania programu przez oddział wynosił zaledwie 2,4 godziny¹¹¹. W 2005 roku 82% rocznego czasu nadawania zajmował program wspólny, a tylko 18% – program oddziałów terenowych rozpowszechniany w pasmach rozłącznych. Historia programów regionalnych TVP jest więc historią stałej, coraz dalej idącej rezygnacji z pierwotnych ambicji i ograniczenia kosztów realizacji zapisu ustawowego¹¹². Odbywa się to kosztem zatrudnionych tam ludzi. W istocie najłatwiej uzyskać oszczędności poprzez redukcję zatrudnienia, na co wskazują kolejne dane:

- Stan zatrudnienia w TVP Katowice na 1.01.2010 r. wynosił zaledwie 105 osób, w tym 99,75 etatów. Zaś 31.12.2010 r. zatrudnienie uległo zmniejszeniu o kolejne 7 osób i wyniosło 98 osób (93,75 etatów).
- W 2011 r. stan zatrudnienia wyniósł 87 osób (84,75 etatów).

¹⁰⁶ Informacja o podstawowych problemach radiofonii i telewizji, KRRiT 2001.

¹⁰⁷ T. Skoczek, *Telewizja regionalna...*, dz. cyt., s. 42.

¹⁰⁸ Tamże, s. 75.

¹⁰⁹ Tamże, s. 49.

¹¹⁰ Tamże, s. 55.

¹¹¹ K. Jakubowicz, *Media publiczne. Początek końca czy nowy początek*, dz. cyt., s. 236–237.

¹¹² Ustawa o radiofonii i telewizji z 29 grudnia 1992 r., art. 21.

- W 2013 r. zatrudniano 78 osób (76,25 etatów).
- W okresie od 1.01.2010 do 31.12.2014 r. stan zatrudnienia w oddziale uległ zmniejszeniu o blisko 30% (31 osób, tj. 26,75 etatów).
- Do 1.01.2015 r. zatrudnienie w TVP Katowice zostało obniżone do 73,00 etatów (74 osoby). Uwzględniając ostatni proces restrukturyzacji, zaledwie 4,5 etatu (5 osób) przekazano do firmy Leasing Team¹¹³.

Analiza danych wskazuje, że restrukturyzacja dotycząca zatrudnienia w regionalnych ośrodkach telewizyjnych jest konsekwentnie realizowana od lat. Ostatnia reforma z 2014 roku spowodowała, że do firmy zewnętrznej przeniesiono ostatnich pracowników twórczych. Tak więc nic nie obliguje ich do lojalności w stosunku do pracodawcy, jak również do wzmoczonych wysiłków twórczych. Świadczy o tym także obecna struktura oddziału: samodzielne stanowisko pracy ds. BHP – 1 osoba/1etat, dział reklamy, marketingu i promocji – 6 osób/6 etatów, samodzielne stanowisko pracy ds. ochrony informacji – 1 osoba/1 etat, dział kadr i spraw socjalnych – 1 osoba/1 etat, sekretariat programowy – 4 osoby/4 etaty, sekcja archiwum programowego – 3 osoby/3 etaty, dział ekonomiczny – 4 osoby/4 etaty, dział Regionalna Agencja Producentcka – 1 osoba/1 etat, wydział producencki – 22 osoby/21 etatów, sekcja audycji informacyjnych – 1 osoba/1 etat, redakcje zamiejscowe w Bielsku-Białej i Częstochowie – 2 osoby/1,5 etatu, wydział realizacji i montażu – 14 osób/12,75 etatu, dział techniki – 1 osoba/1 etat, wydział studyjny i transmisji – 23 osoby/21 etatów, wydział emisji i rejestracji – 10 osób/10 etatów, sekcja informatyki – 2 osoby/2 etaty, sekcja gospodarcza – 3 osoby/3 etaty, sekcja transportu – 2 osoby/2 etaty, stanowiska pracy ds. technicznych – 1 osoba/1 etat, zastępca dyrektora ds. ekonomiczno-produkcyjnych, główny specjalista – 1 osoba/1 etat, dyrektor oddziału – 1 osoba/1 etat¹¹⁴. W istocie na etatach dziennikarskich tzw. koordynatorów pozostały w TVP Katowice zaledwie 4 osoby.

Media regionalne i lokalne, jak podkreśla Tomasz Goban-Klas, mają do odegrania ważną rolę, gdyż „w tym samym czasie, kiedy stosunki społeczne rozciągają się horyzontalnie, obserwujemy wzmocnioną presję w kierunku autonomii lokalnej i regionalnej tożsamości kulturowej. Potrzebne są więc media, które o nich informują, pielęgnują i propagują”¹¹⁵. Jednak rozdarcie wynikające z jednej strony z nakazu dochodowości, jaki nakłada status prawny spółki prawa handlowego, a z drugiej z obowiązku wypełniania misji powoduje, że ośrodki regionalne, niezależnie od tendencji politycznych panujących w różnych okresach na szczeblu centralnym, podlegają od dłuższego czasu raczej procesom „związania” niż rozwoju¹¹⁶.

¹¹³ Archiwum własne autorki dotyczące TVP Katowice.

¹¹⁴ Tamże.

¹¹⁵ T. Goban-Klas, *Glokalizacja jako remedium na globalizację*, [w:] M. Pietraś (red.), *Oblicza procesów globalizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2002, s. 243.

¹¹⁶ M. Ponikowski, *Golas na dachu. Kilka uwag o mediach regionalnych*, [w:] J. Szomburg (red.), *Media a rozwój regionalny. Pomorski Kongres Obywatelski*, Wyd. Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk 2006, s. 31.

Dotyczy to zarówno oferty programowej, jak i pracowników twórczych, będących – jak stwierdziła cytowana już w publikacji Ewa Ger – tym zasobem, który można outsourcować¹¹⁷.

Realizacja ideału mediów publicznych jest niezwykle skomplikowana. Współcześnie stają one w obliczu wielu zagrożeń i wyzwań. Operują na rynku, którego rozwój jest trudny do przewidzenia. Istotą współczesnej fazy ewolucji mediów jest bowiem ciągłe rozszerzanie się pola nowych technologii. Nie można ignorować faktu, że rozwojowi temu towarzyszy walka spod znaku usług publicznych i rynku. Konsekwencją tego faktu jest w ocenie Macieja Mrozowskiego sytuacja, że koncepcję „służby publicznej” zaczęto pojmować jako „usługę publiczną” lub wręcz jako „obsługę publiczności”¹¹⁸.

Wydaje się, iż zagrożeniem dla regionalnych oddziałów telewizji publicznej jest zarówno sposób ich finansowania, jak i obecna struktura. Przetrawanie na konkurencyjnym rynku publicznych mediów regionalnych nie będzie możliwe bez ustawowego wsparcia ze strony osób stanowiących prawo. Rozważając prawne regulacje dotyczące ich finansowania, należy mieć również na względzie to, co jest uznawane za najcenniejszy zasób każdej organizacji medialnej – jej pracowników. Każda reforma powinna przynieść poważną refleksję nad formą jej przeprowadzania. Oddziały terenowe to ogromny kapitał, także ludzki.

Podsumowanie

Jak wskazuje Andrzej Koźmiński, w sensie ogólnym kultura organizacyjna to zbiór dominujących wartości i norm postępowania charakterystycznych dla danej organizacji, podbudowany założeniami co do natury rzeczywistości i przejawiający się przez artefakty – zewnętrzne sztuczne twory danej kultury¹¹⁹. W odniesieniu do organizacji medialnych można uznać, iż reformowanie tych struktur napotyka na ogromne trudności, z angażowaniem opinii publicznej i świata polityki włącznie. Znaczny indywidualizm twórców, na ogół wysoka i pozytywna ocena własnej pracy stanowią często krytyczny moment w procesie restrukturyzacji mediów¹²⁰. Podstawowym czynnikiem warunkującym przebieg powyższych procesów są ludzie, tj. właściciele, kadra kierownicza i pracownicy¹²¹. Do osiągnięcia celu niezbędna jest współpraca z pracownikami. Media mają jednak swoją specyfikę. Redakcja to bowiem nie tylko miejsce pracy, to także specyficzna więź emocjonalna całego zespo-

¹¹⁷ Tamże.

¹¹⁸ M. Mrozowski, *Media publiczne: dziedzictwo przeszłości – perspektywy rozwoju*, „Studia Mediodzawcze” 2000, nr 1, s. 25–26.

¹¹⁹ A. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), dz. cyt., s. 439.

¹²⁰ Materiały konferencyjne, Wyższa Szkoła Promocji, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w mediach*, 7.11.2002.

¹²¹ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 248.

łu, trwająca nieraz latami. To atmosfera pracy. Brak tych elementów może osłabiać motywację do pracy, choć oczywiście trudno to zmierzyć. Efektem tych działań może być obniżenie samodzielności doświadczonych wydawców i kreatywności reporterów. Mogą oni stać się *mediaworkerami*, a nie dziennikarzami.

W kontekście zarządzania zasobami ludzkimi w mediach winno zmienić się podejście pracodawców do pracowników. Jak wskazuje Michael Armstrong, w istocie najważniejsze powinno być „myślenie zmianą, co oznacza myślenie pozytywne, wyzwalanie kreatywności. »A jednak można!« – to kondensacja procesu zmiany”¹²². To bowiem ludzie przyczyniają się do realizacji wszystkich założonych przez daną organizację celów. Jednak w opinii Janusza Adamowskiego „potężne medium elektroniczne, jakim jest publiczna telewizja, od lat stanowi obiekt szczególnego pożądanego dla ludzi polityki”¹²³. W ocenie autora trudności związane z zarządzaniem personelem w mediach publicznych powoduje ich nadmierne upolitycznienie. Zbyt często wierność ideologiczna przedkładana jest nad profesjonalizm, a partyjne barwy (szczególnie w przypadku osób zajmujących stanowiska kierownicze) mają większe znaczenie niż kompetencje menedżerskie¹²⁴. Czego potwierdzeniem jest, jak się wydaje, uchwalona w grudniu 2015 roku tzw. mała nowelizacja medialna, przez wielu nazywana ustawą kadrową¹²⁵.

Można przypuszczać, że pozorna restrukturyzacja w mediach – a za taką wolno uznać tę przeprowadzoną przez publicznego nadawcę w 2014 roku – jest realizacją prawa Kopernika-Greshama, kiedy to „gorszy pieniądz” wypiera ten lepszy¹²⁶. W istocie chodzi o poszukiwanie oszczędności i nic nie wskazuje na to, by w najbliższym czasie sytuacja uległa zmianie. Zaś powszechny w globalnym dyskursie pogląd, iż pracownicy, dysponując odpowiednią wiedzą, zdolnościami i umiejętnościami, decydują o pozycji firmy na rynku¹²⁷ – w odniesieniu do publicznych mediów w Polsce trzeba uznać jedynie za akademicką dyskusję związaną z zarządzaniem zasobami ludzkimi.

W istocie bowiem upolitycznienie i partyjny klucz doboru na stanowiska kierownicze stoi w sprzeczności z efektywnym zarządzaniem zasobami ludzkimi. Idealem byłoby oczywiście uznanie w mediach podejścia kompetencyjnego w zarządzaniu ludźmi, gdzie dobór personelu winien być postrzegany jako pozyskanie dla przedsiębiorstwa rzeczywistych lub potencjalnych kompetencji, niezbędnych do

¹²² M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi – strategia i działanie*, dz. cyt., s. 14–15.

¹²³ Materiały konferencyjne, Wyższa Szkoła Promocji, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w mediach*, 7.11.2002.

¹²⁴ Tamże.

¹²⁵ <http://www.polskieradio.pl/5/3/Artykul/1563085,Poselski-projekt-ustawy-medialnej-dokumentacja> (dostęp: 5.01.2016).

¹²⁶ Materiały konferencyjne, Wyższa Szkoła Promocji, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w mediach*, 7.11.2002.

¹²⁷ A. Pocztański, *Analiza przypadków w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Kraków 2001, s. 7.

realizacji określonych zadań organizacji¹²⁸. Warto w tym miejscu odnieść się do koncepcji zarządzania w ujęciu humanistycznym, która stawia człowieka w centrum procesu jako podmiot i istotę tego działania. Według tej koncepcji to nie tylko normy produkcyjne prowadzą do realizacji celów organizacji, ale także człowiek chcący i mający wolę je realizować¹²⁹. Przedstawiciele nurtu humanistycznego w zarządzaniu zwracają uwagę, że nie wolno stosować uproszczonego, czarno-białego obrazu: zarządzanie ekonomiczne – złe, drapieżne, nastawione na zysk; zarządzanie humanistyczne – dobre, mające na względzie interesy człowieka jako ostatecznego beneficjenta zarządzania, a nie tylko środka służącego do osiągnięcia zysku¹³⁰. Jak wskazuje Bogusław Nierenberg: „celem działania człowieka winien być rozwój w rozumieniu ontologicznym. I w tym sensie zysk niekoniecznie jest kategorią anty-humanistyczną. Pozwala on organizacji trwać. Dzięki zyskowi mogą być tworzone nowe miejsca pracy. Ba, dzięki niemu w ogóle są miejsca pracy”¹³¹. Wydaje się, że te dwa podejścia, klasyczne i humanistyczne, winny być przesłanką zarządzania we współczesnym przemyśle medialnym. Jak na razie jednak przeważa podejście klasyczne: zarządzanie ekonomiczne – również w odniesieniu do zasobów ludzkich. Wskazuje na to choćby kolejna restrukturyzacja przeprowadzona przez publicznego nadawcę. Można uznać, iż zysk i polityka to istotne determinanty zarządzania w TVP. Kolejne procesy restrukturyzacyjne, jak choćby zapowiadana „duża” ustawa medialna¹³² zmieniająca spółkę prawa handlowego w narodową organizację medialną, staną się z pewnością przedmiotem kolejnych badań również w kontekście zasobów ludzkich. Jak stwierdzono w projekcie, „stosunek pracy pracownika nawiązany przed dniem przekształcenia wygaśnie z upływem trzech miesięcy po dniu ogłoszenia ustawy, chyba że do tego czasu strony zawrą umowę przewidującą dalsze trwanie stosunku pracy”. W uzasadnieniu czytamy, że w „pierwszym kwartale 2016 r. dyrektorzy ocenią zasadność utrzymania dotychczasowych stanowisk pracy i przydatność osób je zajmujących”¹³³.

¹²⁸ G. Filipowicz, *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania” nr 34, http://wneiz.pl/nauka_wneiz/sip/sip34-2013/SiP-34-t1-103.pdf (dostęp: 6.01.2016).

¹²⁹ B. Nierenberg, *Zarządzanie mediami...*, dz. cyt., s. 37.

¹³⁰ Tamże, s. 38.

¹³¹ Tamże.

¹³² <http://kurier.pap.pl/depesza/160039/Nowa-ustawa-medialna-TVP--PR-i-PAP-beda-media-mi-narodowymi> (dostęp: 6.01.2016).

¹³³ Tamże.

Bibliografia

- Albarran A.B., *Management of Electronic and Digital Media*, Wadsworth Thomson Learning, Belmont, CA 2002.
- Armstrong A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Armstrong A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi – strategia i działanie*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001.
- Brilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
- Drucker P.F., *Praktyka zarządzania*, MT Biznes, Warszawa 2008.
- Jachimowski M., *Regiony periodycznej komunikacji medialnej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2006.
- Jakubowicz K., *Media publiczne. Początek końca czy nowy początek*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2007.
- Kowalski T., *Między twórczością a biznesem*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
- Koźmiński A., Piotrowski W. (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.
- Michalczyk S., *Media lokalne w systemie komunikowania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2000.
- Mondy R.W., Holmes R.E., Flippo E.B., *Management, Concepts and Practices*, Allyn and Bacon, Boston 1983.
- Mrozowski M., *Media masowe: władza, rozrywka i biznes*, Oficyna Wydawnicza Aspra-JR, Warszawa 2001.
- Mrozowski M., *Media publiczne: dziedzictwo przeszłości – perspektywy rozwoju*, „Studia Mediodoznawcze” 2000, nr 1.
- Nierenberg B., *Publiczne przedsiębiorstwo medialne. Determinanty, systemy, modele*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2007.
- Nierenberg B., *Zarządzanie mediami. Ujęcie systemowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2011.
- Ociepka B., *Dla kogo telewizja? Model publiczny w postkomunistycznej Europie Środkowej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2003.
- Picard R.G., *Media Economics: Concepts and Issues*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA 1989.
- Pocztowski A., *Analiza przypadków w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Kraków 2001.
- Sajkiewicz A. (red.), *Jakość zasobów pracy. Kultura, kompetencje, konkurencyjność*, Poltext, Warszawa 2002.
- Skoczek T., *Telewizja regionalna: szkic do opisu*, Wyd. MCDN, Kraków 2002.
- Skoczek T., *Media publiczne w Polsce*, Mazowiecka Oficyna Wydawnicza, Warszawa 2009.
- Sohn A.B., LeBlanc Wicks J., Lacy S., Sylvie G., Hollifield A., *Media Management: A Casebook Approach*, Lawrence Erlbaum Associates, New York 1999.

Studia, artykuły w czasopismach naukowych, opracowania:

Archiwum własne autorki dotyczące TVP Katowice.

Archiwum własne autorki dotyczące TVP. Spotkanie z Ewą Ger 3 czerwca 2013 r.

Filipowicz G., *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania” nr 34, http://wneiz.pl/nauka_wneiz/sip/sip34-013/SiP-34-t1-103.pdf.

- Gierula M., *Spoleczny odbiór mediów na Śląsku w okresie transformacji – wybrane zagadnienia*, [w:] J.W. Adamowski (red.), *Środki masowej informacji w Polsce po likwidacji instytucji cenzury (1990–2000)*, Oficyna Wydawnicza Aspra-JR, Warszawa 2000.
- Goban-Klas T., *Glokalizacja jako remedium na globalizację*, [w:] M. Pietras (red.), *Oblicza procesów globalizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2002.
- Godzic W., *Rozumieć telewizję, rozumieć widza*, [w:] E. Nurczyńska-Fidelska (red.), *W świecie mediów*, Rabid, Kraków 2001.
- Informacja o podstawowych problemach radiofonii i telewizji, KRRiT 2001.
- Jakubowicz K., *Media publiczne w Polsce. Teraźniejszość i przyszłość*, [w:] J.W. Adamowski (red.), *Media publiczne w Polsce: teraźniejszość i przyszłość*, Oficyna Wydawnicza Aspra-JR, Warszawa 2007.
- Materiały konferencyjne, Wyższa Szkoła Promocji, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w mediach*, 7.11.2002.
- Ponikowski M., *Golas na dachu. Kilka uwag o mediach regionalnych*, [w:] J. Szomburg (red.), *Media a rozwój regionalny. Pomorski Kongres Obywatelski*, Wyd. Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk 2006.
- Raport EBU, *Finansowanie mediów publicznych w krajach członkowskich EBU*, Funding of Public Service Media 2012.
- Różycka M., *Cyfryzacja: szanse i zagrożenia publicznej telewizji regionalnej*, „Naukowy Przegląd Dziennikarski” 2013, nr 2.
- Sondaż CATI „Telewizja Regionalna”. Badanie opinii publicznej dotyczące oglądalności i zadowolenia z kanałów regionalnych TVP, Kraków 2013.
- Zabłocki M.J., *Stan obecny i przewidywane kierunki rozwoju telewizji niepublicznej w Polsce*, [w:] W. Dudek (red.), *Transformacja telewizji w Polsce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 1996.

Akty prawne, uchwały, zarządzenia:

- Sąd Rejonowy dla m.st. Warszawy w Warszawie, VII Wydział Pracy i Ubezpieczeń Społecznych (sygn. akt VII P 838 10).
- Sąd Okręgowy w Warszawie, XXI Wydział Pracy (sygn. akt XXI Pa 630/12 r.).
- Ustawa z 29 grudnia 1992 r. o radiofonii i telewizji (Dz.U. z 29 stycznia 1993 r.).

Adresy internetowe:

- biznes.onet.pl/cyfryzacja-regionalnych-osrodkow-tvp-wymaga-pieni
- http://www.se.pl/wiadomosci/polityka/pis-przeglosowal-ustawe-medialna-zobacz-co-sie-zmieni-w-tvp_757071.html
- <http://wizjatvp.pl/?p=6485>
- <http://wizjatvp.pl/?tag=spor-zbiorowy>
- <http://www.ujk.edu.pl/ibib/studia/pdf/160/cyfryzacja.pdf>
- <http://www.tvp.pl/tvp3katowice>
- <http://www.tvp.pl/centrum-informacji/informacje-dla-mediow/komunikaty-centrum-informacji/stanowisko-tvp-po-kontroli-nik/17801658>
- <https://www.nik.gov.pl/aktualnosci/nik-o-produkcji-zewnetrznej-w-tvp> [http://orzeczenia.bialystok.sa.gov.pl/content/\\$N/150500000001521_III_AUa_000428_2014_Uz_2014-07](http://orzeczenia.bialystok.sa.gov.pl/content/$N/150500000001521_III_AUa_000428_2014_Uz_2014-07)
- http://wyborcza.biz/biznes/1,100896,17805276,LeasingTeam_zwalnia_pracownikow.html
- http://www.press.pl/newsy/telewizja/pokaz/48524,Piotr-Gorecki_-Miroslaw-Cichy_-Jaroslaw-Kus-i-inni-dziennikarze-TVP-na-liscie-zwalnianych-grupowo
- http://www.press.pl/newsy/telewizja/pokaz/46620,LeasingTeam-zwalnia-grupowo_-dziennikarze-przeniesieni-z-TVP-boja-sie

<http://media2.pl/media/118411-Zwiazek-zawodowy-Wizja-pozywa-TVP.html>
<http://www.sejm.gov.pl/Sejm7.nsf/komunikat.xsp?documentId=9661B9950176BAEBC1257C77005362B3>
<http://leasingteam.pl/prezes-tvp-pozytywnie-ocenia-roczna-wspolprace-z-leasingteam-2/>
[http://orzeczenia.bialystok.sa.gov.pl/content/\\$N/15050000001521_III_AUa_000428_2014_Uz_2014-07](http://orzeczenia.bialystok.sa.gov.pl/content/$N/15050000001521_III_AUa_000428_2014_Uz_2014-07)
<http://media2.pl/media/118411-Zwiazek-zawodowy-Wizja-pozywa-TVP.html>
<http://www.press.pl/newsy/telewizja/pokaz/41834,Sejmowa-komisja-kultury-zaniepokojona-planami-.restrukturyzacji-w-TVP>
[http://www.google.pl/url?sa=-obronie-regionalnych-osrodkow-tvp-i-ich-publicznej-misji%](http://www.google.pl/url?sa=-obronie-regionalnych-osrodkow-tvp-i-ich-publicznej-misji%20)
<http://leasingteam.pl/prezes-tvp-pozytywnie-ocenia-roczna-wspolprace-z-leasingteam-2/>
<http://forum.media2.pl/viewtopic.php?t=7985>
<http://leasingteam.pl/dla-firm/case-studies/leasingteam-wspiera-reforme-tvp/>
<http://kurier.pap.pl/depesza/160039/Nowa-ustawa-medialna-TVP--PR-i-PAP-beda-media-mi-narodowymi>
<http://www.tygodniksolidarnosc.com/pl/9739/56/c/zrobili-swoje--moga-odejsc.html>
<http://www.polskieradio.pl/5/3/Artykul/1563085,Poselski-projekt-ustawy-medialnej-dokumentacja>
http://www.krrit.gov.pl/Data/Files/_public/Portals/0/komunikaty/spr-info-krrit-2015/informacja-o-podstawowych-problemach-radiofonii-i-telewizji-w-2015-roku.pdf
<https://www.ebu.ch/files/live/sites/ebu/files/Publications/EBU-MIS%20-%20Funding%20of%20PSM%202015%20-%20Public%20version.pdf>