

CZU: 070:[005.51:005.21]

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.7310523>

ROLUL COMITETULUI MANAGERIAL AL INSTITUȚIEI PUBLICE AUDIOVIZUALE DIN PERSPECTIVA GESTIUNII STRATEGICE

Vitalie GUȚU

Universitatea de Stat din Moldova

Lucrarea de față vine să reliefeze aspecte definitorii privind fenomenul de gestiune strategică, care într-o eră a audienței se impune ca un imperativ în dezvoltarea eficientă a unei instituții. Anume din perspectiva necesității creării de conținuturi jurnalistice de calitate, cu un mesaj bine definit și targetat, entitățile de presă încearcă să-și identifice profilul și locul pe piața mediatică. Dezvoltarea instituțiilor media se realizează cu pași rapizi, pornind de la provocările economice și politice, dar și de la aspectele sociale, care se reflectă într-o măsură mai mare sau mai mică asupra realității în care trăim. De aceea, managerii entităților de presă își conturează planul de activitate reieșind din mișcările tectonice care au loc în spațiul mediatic internațional adaptându-l scenariului intern. În acest context, rolul și misiunea mass-mediei cu statut public devin primordiale. Or, gestiunea strategică media ca domeniu complex implică arii de management bazate pe diverse instrumente media sau logistice, pe reglementări normative, toate cu scopul de a forma sistemul mass-media ca o industrie puternică și de a o integra plenar și multidimensional în peisajul instituțiilor publice naționale.

Cuvinte-cheie: *gestiune strategică, entitate media, instituție audiovizuală, plan de activitate, comitet managerial, conținut jurnalistic.*

THE ROLE OF THE MANAGERIAL COMMITTEE OF THE PUBLIC AUDIOVISUAL INSTITUTION FROM THE PERSPECTIVE OF STRATEGIC MANAGEMENT

The present study is about to concretize defining aspects regarding the phenomenon of strategic management, which, in an era of audience, is increasingly required to make this a priority. Namely from the perspective of the need to create quality journalistic content, with a well-defined message and target, the press seeks to identify its profile and place in the media market. The development of media institutions is achieved with rapid steps, starting from the economic and political challenges, but also from the social aspects, which are reflected to a greater or lesser extent on the reality in which we live. Therefore, the managers of the press entities outline the activity plan from the perspective of the tectonic movements that take place in the international media space, adapting it to the internal scenario. In this context, the role and mission of the media with public status become paramount. Or, strategic media management, as a complex field, involves management areas based on various media or logistical tools, on normative regulations, all with the aim to form the media system as a strong industry and to integrate it successfully in the areas of national public institutions.

Keywords: *strategic management, media entity, audiovisual institution, activity plan, management committee, journalistic content.*

Introducere

Într-o eră a audienței, a impactului online și a vizualizărilor, se profilează necesitatea creării de conținuturi jurnalistice de calitate. Cu un produs jurnalistic bine conceptualizat și realizat obiectiv, echidistant și targetat pe măsură, entitățile de presă încearcă să-și identifice profilul și locul pe piața mediatică. În aceste condiții, rolul jurnalistului, în particular, și cel al sistemului mass-media, per general, este să contribuie la fortificarea și integrarea proceselor media în circuitul informațional. Azi asistăm la acțiuni de dezvoltare a sistemului media la nivel mondial, tocmai de aceea instituțiile mass-media din Republica Moldova trebuie integrate în spațiul media global. Prin urmare, reperele actuale de dezvoltare a entităților de presă, indiferent de statut: public, privat sau non-profit, dictează adoptarea noilor forme de gestionare, care se transpun nu doar pe segmentul de funcționare a echipelor editoriale, a procesului de producție și creativ, de stocare, procesare și difuzare în spațiul public a diverselor informații, ci și pe segmentul de management strategic. Or, gestiunea strategică media ca domeniu complex implică arii de management bazate pe diverse instrumente media sau logistice, pe reglementări normative, toate cu scopul de a forma sistemul mass-media ca o industrie puternică și de a o integra cu succes în peisajul instituțiilor publice naționale.

Conceptul de strategie: abordări generale

Conceptul de strategie este unul complex, iar valențele acestei noțiuni sunt diverse. Prin urmare, una dintre definițiile pe care le oferă dicționarul *Larousse* privitor la conceptul respectiv este că strategia reprezintă

„arta de a coordona acțiunea forțelor militare în vederea realizării unui scop de război determinat de puterea politică” [1]. Aceeași sursă prezintă strategia din perspectiva teoriei jocurilor, și anume – „ansamblul de decizii luate în funcție de ipoteze și de comportamentul persoanelor interesate într-o conjunctură determinată” [2]. În aceeași ordine de idei, în *Dicționarul de neologisme*, autorii F.Marcu și C.Maneca definesc strategia ca „arta de a folosi cu dibăcie toate mijloacele disponibile în vederea asigurării succesului într-o luptă” [3, p.1026]. Putem observa că fenomenul *strategie* interferează cu domeniul militar, fiind atribuit mai mult în contextul operațiunilor și acțiunilor de luptă. Totuși, în ultimele decenii, pe plan global, conceptul de strategie și-a făcut loc în procesul de construcție, funcționare și dezvoltare, la nivel administrativ/de conducere, a multiplelor entități cu diferit gen de activitate. Pentru a putea trasa condițiile de manifestare a acestui concept și pe alte paliere, vom evidenția elementele esențiale pe care se fundamentează astăzi activitatea entităților publice, private sau non-profit.

Primele studii ce relevă rolul și importanța strategiei din optica gestionării manageriale sunt identificate la autorul american Peter Druker, încă în anul 1954, în fundamentala lucrare *The Practice of Management*. Potrivit abordărilor sale, „aparitia strategiei ca element esențial și distinct al instituției de conducere este un eveniment primordial în istoria socială” [4, p.3]. În literatura de specialitate, conceptul de strategie comportă diverse valențe. Astfel, reținem una dintre teoriile dezvoltate de autorii lucrării *Gestion des compétences, stratégie et performance de l'entreprise: quel est le rôle de la fonction RH?*, prin care susțin că „strategia competitivă sau „strategia de afaceri” are obiectivul, în situație de liberă concurență, de a asigura companiei un avantaj competitiv durabil față de toți concurenții săi, într-o zonă specifică” [5, p.4]. Cercetătoarea Angela Ghelbet notează în articolul *Managementul strategiei – condiție emergentă în asigurarea dezvoltării economice* că „definirea reușită a conceptului nu asigură o strategie bună; mai mult, o strategie profesional concepută nu asigură de la sine o finalitate optimă în urma executării. Iar executarea strategiei rămâne cea mai complicată etapă din procesul de management al strategiei” [6, p.81].

Profesorul canadian Henry Mintzberg reliefează pentru prima dată, în anul 1987, dezvoltarea conceptului de strategie în baza celor 5P. Astfel, autorul vine cu o abordare diversă și în același timp, multifuncțională, a conceptului de strategie. El dezvoltă formula celor 5 P-uri ale strategiei pornind de la premisa succesului care poate să intervină pe piață în relația mai multor actori [7].

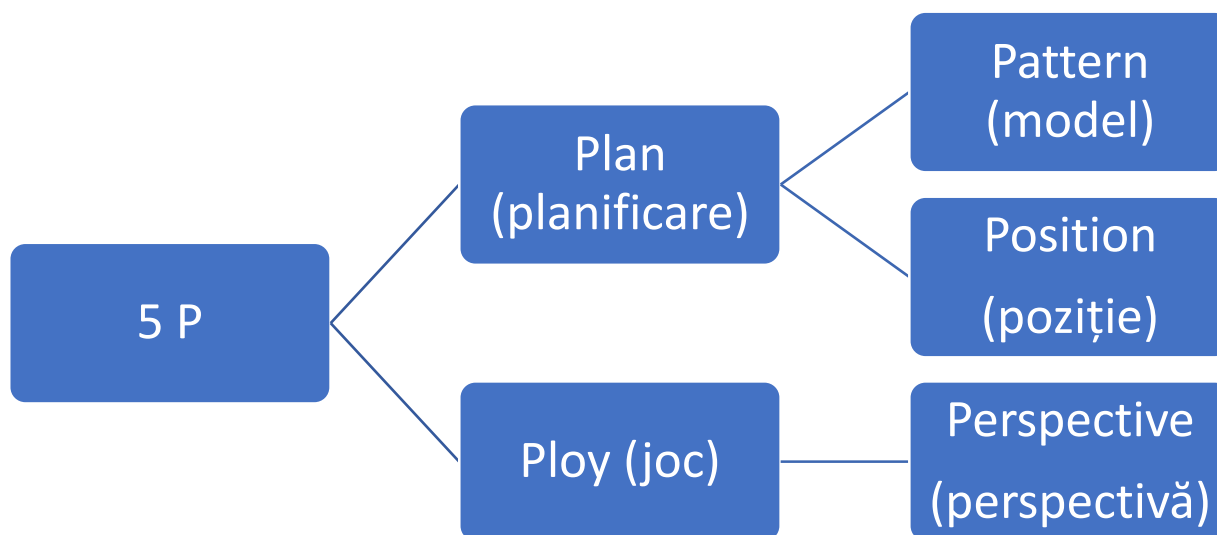


Fig.1. Conceptul strategiei în baza formulei 5P.

Sursa: Mintzberg's 5 Ps of Strategy

În continuare vom explica rolul fiecărui element din formula celor 5P. Astfel, planificarea, în opinia autorului canadian, „este o parte esențială a procesului de formulare a strategiei” [8]. Referindu-se la cel de-al doilea aspect, Mintzberg susține că „a depăși concurenții, complotând pentru a-i descuraja sau a-i influența în alt mod, la fel este parte dintr-o strategie. Aici strategia poate fi un truc, precum și un plan” [9]. În ce privește al treilea aspect – *modelul*, expertul din Canada consideră că „strategia emerge din comportamentul organi-

zațional din trecut. În loc să fie o alegere intenționată, un mod consistent și de succes de a face afaceri se poate transforma într-o strategie” [10]. O altă modalitate de a defini strategia Mintzberg o privește din optica poziționării, adică „modul în care decideți să vă poziționați pe piață. În acest fel, strategia ajută la explorarea instituției pe care o reprezentați, iar acest lucru duce la dezvoltarea unui avantaj competitiv durabil” [11]. Ultimul element din formula celor 5P descrisă de Henry Mintzberg este *perspectiva* pe care autorul îl conturează ca aspect ce „se bazează în mare măsură pe cultura sa – la fel cum modelele de comportament pot apărea ca strategii, modelele de gândire vor modela perspectiva unei organizații/instituții/întreprinderi și lucrurile pe care aceasta este capabilă să le facă bine” [12].

Putem preciza în acest context că, urmare a studiului nostru, noțiunile conceptuale ale fenomenului „strategie” sunt multiple, iar conținutul lor este unul vast care lasă și în continuare teren de cercetare și de identificare din direcția necesară capacității de relevanță și predictibilitate contextuală de dezvoltare.

Contextul gestiunii strategice pe dimensiune mediatică

Dezvoltarea instituțiilor media se realizează cu pași rapizi, pornind de la provocările economice și politice, dar și de la aspectele sociale, care sunt reflectate într-o măsură mai mare sau mai mică asupra realității în care trăim. De aceea, managerii entităților de presă își conturează planul de activitate având ca genază evoluția mișcărilor tectonice care au loc în spațiul mediatic internațional, dar și cel național, adaptându-l la realitatea internă. În acest context, rolul și misiunea mass-mediei cu statut public, privat sau non-profit devin primordiale. Lucrarea *Strategii de comunicare internă în instituția publică audiovizuală „Teleradio Moldova”* scoate în evidență o structură a triadei comunicaționale, necesară fortificării progresului instituțional. Astfel, desprindem faptul că „în baza corelării variabilelor: viziune – obiective – mesaj, bordul administrativ și staff-ul instituției de presă își unifică eforturile în acest sens și stabilesc împreună configurația parametrilor de funcționare a unității media” [13, p.56].

Cercetătoarea Georgeta Stepanov notează în lucrarea *Bazele Jurnalismului* că „evoluția sistemului autohton al mass-mediei actualmente înregistrează tendințe bine conturate de modificare a conceptului instituțiilor de presă și de transformare a acestora în agenți economici” [14, p.64]. Or, în asemenea condiții de transformare a mediei, structurile de presă își regândesc valorile, conceptele strategice și pun în aplicare planul de gestiune mediatică pentru a reuși să-și proiecteze propria abordare cu privire la dezvoltarea sa ca entitate competitivă și de perspectivă pe piața mediatică autohtonă, cu diverse conexiuni și pe plan mediatic internațional.

Profesorul Paulo Faustino la Centrul de Cercetări în Comunicare din Lisabona (Portugalia) consemnează în studiul *Provocări în domeniul durabilității industriei media* că „activitatea mass-mediei tinde să devină mai complexă nu doar pe partea jurnalistică, ci și pe cea a afacerilor. Astfel, fie în domeniul editorial sau al afacerilor, talentul resurselor umane se va asuma din ce în ce mai mult ca o resursă strategică competitivă și diferențiată” [15, p.180].

Conchidem că reușita sau eșecul unei entități media din punctul de vedere al gestiunii strategice depind de aspectele financiare, logistice ale resurselor umane și de congruența acestora pe diferite dimensiuni la nivel de construcție internă a instituției. Ulterior excelând pe piață în calitate de jucător puternic și de performanță mediatică, dar și de business.

Structura și rolul comitetului managerial al companiei „Teleradio-Moldova”

O instituție mass-media publică prin reglementările normative este obligată să devină garantul informațional al societății. Astfel, în Codul serviciilor media audiovizuale al Republicii Moldova, adoptat la data de 08.11.2018, ulterior modificat la 02.06.2022 și intrat în vigoare pe 22.06.2022, în capitolul IV, art.31, se menționează: „Furnizorii publici de servicii media se află în serviciul publicului, funcționează din contribuția publicului, sunt supuși controlului public și au misiunea să realizeze în practică următoarele principii:

a) asigurarea accesului universal al populației la o diversitate de servicii media audiovizuale generaliste și tematice, liniare și neliniare, furnizate inclusiv prin intermediul noilor platforme de comunicare, care să satisfacă necesitățile informaționale, educaționale și recreative ale tuturor grupurilor sociale de utilizatori;

b) promovarea, prin politica editorială, a coeziunii sociale la nivel local, regional, național și internațional, precum și încurajarea sentimentului de responsabilitate comună a populației pentru realizarea acestui principiu;

c) promovarea pluralismului audiovizual;

d) informarea corectă, obiectivă, complexă și imparțială prin programe audiovizuale inovatoare și variate, care respectă standardele etice și de înaltă calitate;

e) promovarea dezbatelor publice pluraliste și încurajarea unei participări democratice largi a publicului;

- f) promovarea diversității patrimoniului cultural național, european și internațional;
- g) asigurarea independenței editoriale și a autonomiei instituționale față de autoritățile și instituțiile publice, de partidele politice și grupurile de interese;
- h) asumarea responsabilității față de public" [16].

Pornind de la principiile enunțate, putem afirma cu certitudine că misiunea unei instituții publice audiovizuale se conturează pe acestea și canalizează direcțiile de dezvoltare a societății. Pentru a asigura garanția că aspectele în cauză vor fi respectate, furnizorul public de servicii media audiovizuale are menirea să funcționeze în baza unui algoritm bine stabilit în limitele legislației în vigoare.

Astfel, trebuie să precizăm că în Republica Moldova activează doi furnizori publici naționali de servicii media. Este vorba despre Compania „Teleradio-Moldova” (TRM) și Compania „Gagauziya Radio Televizionu”. În virtutea ultimelor modificări la Codul serviciilor media audiovizuale, Parlamentul de la Chișinău este considerat fondatorul „Teleradio-Moldova”, iar Adunarea Populară Găgăuz-Yeri este fondatorul Companiei „Gagauziya Radio Televizionu”. Ambele entități publice audiovizuale își desfășoară activitatea în conformitate cu prevederile Codului serviciilor media audiovizuale, dar și în baza actelor/ regulamentelor/ deciziilor interne.

Reieșind din scopul și misiunea instituțiilor publice audiovizuale, se proliferază aspecte de ordin general, dar și particular, la capitolul *gestiune strategică*, ce sunt trasate potrivit rigorilor normative stipulate atât în Codul serviciilor media audiovizuale, cât și în actele/regulamentele/deciziile interne ale instituției. În continuare vom evidenția cadrul de funcționare strategică la nivel administrativ al Companiei „Teleradio-Moldova”. Mai exact, studiul nostru de caz se va axa pe un element constitutiv al board-ului managerial TRM, și anume – vom analiza în profunzime viabilitatea, necesitatea și importanța Comitetului managerial al Companiei TRM.

Studiul nostru se bazează pe acest prim-element al arhitectonicii administrative a TRM, pentru a percepe profunzimea și importanța unei astfel de entități din cadrul „Teleradio-Moldova”. Astfel, furnizorul public național de servicii media audiovizuale este administrat de Comitetul managerial, care este condus de directorul general al companiei. Organizarea, activitatea și funcționarea instituției publice audiovizuale „Teleradio-Moldova” este asigurată anume de Comitetul managerial și în raport cu Directorul general al companiei. Această structură gestionară are rol consultativ. De asemenea, Comitetul managerial funcționează în baza prevederilor Codului serviciilor media audiovizuale, ale altor acte normative, ale statutului Companiei „Teleradio-Moldova”, dar și în baza prevederilor regulamentului de organizare și funcționare a Comitetului managerial al TRM.

În continuare vom proiecta grafic structura Comitetului managerial al companiei publice audiovizuale:

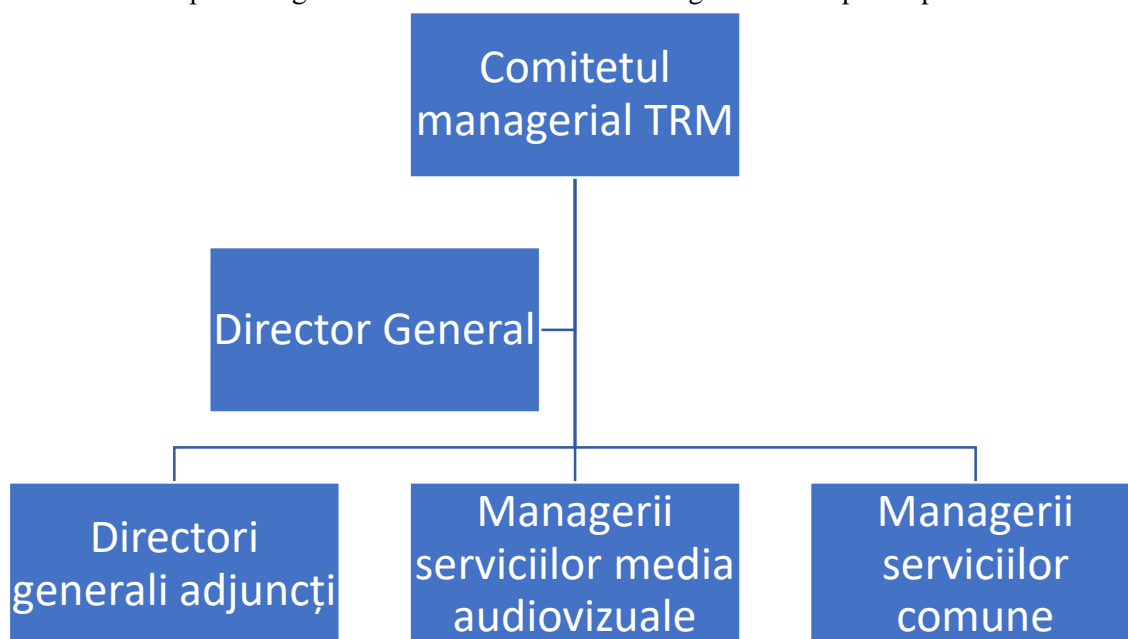


Fig.2. Structura Comitetului managerial al Companiei „Teleradio-Moldova”.

Sursa: elaborată de autor

În această ordine de idei, vom explica rolul fiecărui actor indicat pe tabla managerială a furnizorului public de servicii media audiovizuale. Prin urmare, directorul general al TRM este numit în funcție de către deputați. Această numire din partea legiuitorilor vine doar la propunerea Consiliului de supraveghere și dezvoltare al companiei publice. Articolul nr.37 din Codul serviciilor media audiovizuale prevede:

„(4) Componenta numerică și nominală a Comitetului managerial al furnizorului public național de servicii media este aprobată de către directorul general...

(6) Membrii Comitetului managerial dețin mandate pe durată determinată, care expiră odată cu expirarea mandatului directorului general” [17].

Stabilitatea și viabilitatea Comitetului managerial al TRM sunt dictate de atribuțiile fiecărui membru al Comitetului, care reies din regulamentul de organizare și funcționare a acestei structuri-cheie. Unele dintre ele se referă la faptul că garnitura Comitetului managerial contribuie la executarea deciziilor Directorului general, care este numit pe un termen de șapte ani, și ale Consiliului de supraveghere și dezvoltare a companiei. De asemenea, membrii structurii concep și elaborează proiecte de documente, care ulterior sunt supuse aprobării de către Directorul general al TRM. Activitatea per an a companiei TRM este evaluată și avizată de Comitet. O altă atribuție a bordului managerial „Teleradio-Moldova” se referă și la „propunerea spre aprobare Directorului general a reglementărilor, regulamentelor și instrucțiunilor oportune pentru funcționarea Companiei” [18].

O altă verigă a Comitetului managerial al TRM este poziția de directori generali adjuncți, responsabili de serviciile de radiodifuziune sonoră și de serviciile de televiziune. Cu alte cuvinte, persoanele de pe aceste poziții sunt reprezentate, de fapt, de șefii de la Televiziunea Publică „Moldova 1” și de la postul public de radio „Radio Moldova”. Directorii generali adjuncți sunt numiți de către Directorul general al companiei. În context, experții Ion Bunduchi, Vasile State, Alexandru Dorogan, Eugeniu Rîbca și Jean-François Furnémont notează în studiul *Codul Serviciilor Media Audiovizuale al Republicii Moldova. Comentariu explicativ* că „schimbarea mecanismului de numire a celor doi manageri de la radio și de la televiziune este indicată de practica, nu tocmai reușită, din trecut, când Consiliul de Observatori îi numea prin concurs în posturile de conducere, de altfel, ca și pe președintele companiei, dar de administrarea bugetului la Teleradio-Moldova era responsabil doar ultimul” [19, p.93].

Cât privește celelalte două segmente care formează Comitetul managerial al TRM: managerii serviciilor media audiovizuale și managerii serviciilor comune, aceștia reprezintă conducătorii principalelor departamente/secții din cadrul companiei. Rolul lor este de a implementa deciziile luate în cadrul Comitetului managerial.

Concluzii

Indiferent de statutul instituției, dimensiunea de dezvoltare și/sau aria de difuzare, în fața entităților media stau o multitudine de provocări în ceea ce privește modelul de gestiune strategică. Important este faptul că garnitura managerială trebuie să conștientizeze care sunt avantajele, dar și riscurile de funcționare și de dezvoltare în contextul în care pe piața media se întâlnesc structuri de presă cu tradiție, fie că sunt finanțate de actori politici sau grupuri economice. În acest context, procesul de administrare a unei instituții mass-media trebuie ajustat la realitățile socioeconomice de dezvoltare a unei societăți, reieșind și din percepțiile realităților mediatice. Cele din urmă se formează doar prin livrarea produselor jurnalistice de calitate, prin reorganizarea muncii pe interior, investiții în aspectele tehnologice și informaționale, cooperare și colaborare cu alte entități media, dar și cu organisme donatoare, ceea ce ar permite diversificarea veniturilor instituției de presă. Pentru a beneficia de aceste oportunități, din punctul de vedere al gestiunii strategice, „infrastructura” entității media trebuie să fie perceptibilă procesului decizional, care va oferi instituției, prin toate instrumentele de care dispune, forme de integrare cu elemente din spațiul intern, dar și cu actori din exterior. Acest lucru va duce la o mai bună conexiune pe paliere mediatice la nivel regional sau/și internațional. Tocmai de aceea, ilustrarea stării actuale de funcționare a companiei „Teleradio-Moldova” prin prezența Comitetului managerial ne-a permis să constatăm care este structura și rolul unui asemenea organism în cadrul instituției publice audiovizuale. Astfel, activitatea administrativă a companiei prin Comitetul managerial este orientată pe dimensiunea consultativă și se supune Directorului general. Deducem că acest Comitet participă la procesul decizional, dar nu are capacitatea deplină de a oferi răspunsuri clare și prompte la schimbările care se impun atât pe interiorul instituției, cât și din afară. Or, gestionarea strategică a companiei trebuie făcută și prin intermediul interacțiunilor cu angajații, dar și cu mediul extern.

Referințe:

1. Dicționarul *Larousse*. Disponibil: <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/strat%20C3%A9gie/74818> [Accesat: 13.07.2022]
2. *Ibidem*.
3. MARCU, F., MANECA, C., *Dicționar de neologisme*. București: Editura Academiei Republicii Socialiste România, 1978. 1168 p.
4. DRUKER, P. *The Practice of Management*. Routledge, 2012. ISBN 978-0-7506-8504-7
5. LE BOULAIRE, M., RETOUR, D. *Gestion des compétences, stratégie et performance de l'entreprise: quel est le rôle de la fonction RH?* In: *Revista Revizuirea managementului resurselor umane*, 2008.
6. GHELBET, A. *Managementul strategiei – condiție emergentă în asigurarea dezvoltării economice*. Universitatea Tehnică din Moldova, 2016, p.72-83
7. MINTZBERG, H. *Mintzberg's 5 Ps of Strategy. Developing a Better Strategy*. Disponibil: <https://www.mindtools.com/pages/article/mintzberg-5ps.htm>. [Accesat: 12.07.2022]
8. *Ibidem*.
9. *Ibidem*.
10. *Ibidem*.
11. *Ibidem*.
12. *Ibidem*.
13. GUȚU, V. Strategii de comunicare internă în instituția publică audiovizuală „Teleradio Moldova”. În: *Studios Universitatis Moldaviae*, Seria „Științe Sociale”, 2021, nr.12(158), p.55-59. ISSN 1814-3199
14. STEPANOV, G. *Bazele jurnalismului*. Chișinău: CEP USM, 2018. 194 p. ISBN 978-9975-142-74-8
15. FAUSTINIO, P. Provocări în domeniul durabilității industriei media. În: *Comunicação e Sociedade*. Vol.: *Comunicare, argumentare și retorică*, 2009, nr.16, p.177-212.
16. Codul serviciilor media audiovizuale al Republicii Moldova, nr.174. În: *Monitorul Oficial al Republicii Moldova*, 2018, nr.462-466, art.766. Modificat la 02.06.2022. În: *Monitorul Oficial al Republicii Moldova*, 2022, nr.185, art.347. Intrat în vigoare la 22.06.2022.
17. *Ibidem*.
18. Regulamentul privind organizarea și funcționarea Comitetului managerial din cadrul IPNA Compania „Teleradio-Moldova”, nr.40-11 din 07.02.2019. Disponibil: <https://trm.md/files/Comitetul%20Managerial/Acte%20normative%20CM/Regulamentul%20Comitetului%20Manageriaorganizal.PDF>. [Accesat: 15.07.2022]
19. BUNDUCHI, I., STATE, V., DOROGAN, A., RÎBCA, E., FURNÉMONT, J.F. *Codul serviciilor media audiovizuale al Republicii Moldova. Comentariu explicativ*. Chișinău, 2021, p.153.

Date despre autor:

Vitalie GUȚU, doctorand, Școala doctorală Științe Sociale și ale Educației; lector universitar, Facultatea de Jurnalism și Științe ale Comunicării, Universitatea de Stat din Moldova.

E-mail: vitalie.gutu@gmail.com

ORCID: 0000-0002-8398-7909

Prezentat la 30.09.2022