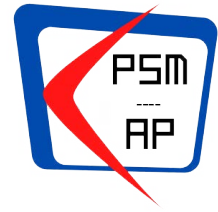


(Re)organizacja mediów publicznych

Struktura i kultura organizacyjna TVP w erze platform

*Michał Głowacki, Filip Świątkowski, Katarzyna Gajlewicz-Korab, Jacek Mikucki
Uniwersytet Warszawski*

<https://doi.org/10.48785/100/345>



Jednym z największych wyzwań dla adaptacji mediów publicznych w erze globalnych platform streamingowych jest zmiana kultury organizacyjnej. Nie chodzi tutaj wyłącznie o systemowe rozwiązania umożliwiające rozwój w zakresie wdrażania nowych technologii oraz praktyk odpowiedniego wyeksponowania i personalizacji na platformach cyfrowych. Zasadnicze pozostają rozstrzygnięcia i decyzje w zakresie zarządzania oraz transformacji biurokratycznej struktury i kultury organizacji. Adaptacja organizacji mediów publicznych do ery platform wymaga szczegółowej diagnozy ‘od środka’, na poziomie mikroanalizy kultur organizacyjnych i równocześnie szerokiego spojrzenia, z uwzględnieniem struktury organizacyjnej, komunikacji wewnętrznej, a także rozwoju umiejętności i kierunków myślenia o przyszłości organizacji mediów publicznych.

Raport prezentuje wyniki badań jakościowych przeprowadzonych w Telewizji Polskiej (TVP) w 2024 roku w ramach międzynarodowego projektu badawczego Public Service Media in the Age of Platforms (PSM-AP) (2022–2025). Wnioski i zalecenia dla adaptacji mediów publicznych bazują na analizie dokumentacji wewnętrznej (struktura organizacyjna, statuty, kodeksy etyczne, regulaminy, raporty, materiały prasowe itp.) oraz wywiadach pogłębionych z pracownikami pionów i zespołów zajmujących się transformacją radia i telewizji w zakresie zawartości oraz wdrażania nowych rozwiązań technologicznych i strategii cyfrowej TVP.

Media publiczne „od środka”

Organizacje mediów publicznych w Europie reprezentują różne poziomy zaawansowania w dostarczaniu rozwiązań cyfrowych. Nie jest zaskoczeniem, że dynamika i zakres adaptacji do ery platform streamingowych wynika z właściwości rynku, z uwzględnieniem takich kryteriów jak zachowania odbiorców, modele finansowania i regulacji, dostęp do telewizji cyfrowej i szerokopasmowego internetu czy ochrona mediów publicznych jako infrastruktury krytycznej. Badania PSM-AP wykazują, że najbardziej zaawansowane strategie w zakresie wdrażania modelu dystrybucji digital-first, personalizacji oraz odpowiedniego wyeksponowania (prominence) występują w mediach publicznych w Wielkiej Brytanii, Belgii (Flandrii i Walonii) i Danii. Przykłady RAI i TVP reprezentują w tym zakresie modele o charakterze ewolucyjnym, co wynika z wciąż wysokich wskaźników oglądalności telewizji linearnej w porównaniu z popularnością VoD nadawców publicznych we Włoszech i w Polsce. Prawny status Telewizji Polskiej jako spółki w likwidacji dodatkowo uniemożliwia wdrażanie długoterminowej strategii rozwoju organizacji.

Po pierwsze telewizja

W zderzeniu telewizji tradycyjnej z platformami VoD zwycięża myślenie o tej pierwszej. Dominacja telewizji jako medium ma swoje odzwierciedlenie zarówno w strukturze organizacyjnej TVP, jak i procesie wdrażania nowych technologii. Nasi rozmówcy zwracali uwagę zarówno na traktowanie platform jako przedłużenia oferty mediów tradycyjnych, jak i związaną z tym silną departamentalizację. Pojawił się również problem tzw. efektu mrożącego w postaci myślenia skierowanego na przetrwanie – jako zakotwiczenia w znanych, powtarzanych (i wypracowanych przez lata), rytuałach i zakresach pracy.

Powoduje to brak płynności komunikacji wewnętrznej zarówno z usprawnieniem komunikacji działów i zespołów produkcji i dystrybucji, jak i komunikacji wewnętrznej na poszczególnych szczeblach zarządzania (top vs middle management). Innowacyjne i elastyczne planowanie struktur organizacyjnych może skutkować bardziej zróżnicowaną strategią tworzenia treści, która uwzględni potrzeby jak największej liczby grup społecznych, mając na uwadze m.in. grupy etniczne, językowe, grupy kulturowe i seksualne, czy osób z niepełnosprawnością. Mając na uwadze coraz szersze umiejętności i kompetencje cyfrowe publiczności, optymalnym działaniem jest wykorzystywanie nowych mediów (także infrastruktury krytycznej mediów) w celu poszerzania grupy zaangażowania, a przede wszystkim przyciągnięcie uwagi ludzi młodych.

Uważam, że jest lepiej trochę. Telewizja publiczna przez to, że jest też trochę zmiana zespołu, każdy trochę gdzieś tam siebie inaczej słucha. Zniknęło przynajmniej poczucie konkurencji, takiej bardzo jasnej i klarownej. Jeśli chodzi o ten system naczyń połączonych i uzupełniania się nawzajem, no to jeszcze myślę, że taka długa droga przed nami.

— Biuro Reklamy, TVP

Pokutuje cały czas takie przeświadczenie, że ten widz jest dokładnie taki sam i że konkurujemy ze sobą. Konkurują ze sobą anteny linearne oraz digital z antenami linearnymi [...] W rzeczywistości cały czas jest to postrzegane to jako konkurencja.

— TVP+

Silosy informacyjne

Wielowymiarowa struktura organizacyjna w powiązaniu z departamentalizacją stanowi wyzwanie dla komunikacji wewnętrznej, co nabiera szczególnego znaczenia w epoce pracy zdalnej i wdrażania modeli hybrydowych. Z jednej strony, część z naszych rozmówców apelowała o ograniczenie spotkań formalnych dla omawiania najistotniejszych kwestii i 'bycia na bieżąco'. Z drugiej strony, pracownicy mediów publicznych mówili o konieczności lepszego przepływu informacji między zespołami technologii i dystrybucji, a poszczególnymi wymiarami zarządzania. Zasadniczą kwestią pozostaje rywalizacja między działami i zespołami, na co zwracali uwagę pracownicy na różnych szczeblach organizacji.

Wpływa to na brak synergii, co powoduje tworzenie struktur koncentrycznych, gdzie następuje przepływ informacji pomiędzy pionami i komplementarność, ale kultura zarządzania jest wówczas monocentryczna i hierarchiczna. Powstają w ten sposób silosy w środku silosów, gdzie dominują struktury mechanistyczne, typowe dla zarządzania w XX wieku. Nowe technologie i formy mediów wymagają dostosowania do dynamicznie zmieniającego się cyfrowego krajobrazu medialnego, dlatego pożądanym modelem zarządzania jest system chmur, który w płynny i szybki sposób umożliwia edycję struktury organizacyjnej poprzez zmienianie, dodawanie, usuwanie, łączenie zespołów/ludzi. Przynosi to korzyści nie tylko w postaci komplementarności pomiędzy działami, ale sprzyja także tworzeniu się policentrycznego modelu zarządzania oraz powoduje synergię, która jest celem i wartością wspólną całej organizacji.

Problem stanowi również wewnętrzna komunikacja. Ludzie na dole, tj. szeregowi pracownicy, oni często dostają sprzeczne informacje.

— Ośrodek TVP Technologie

[...] jestem już w tej chwili na takim etapie, że przychodzą ludzie z dokładnie takimi pomysłami, które już nawet realizowaliśmy parę lat temu, a oni nie zorientowali się, że były już realizowane. I wyważają otwarte drzwi, że teraz będziemy to robić tak, a teraz będziemy to robić tak i już tam był(-a)m i wróci(-a)m. Nie, no ale okej, zrobmy to jeszcze raz, może teraz się do wydarzy w jakiś magiczny sposób inaczej. I tu z kolei jest ta pętka na organizację, że ta organizacja nie ułatwia.

— TVP+

Innym kierunkiem ewolucji mediów publicznych jest poszerzanie strategii rozwojowej o współpracę z innymi podmiotami na rynku medialnym. Nawiązanie wzajemnych relacji produkcyjnych, dystrybucyjnych czy ekspozycyjnej z innymi kluczowymi graczami na rynku platform streamingowych, może skutkować nie tylko nowymi źródłami dochodów dla mediów publicznych, ale także umożliwi wymianę i nabywanie nowych umiejętności przez pracowników w sektorze prywatnym. Część respondentów ze struktur polskiej telewizji publicznej, podkreślała znaczenie i prestiż wynikający z pojawiania się rodzimych produkcji TVP na popularnych platformach streamingowych. Jednak wypowiedzi te wskazywały raczej na efekt PR-owy i wizerunkowy niż faktyczne wykorzystanie nowych modeli biznesowych i kreatywnego zarządzania.

Młode media publiczne

Ważnym celem w reorganizacji mediów publicznych jest uwzględnienie głosu młodego pokolenia, zarówno na poziomie oferty, jak i polityki zatrudnienia. Wyzwaniem dla TVP w obszarach związanych z nowymi mediami i technologiami jest rozwój współpracy z ludźmi z pogłębioną wiedzą technologiczną (programowanie, kodowanie, AI) oraz tzw. digital media storytellers, którzy wyznaczają kierunki w promocji marki mediów publicznych na platformach streamingowych. Nasi rozmówcy o przyszłych pracownikach TVP mówili zarówno w kontekście ich umiejętności technicznych związanych z obróbką danych, jak i umiejętnością krytycznego myślenia.

Zatem oczekiwania pracodawców są ukierunkowane na interdyscyplinarne i multizadaniowe pracowników. Jednak sama organizacja nie jest kojarzona z kreatywnością i innowacyjnością, dlatego zarówno przyciągnięcie, jak i zatrzymanie pracowników w strukturach organizacyjnych staje się problemem. Młodzi na medialnym rynku pracy oczekują od pracodawcy możliwości realizacji pomysłów, samorealizacji zawodowej i poszerzania kompetencji. Oferta programowa TVP jest skierowana raczej do dużych grup społecznych, realizując w ten sposób uniwersalność czy promowanie wartości rodzinnych, jednak powoduje to zachowawczość pluralizmu treści. Reprezentacja poszczególnych osób, kultur czy grup mniejszościowych w produkcjach telewizyjnych, ma również wpływ na utożsamianie się z organizacją medialną oraz reprezentowanie zbliżonych wartości.



Szukamy osób młodych, którzy będą pracowali na pierwszej linii wsparcia. Chcemy ich wychować i wszystkiego nauczyć, bo nie możemy znaleźć na rynku już wyszkolonych specjalistów, którzy chcieliby u nas pracować. Jesteśmy świadomi, że po wyszkoleniu jest duże prawdopodobieństwo, że będą chcieli odejść od nas. Nadal percepcja TVP odstrasza wykwalifikowanych pracowników. Zmiany postrzegania naszej organizacji wymagają czasu.

— Ośrodek TVP Technologie

Natomiast są zapotrzebowania właśnie związane z rozwojem online na takich inżynierów danych czy innych tam naukowców, żeby oni sobie poradzili przy pomocy specyficznych narzędzi z tworzeniem raportów szczególnie dotyczących online. No i z tłumaczeniem tego potem co z tego wynika, bo naprodukują tych kółek, wykresów to automat śle, ale potem jeszcze to trzeba też ogarnąć analitycznie.

— Biuro Programowe, TVP



Quo Vadis post-fordyzm?

Telewizja Polska, podobnie jak organizacje mediów publicznych w Europie, boryka się z pozostałościami po kulturze organizacyjnej tworzonej dla organizacji radiowych i telewizyjnych. Nie tylko w Polsce zderzenie kultury organizacyjnej ery Forda – tj. masowej produkcji, biurokracji i specjalizacji ról – stoją w kontrze



[...] bo młodzi ludzie nie będą chcieli pracować w instytucji, która będzie tak funkcjonować, którzy po prostu wszystko załatwiają w formie cyfrowej, to nawet jak ja bym sobie zatrudniła kogoś lat 20 i zanim on by cokolwiek zrobił musiałby wypełnić 10 kwitów w formie papierowej, której muszę opieczętować, on musi je zeskanować wrzucić do systemu to przecież Ci ludzie po prostu nie będą chcieli tu pracować.

— Biuro Reklamy, TVP

Mnożą się te wszystkie obiegi dokumentów, obojętnie czy one są w papierze czy online, ale ten ślad kto, kiedy jaką decyzję podjął. To są publiczne pieniądze, jesteśmy przyzwyczajeni do tego, że musimy się rozliczać i sprawozdawać i nie możemy postępować jak inni prywatni właściciele. Nasze działania muszą być transparentne.

— Biuro Programowe, TVP



do modeli zarządzania opartych na elastyczności i współpracy wcześniej odseparowanych od siebie działów – specjalizacja i rozwój. Wyzwania dla polskich mediów publicznych w tym zakresie stanowią procedury właściwe dla instytucji publicznych, takich jak publiczne przetargi i kontrakty na usługi, obsługa administracyjna projektów, praca biurowa, itd.

Zderzając kulturę organizacyjną TVP ze środowiskiem kreatywnym i high-tech pracownicy zwracali najczęściej uwagę na specyfikę dnia pracy. Jeden z respondentów określił to w kategoriach modelu pracy od 08:00 do 16:00, tak jakby wciąż był 2002 rok. Jest to typowy model mediów, cechujący XX wiek, a co za tym idzie, paradygmat industrialny, w którym nie wychodzi się poza hierarchicznie określone zadania i obowiązki. Powoduje to z kolei wąskie i ograniczone widzenie na działalność innych komórek współzależnych w organizacji medialnej oraz zmieniającą się rzeczywistość medialną.

Media polityczne

Nieustannym wyzwaniem dla adaptacji mediów publicznych w wieku cyfryzacji jest dynamiczna zmiana polityczna oraz silna polaryzacja (społeczna, kulturowa, polityczna itd.), które mają wpływ na postrzeganie mediów publicznych także z perspektywy organizacji – spojrzenia na Telewizję Polską ‘od środka’. Wyniki badań i rekomendacje w tym zakresie wskazują zarówno na chwiejność systemu oraz przypadki upolitycznienia górnych szczebli zarządzania, tj. obsadzania stanowisk zgodnie z kluczem partyjnym.

Z tego punktu widzenia, rozmówcy zwracali uwagę zarówno na trudności w wypracowaniu długofalowej strategii cyfrowej dla TVP, jak i tzw. ‘impregnację’ – jako psychologiczną reakcję na częste zmiany w organizacji i utwardzenie znanych rytuałów i zachowań. Z punktu publiczności, media publiczne są narzędziem politycznym, a nie obiektywnym źródłem informacji i różnicowanej rozrywki.

Telewizja publiczna zawsze będzie efektem trochę działań ludzkich; dużo to jest mentalność ludzi, decyzje polityczne [...] To nie jest coś co jakby będzie trwało wiecznie, bo przyjdzie po prostu nowa dyrekcja i sobie ten regulamin zmieni. I dalej jakby wracamy do tego, że jest czynnik ludzki [...] Czasami podziały polityczne w zarządzie (nawet w przypadku koalicji rządzących) rezonują na poszczególne działy.

— Biuro Reklamy, TVP

Wiele obaw przed zmianą powoduje impregnowanie się na swoim stanowisku przez pracowników. Tylko w ten sposób mogą zapewnić sobie odporność na zachodzące cyklicznie zmiany polityczne. Dlatego skupiają się na wykonywaniu swoich codziennych zadań. Dzięki temu są odporni na oddziaływanie niemerytorycznych decyzji na ich funkcjonowanie w organizacji.

— Ośrodek TVP Technologie

O Badaniu

Badanie jest drugim etapem PSM-AP, trzyletniego projektu badawczego, którego celem jest zrozumienie w jaki sposób organizacje mediów publicznych, organy regulacyjne i decydenci dostosowują się do nowej ery platform, ze szczególnym uwzględnieniem telewizji. Projekt jest wspierany przez program współfinansowania CHANSE ERA-NET, który otrzymał dofinansowanie z programu Unii Europejskiej „Horyzont 2020” Programu Badań i Innowacji, w ramach Umowy o Dotację nr 101004509. PSM-AP kieruje Catherine Johnson (University of Leeds, Wielka Brytania), wraz z głównymi badaczami: Tim Raats (Vrije Universiteit Brussel, Belgia), Michał Głowacki (Uniwersytet Warszawski, Polska), Hanne Bruun (Uniwersytet w Aarhus, Dania), współbadaczem Massimo Scaglioni (Università Cattolica del Sacro Cuore, Włochy), razem z badaczami ze stopniem doktora (post-doc): Catalina Lordache (Vrije Universiteit Brussel, Belgia), Dan Martin (Uniwersytet w Leeds, Wielka Brytania), Julie Mejse Münter Lassen (DMJX, Dania), Filip Świtkowski (Uniwersytet Warszawski, Polska), Antonio Nucci (Università Cattolica del Sacro Cuore, Włochy) oraz badaczami wspierającymi: Jacek Mikucki (Uniwersytet Warszawski, Polska) i Katarzyna Gajlewicz-Korab (Uniwersytet Warszawski, Polska). Więcej informacji na temat projektu można znaleźć na stronie: <https://psm-ap.com/>

Kontakt:

dr hab. Michał Głowacki, prof. UW
Michal.glowacki@uw.edu.pl

Wydział Dziennikarstwa, Informacji i Bibliologii
 Uniwersytet Warszawski
 ul. Bednarska 2/4
 00-310 Warszawa