

PREDLOG STRATEGIJE DIGITALNE TRANSFORMACIJE RADIO I TELEVIZIJE CRNE GORE ZA PERIOD 2023 - 2027.

Autor: Janinović Dragana



Stavovi iznijeti u ovoj publikaciji su odgovornost autora i ne predstavljaju nužno stavove OEBS-a, misija ili njenih država članica. Ni OEBS, ni misije, ni njene države članice ne preuzimaju nikakvu odgovornost za posljedice koje mogu proizaći iz upotrebe ove publikacije. Ona se ne bavi pitanjima pravne ili druge odgovornosti za radnje ili propuste bilo koje osobe.

UVOD

Radio i Televizija Crne Gore već više decenija uspješno obavlja ulogu medijskog javnog servisa Crne Gore, mijenjajući se i evoluirajući zajedno sa društvom. Vrtoglavi razvoj tehnologije ubrzao je promjene u svim aspektima života. Industrija medija nije izuzetak. Naprotiv, navike i načini prenošenja i konzumiranja informacija i sadržaja, jedna su od životnih sfera koja je doživjela najdrastičniju promjenu u 21. vijeku.

Novi načini prenosa informacija, tehnologije, prenosa i korištenja podataka, otvaraju potpuno novu sferu mogućnosti. Sa druge strane, otvaraju i prostor za neuporedivo veću konkurenciju nego što je to bio slučaj ikada ranije u istoriji. Nove tehnologije i medijski kanali, omogućili su ulazak na tržište velikom broju manjih medija, koji imaju veću fleksibilnost eksperimentisanja sa sadržajima i mogu lakše da prođu do određenih populacija, naročito među mladima. VOD platforme omogućile su ekspanziju giganta poput Netflix-a, HBO-a i Disney-a na svjetsko tržište i učinile dostupnim visokokvalitetne produkcije na zahtjev, uz prilično prihvatljive mjesečne pretplate. Najveću promjenu u načinu kreiranja i konzumiranja sadržaja i informacija,

možemo slobodno reći i revoluciju, svakako je proizvela ekspanzija društvenih mreža.

U ovom kontekstu, potreba za digitalnom transformacijom Javnog servisa je neupitna i treba je razumjeti kao priliku da se redefiniše njegova uloga i način na koji služi građanima Crne Gore. Transformacija može biti suštinska jedino ukoliko objedini sve aspekte rada: od proizvodnje i emitovanja sadržaja, načina donošenja odluka i saradnje, do strukture organizacije i procesa unutar nje. U tom smislu, digitalnu transformaciju treba percipirati kao put koji razvija kulturu stalnog učenja, ličnog i kolektivnog razvoja i inovacija.

Nosilac promjena digitalne transformacije svakako jeste savremena tehnologija. Digitalizacija studijske tehnike završena je 2019. godine, čime je RTCG dobila najsavremenije tehničke resurse, uključujući i dvoje reportažnih kola posljednje generacije. Ovim je napravljen neophodan korak ka savremenom medijskom servisu. Ipak, tehnika sama po sebi nije dovoljna da bismo govorili o suštinskoj transformaciji. Način na koji se tehnološka rješenja koriste kako bi

se promijenio i usavršio način rada, proizvodnja sadržaja i funkcionisanje organizacije u cjelini, cilj su kojem treba težiti.

U samom jezgru digitalne transformacije su ljudski resursi. Izražena hijerarhija, centralizacija donošenja odluka i odgovornosti, mentalitet silosa, nedostatak kooperacije, otpor prema promjenama, manjak motivacije i nedostatak stručnih kadrova za nove poslove, predstavljaju veliki izazov za suštinsku transformaciju poslovanja. Rješavanje ovih pitanja apsolutni su prioritet i preduslov za promjene.

Jedna od najvećih vrijednosti Javnog servisa svakako je bogat programski arhiv, koji predstavlja hronološku i kulturnu riznicu i nezamjenljiv istorijski izvor Crne Gore. Obaveza je iskoristiti moć digitalizacije kako bi se ovo blago sačuvalo i učinilo dostupnijim, kako današnjoj javnosti, tako i budućim pokoljenjima. Digitalna transformacija predstavlja kompleksan i slojevit zadatak. Tri glavna stuba na kojima ovaj proces treba da počiva obuhvataju:

- 1. LJUDSKI RESURSI I KULTURA POSLOVANJA**
- 2. PLANIRANJE, PROIZVODNJA I PRENOS SADRŽAJA**
- 3. ORGANIZACIJA I ADMINISTRATIVNI PROCES**



1. LJUDSKI RESURSI I KULTURA POSLOVANJA

Savremena digitalna tehnološka rješenja jesu u osnovi digitalne transformacije, ali njen pokretač i nosilac moraju biti ljudi. Krajnji cilj nije zamijeniti ljude sa tehnikom, već iskoristiti digitalna rješenja na najbolji način kako bi njihov rad bio efikasniji. Transformacija se mora reflektovati na sve djelove sistema i u cilju njene uspješne realizacije, u njoj na određeni način moraju učestvovati svi zaposleni. Sa tačke na kojoj se kolektiv trenutno nalazi, ovaj put neće biti jednostavan ni kratak, ali je neophodan i esencijalno važan.

Među zaposlenima RTCG-a nalazi se nemali broj vrsnih profesionalaca. Tokom svog dugog postojanja, RTCG je izrodila neke od najvećih eksperata iz oblasti radio i televizijske industrije, od kojih su neki nastavili karijere van matične kuće, dok mnogi i danas rade u njoj. Ipak, neophodno je suočiti se sa izazovima koji se moraju prevazići da bi sistem bio usklađen sa promjenama u industriji i da bi opstao gledano na duže staze.

GENERALNA KULTURA POSLOVANJA

U vremenu u kojem se brzina promjena mjeri jednocifrenim brojem godina, u poređenju sa nekadašnjim decenijama, RTCG se i dalje suočava sa pitanjima osnovne poslovne kulture i digitalne pismenosti. Određeni broj zaposlenih

U sistemima u kojima se dugi niz godina posluje na određeni način, često dolazi do nespremnosti da se podrže korjenitije promjene

i dalje ne vlada znanjem rada na računaru. Aktivno korištenje email komunikacije, vođenje zapisnika o zaključcima sastanaka, zakazivanje sastanaka kroz kalendar ili poštovanje sastanka koji je u toku, nisu standardi koje poštuju svi zaposleni.

MENTALITET SILOSA

Saradnja i protok informacija između sektora i timova nije uvijek na zavidnom nivou. Ovo je sa jedne strane uzrokovano internim procesima koji nisu dovoljno jasno definisani, ili se ne poštuju, manjkom digitalnih alata za saradnju i generalnom poslovnom kulturom. Sa druge strane, evidentna je podjela na "MI" i "ONI", bez generalnog osjećaja cjeline i kontinuiranog timskog rada prema zajedničkom cilju.

CENTRALIZOVANA ODGOVORNOST

Ograničen nivo odgovornosti jednog dijela srednjeg menadžmenta dodatno

utiče na međusektorsku saradnju i komplikovanje internih procedura.

MOTIVACIJA ZA USAVRŠAVANJE

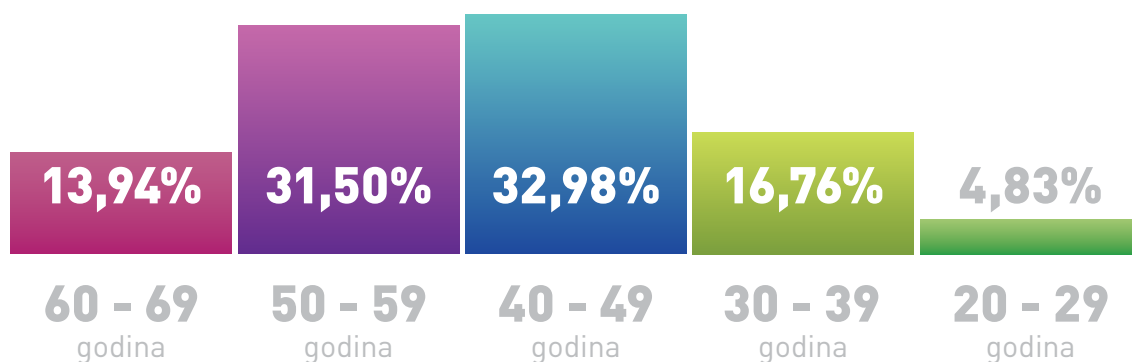
Novo vrijeme nosi i novi set potrebnih kompetencija, dok su neke nepovratno prevaziđene. Pitanje je da li je i u kojoj mjeri cjelokupan ambijent unutar RTCG stimulativan za usvajanje novih vještina, koje često podrazumijevaju i proširenje opsega poslova koje je zaposleni do tada obavljao.

OTPOR PREMA PROMJENI

U sistemima u kojima se dugi niz godina posluje na određeni način, često dolazi do nespremnosti da se podrže korjenitije promjene. U tom smislu RTCG nije izuzetak. Digitalna transformacija podrazumijeva izlazak iz zone komfora. Neuspjesi i višestruki pokušaji se moraju gledati kao sastavni dio procesa. Transformacija se ne može sprovesti sa spremnim odgovorima na sva pitanja na samom početku procesa. Prepreke i poteškoće treba posmatrati kao izazove, a ne kao izgovore da se odustane od promjene.

STAROSNA STRUKTURA

Starosna struktura zaposlenih u RTCG još je jedan od aspekata koji može predstavljati izazov. Preko 45% zaposlenih starije je od 50 godina, dok je ~ 78% starije od 40 godina. Manje od 5% zaposlenih čine mladi ispod 30 godina starosti.



1. Starosna struktura zaposlenih

Posebno brine starosna struktura u sektorima koji treba da budu jedni od glavnih nosioca procesa digitalne transformacije, kao što je tehnika. Ovo otvara pitanje koliko je RTCG atraktivan poslodavac za mlade generacije i zanimanja koja su ključna u sferi digitalizacije.



2. Starosna struktura po organizacionim jedinicama





2. PLANIRANJE, PROIZVODNJA I EMITOVANJE

Promjene u društvu, načinu života i konzumiranju sadržaja dramatično su se ubrzale. I pored toga što je uticaj klasične, linearne televizije i dalje značajan, prelazak na digitalne kanale je neizbježan i nepovratan proces. Razvoj i promocija digitalnih proizvoda i servisa mora biti strateški prepoznata.

Kreiranje sadržaja koji je relevantan za publiku, i omogućavanje konzumiranja istog putem željene platforme i uređaja, u bilo koje vrijeme, postaje ultimativna potreba i za nacionalne kuće. Ovaj zadatak nije jednostavan, ali je neizbježan.

Razvoj tehnologije je dramatičan i teško ga je ispratiti čak i na tržištima koja su značajno veća od crnogorskog. Svjetski konglomerati kao što su Netflix, HBO, Amazon ili Disney, kreiraju sadržaj koji je dostupan publici širom svijeta i sa kojim se ne mogu takmičiti ni neke od najvećih svjetskih TV produkcija. O revoluciji koju su donijele društvene mreže suviše je i govoriti.

Sa druge strane, digitalizacija pruža mogućnost boljeg razumijevanja publike, omogućavajući podatke koji mogu da pomognu medijima da dođu do užihih niša publike i da lakše prepoznaju sadržaj i pristup koji može

biti relevantan za lokalne zajednice. U tom smislu, jako je bitno spoznati moć podataka i na koje načine ona može biti iskorištena u službi relevantnije uloge nacionalnog javnog servisa.

Digitalna rješenja mogu da omoguće brže, jednostavnije i jeftinije izvršavanje svih procesa pripreme i realizacije programa. Unapređenje komunikacije, automatizacija rada, ubrzavanje obrade podataka i korištenje naprednih rješenja treba iskoristiti u cilju efikasnije proizvodnje sadržaja, kako bi se stvorio dodatni prostor za kreativnost i eksperimentisanje sa novim formatima i idejama.

3. ORGANIZACIJA I ADMINISTRATIVNI PROCESI

Komplikovana administracija i birokratija pogađa zaposlene na svim nivoima i u okviru svih organizacionih jedinica. Neki od osnovnih izazova obuhvataju:

GLOMAZNA BIROKRATIJA

Protok dokumentacije zvanično je uređen Pravilnikom o cirkulaciji dokumentacije, koji je usvojen u avgustu 2013 godine. U praksi, procedure, potrebna papirologija i lanac odobrenja nadopunjavali su se iz različitih razloga i danas je teško utvrditi osnovanost složenosti mnogih procedura. Stiče se utisak da se u nekim slučajevima zvanični proces usložnjavao kako bi se izbjegli primjeri zloupotreba iz prakse. Ovo je razumljivo sa aspekta sigurnijeg poslovanja, ali je neminovno dovelo do još kompleksnije birokratije koja usporava i neke od najosnovnijih procesa, koji bi trebalo da se odigravaju mnogo brže i jednostavnije nego što je trenutno slučaj.

CENTRALIZOVANO ODLUČIVANJE I ODGOVORNOST

Koncentracija odgovornosti u kabinetu generalnog direktora dodatno je doprinijela usložnjavanju birokratije.

Gotovo da nema dokumenta za koji se ne zahtijeva papirna forma sa čitavim nizom potpisa svih menadžera u hijerarhiji, zaključno sa generalnim direktorom. Ovim je srednji menadžment skoro u potpunosti abolidan od odgovornosti, naročito u pogledu upravljanja ljudskim resursima i finansijama.

VRIJEME UTROŠENO NA ADMINISTRATIVNE POSLOVE

U razgovoru sa predstavnicima svih organizacionih jedinica, vrijeme utrošeno na administrativne poslove, prepoznato je kao jedan od ključnih problema da svoj posao obavljaju efikasnije. Postoji opšte slaganje da bi pojednostavljenje i automatizacija administrativnih procesa omogućila efikasnije korištenje radnog vremena i u krajnjoj liniji povećala kvalitet rada.

OGROMAN UTROŠAK PAPIRA

Količina papira koji se dnevno utroši u RTCG nije samo finansijski, već i ekološki problem. Savremene organizacije treba da šire svijest o značaju zelenog poslovanja. RTCG kao nacionalni servis, koji se finansira iz državnog budžeta, ima dodatnu obavezu u ovom pogledu. Ovo je još

jedan razlog da elektronska forma zamijeni upotrebu papira gdje god je to moguće.

ARHIVIRANJE DOKUMENTACIJE

Svi ugovori uredno se zavode u arhivske sveske i arhiviraju u papirnoj formi. Ni jedan dio ovog procesa nije digitalizovan.

Razni interni dokumenti, arhiviraju se na različite načine u okviru organizacionih jedinica, što opet otežava njihovo pronalaženje i korištenje za namjenu bilo koje vrste od strane zaposlenih. Unificiranje cijelog sistema arhiviranja i usklađivanje sa digitalnom strategijom je nužnost, kako zbog izuzetnog značaja arhivske dokumentacije tako i zbog njenog daljeg korištenja za različite svrhe i potrebe RTCG.

PROTOK INFORMACIJA

Izražena hijerarhija i razdvojenost različitih organizacionih jedinica, dovela je do toga da protok informacija između različitih timova nije na zavidnom nivou. Često nedostaje sveobuhvatan pogled na poslovne procese i zadatke. Ovo utiče na transparentnost, efikasnost i praćenje poslovnih procesa.



4. VIZIJA

Vizija digitalne transformacije fokusirana je ka razvoju savremenog, inovativnog i univerzalno dostupnog javnog servisa. Stvaranje agilnog okruženja, otvorenog prema inovacijama i digitalnim servisima, omogućiće da RTCG ostane relevantan servis, dostupan svima i spreman da prigrlji brze promjene digitalnog doba.

5. MISIJA

Misija digitalne transformacije obuhvata:

- Razvoj digitalne kulture poslovanja orjentisan prema većoj produktivnosti, efikasnijoj komunikaciji i agilnijem načinu rada. Stvaranje podsticajnog poslovnog okruženja za unapređenje znanja i vještina neophodnih za medije budućnosti.
- Digitalizaciju poslovnih procesa i primjena savremenih tehnologija u cilju modernizacije svih djelova produkcije, razmjene, čuvanja i prenosa sadržaja.
- Očuvanje bogate riznice programskog arhiva koji predstavlja važan istorijski izvor i kulturno nasljeđe Crne Gore, jedan je od najbitnijih zadataka digitalizacije.
- Pojednostavljenje administracije i unapređenje poslovnih procesa koje će doprinijeti značajnoj uštedi vremena, povećati efikasnost, unaprijediti transparentnost i ubrzati protok informacija.



6. STRATEŠKI CILJEVI DIGITALNE TRANSFORMACIJE

Na osnovu zaključaka izvedenih iz analize osnovnih stubova digitalne transformacije, identifikovano je 7 strateških ciljeva. Ovi ciljevi reflektuju glavne izazove i mogućnosti procesa digitalne transformacije i imaju za cilj da obezbede njenu uspješnu implementaciju.

- 1. RAZVOJ DIGITALNE POSLOVNE KULTURE**
- 2. JAČANJE KOMPETENCIJA ZA DIGITALNO DOBA**
- 3. DJELOTVORNO KORIŠTENJE PODATAKA**
- 4. RAZVOJ DIGITALNIH SERVISA I NELINERNIH AVM USLUGA**
- 5. DIGITALIZACIJA PROCESA AVM PRODUKCIJE**
- 6. DIGITALIZACIJA PROGRAMSKOG AV I FONO ARHIVA RTCG**
- 7. DIGITALNA ADMINISTRACIJA**

6.1. RAZVOJ DIGITALNE POSLOVNE KULTURE

Digitalna transformacija može biti uspješna jedino ukoliko svi djelovi kompanije idu u istom smjeru. Važnost, opseg i cilj promjena mora biti jasno komuni-

cirana prema svim zaposlenima. Potrebno je da postoji opšta svijest o načinu na koji savremene tehnologije mijenjaju društvo u kojem živimo i kakav to uticaj ima na medije u globalu. Promjene koje neminovno i nepovratno određuju i smjer u kojem ide organizacija, treba približiti zaposlenima tako da one ne budu percipirane kao prijetnja, već kao put koji omogućava razvoj, olakšava proces rada i u perspektivi otvara brojne nove mogućnosti za bolji kvalitet obavljanja posla i racionalno trošenje vremena i svih drugih resursa. Aktivno učešće što većeg broja zaposlenih, te stvaranje ambijenta u kojem se podstiču kreativnost i razmjena ideja, neophodan su preduslov za istinsku promjenu i početni korak na tom putu. Zbog toga je preporuka da sve predložene inicijative u okviru ovog cilja budu sprovedene, ili započete, u prvom kvartalu 2023.

Aktivno korištenje dostupnih digitalnih alata i tehnologije nije više stvar opcije, već obaveze svakog zaposlenog. Bez obzira na opseg posla koji obavlja, starosnu dob ili radni staž, svaki zaposleni treba da bude u obavezi da prihvati opšte obrasce savremenog načina poslovanja i saradnje. Rad u mješovitim timovima, tijesna saradnja sa različitim sektorima, razmjena znanja i ideja, te spremnost na izazove i promjene, treba da budu dio svakodnevnog poslovanja. Istovremeno, digitalizacija treba da omogući razvoj dodatnih digitalnih procesa i alata za efikasniji rad i saradnju.

Radno okruženje, kao mjesto u okviru kojeg zaposleni rade i saraduju, takođe mora biti prilagođeno ambijentu koji podstiče agilnu saradnju uz aktivno korištenje digitalnih alata.

Operativni ciljevi:

USVOJITI KLJUČNE INDIKATORE PERFORMANSI, NAČINE MJERENJA, IZVJEŠTAVANJA I EVALUACIJE ZA RAZLIČITE NIVOE MENADŽMENTA

Digitalna transformacija je dugoročan proces i neophodno je definisati jasan sistem i mjerila praćenja, kao i raspodjelu odgovornosti koja ne može biti ograničena samo na top menadžment. Potrebno je definisati jasne i kvantitativno mjerljive targete usaglašene sa strateškim ciljevima digitalne transformacije za menadžere, sektore i timove, načine njihovog mjerenja i evaluacije.

Aktivno učešće što većeg broja zaposlenih, te stvaranje ambijenta u kojem se podstiču kreativnost i razmjena ideja, neophodan su preduslov za istinsku promjenu i početni korak na tom putu.

UTVRDITI UPRAVLJAČKO TIJELO, MODEL VOĐENJA I IZVJEŠTAVANJA PROGRAMA DIGITALNE TRANSFORMACIJE

Izostanak aktivne podrške vrha organizacijske hijerarhije, neusklađenost sa zadatim ciljevima, decentralizovano vođenje različitih projekata, bez redovnog uvida u širi kontekst, te izostanak delegiranja stručnjaka u ključnim oblastima, neki su od najčešćih uzroka neuspjeha procesa digitalne transformacije iz prakse.

Uspostavljanje upravljačkog tijela i utvrđivanje modela vođenja, praćenja i izvještavanja programa digitalne transformacije u cjelini, uz aktivnu uključenost menadžera najvišeg nivoa, neophodan je preduslov i prvi korak na putu transformacije.

KREIRATI PLAN KOMUNIKACIJE

Transformacija će prije ili kasnije uticati na sve djelove organizacije. Zavisno od više faktora, ljudi nisu jednako spremni da prigrle promjene i da učestvuju u njima. Određeni otpor promjenama u ustaljenom načinu rada je očekivan i treba ga predvidjeti kako ne bi predstavljao kočnicu. Neophodno je napraviti jasan plan komunikacije prema svim zaposlenima, koja ne smije biti jednosmjerna. Jako je bitno čuti povratnu informaciju, te podstaknuti razmjenu ideja. Potrebno je kreirati pozitivnu atmosferu vezano za promjene, ali i pokazati odlučnost da se istraje u istom. Komunikacija treba da krene od vrha prema ostalim djelovima organizacije. U kasnijoj fazi fokus se stavlja na kolaboraciju i razmjenu ideja na svim nivoima.

INFORMATIVNI WEB PORTAL NAMIJENJEN ZAPOSLENIMA

Razviti jednostavan web portal namijenjen zaposlenima. Portal bi sadžao vijesti iz RTCG, služio da se prikažu poslovi svake službe, isticao pozitivne primjere, članke o dostignućima u drugim medijima i sl. Takođe, portal bi služio kao baza znanja na kojoj bi se objedinila dokumentacija i uputstva, što bi olakšalo pristup istoj, ali i podstaklo zaposlene da sami kreiraju uputstva i aktivno učestvuju u prenošenju i razmjeni znanja.

Generalna svrha portala jeste:

- Informisanost svih zaposlenih o strategiji i ključnim dešavanjima u kompaniji
- Podsjećanje na ključne vrijednosti i ciljeve
- Upoznavanje sa radom različitih djelova sistema, čime se podstiče bolje razumijevanje i saradnja
- Motivacija kroz primjere kolega koji svojim radom daju poseban doprinos
- Jačanje timskog duha
- Bolja informisanost cijelog kolektiva o aktuelnim dešavanjima i dostignućima iz industrije
- Lakša razmjena informacija o temama od opšteg interesa
- Jednostavan pristup internim dokumentima i pravilnicima
- Baza znanja

USVOJITI PROTOKOL O POSLOVNOJ KULTURI

Korištenje digitalnih alata u svakodnevnom radu odavno se podrazumijeva. U većim organizacijama, ova upotreba mora biti usklađena i obavezna, kako bi se utvrdio princip opšte poslovne kulture i saradnje. Zaposlenima koji se ne snalaze, ili imaju zazor od rada sa digitalnim kanalima treba pružiti podršku u smislu dodatne obuke, pristupa edukativnom materijalu i internoj razmjeni znanja, ali svi zaposleni treba da imaju obavezu poštovanja usaglašenih principa savremenog poslovanja. Prvi korak svakako je definisati šta ovi principi podrazumijevaju i jasno ih komunicirati svim zaposlenima.

TEHNIČKE MOGUĆNOSTI NEOPHODNE ZA DIGITALNO POSLOVANJE

Stvoriti ambijent koji omogućava i podstiče korištenje tehnologije u svakodnevnom radu. U RTCG trenutno ne postoji ni jedna multimedijalna sala za sastanke. Ovo predstavlja ograničenje za primjenu nekih osnovnih alata za vođenje sastanaka, prezentacije i međusobnu saradnju.

- Salu 503 osposobiti za mogućnosti organizovanja multimedijalnih sastanaka – monitori i video platno za praćenje prezentacije, video i audio konferencijski pozivi, pametna tabla i sl.
- Opremiti više manjih sala za sastanke koje bi bile dostupne za timove do 10 ljudi. Svaka sala treba da ima mogućnost praćenja prezentacije (video platno ili TV), tablu, flomastere, naljepnice.
- Obezbijediti lap top računare kolegama koji vode timove ili imaju potrebu za čestim organizovanjem sastanaka.
- Omogućiti jednostavno povezivanje preko lap topa na TV u kancelarijama rukovodioca.
- Sistem zakazivanja sala za sastanke. Ispred svake sale treba da stoji monitor sa prikazom zauzetosti sale. Kalendar zauzetosti sale treba da bude uvezan sa globalnim kalendarom zaposlenih.

UTVRDITI SISTEM VREDNOVANJA RADNOG UČINKA ZAPOSLENIH

Različiti socio-političko-zakonodavni aspekti doveli su do velikog broja izazova po pitanju upravljanja ljudskim resursima, što opet predstavlja veliki rizik za izvodljivost digitalne transformacije. U svim djelovima organizacije postoji određeni procenat zaposlenih koji su primjer profesionalnog i odgovornog odnosa prema poslu, spremni da se usavršavaju i otvoreni za promjene. Ovaj sloj predstavlja jezgro RTCG, njen potencijal i nosioce posla. Međutim, evidentan je i određeni broj zaposlenih koji ili nemaju dovoljno znanja, ili motivacije za posao koji obavljaju. Nedostatak adekvatnih mehanizama nagrađivanja i sankcionisanja produbljuje ovaj problem.

U novembru 2022. usvojen je Pravilnik o prisustvu na radu zaposlenih u Radio i televiziji Crne Gore. Međutim, ovim nije riješen suštinski problem mjerenja konkretnog radnog učinka zaposlenih. Primjenom adekvatnih digitalnih rješenja, ovom problemu bi trebalo da se pristupi iz potpuno drugog ugla. Za početak, potrebno je utvrditi kriterijume prema kojima će se vrednovati radni učinak zaposlenih, definisati mjerljivi indikatori performansi i metode za mjerenje istih. Imajući u vidu širok opseg zanimanja unutar RTCG, specifičnosti pojedinih zanimanja, ovaj zadatak je veoma kompleksan i treba mu pristupiti fazno. Dobra praksa je da se izabere jedna manja organizaciona jedinica, u kojoj bi se sproveo pilot projekat ovakvog načina evaluacije rada i njegov uticaj na zaposlene. Na osnovu zaključaka, model bi se proširio na cijelu organizaciju.

Tek nakon utvrđenog modela, treba pristupiti izradi softverskog rješenja koje bi olakšalo ovaj vid evaluacije na transparentan način. Mnoga softverska rješenja koja su predložena ovim dokumentom mogu biti izvor podataka za mjerenje radnog učinka odgovarajućih službi i timova (softver za planiranje produkcije, DMS, aplikacije za administraciju...).

6.2. JAČANJE KOMPETENCIJA ZA DIGITALNO DOBA

Društvo i medijski prostor mijenjaju se nepovratno, odriču se starih i sporih načina rada u korist digitalizacije koja omogućava uštedu vremena i svih drugih resursa, omogućavaju efikasniji princip rada, veću transparentnost, lakšu dostupnost i razmjenu informacija i poslovnih dokumenata među zaposlenima. Različit stepen razvijenosti društva, veličina tržišta, način finansiranja i regulatorni zahtjevi, neki su od faktora koji mogu da utiču na brzinu promjene unutar nacionalnih javnih servisa. Međutim, ono što je izvjesno jeste da su promjene nepovratne i neminovne.ž

Promjene u medijskom prostoru, radio i TV industriji zahtijevaju cijeli set novih vještina, dok neke postaju prevaziđene i ustupaju mjesto digitalnim alatima, koje značajno unapređuju i ubrzavaju proces rada, skraćuju broj koraka kako u jednostavnim tako i u složenim svakodnevnim poslovnim operacijama.

Učiniti RTCG atraktivnim mjestom za razvoj karijere mladih perspektivnih ICT stručnjaka i kreativnih stvaralaca, važan je preduslov za održiv razvoj Javnog servisa u digitalnom svijetu.

Savremena tehnološka rješenja mogu da smanje broj potrebnih izvršilaca za određene zadatke. Sa druge strane, održavanje i razvoj tehnologije se usložava i zahtijeva dodatne resurse. Digitalni kanali, koji zahtijevaju drugačije vrste sadržaja, sve više dobijaju na značaju otvarajući stalno nove mogućnosti, ali i tražeći potpuno nove koncepte i načine rada.

Neophodno je da RTCG stvori ambijent u kojem će zaposleni biti podstaknuti i motivisani da se usavršavaju i prihvataju nove oblike rade. Promjene

se ne smiju ignorisati ili usporavati kako bi se održalo radno mjesto koje je prevaziđeno. Umjesto toga, treba razmišljati o načinu na koje to radno mjesto može postati relevantnije za novo doba, uz prihvatanje novih radnih zadataka koje ta promjena nameće.

Naći pravni i poslovni okvir u kojem će se podsticati rad koji je inovativan ili koji se zasniva na novim tehnologijama, jedna je od nužnosti savremenog doba i usklađivanja procesa rada po postulatima digitalizacije. Digitalizacija, uprkos početnim očekivanim otporima od strane određenog broja zaposlenih, svakako na duže staze donosi boljitak na svaki mogući način i to je ono šta treba objasniti i na čemu se mora insistirati.

Učiniti RTCG atraktivnim mjestom za razvoj karijere mladih perspektivnih ICT stručnjaka i kreativaca, jedan je od ultimativnih preduslova za svijetlu budućnost organizacije.

Operativni ciljevi:

KREIRATI PLAN DOKVALIFIKACIJE, PREKVALIFIKACIJE I STRUČNOG USAVRŠAVANJA NA NIVOU CIJELE ORGANIZACIJE

Novo vrijeme zahtjeva nove kompetencije. Primjenom novih tehnoloških rješenja, novim načinom kreiranja i prenošenja sadržaja, javljaju se i potrebe za novim znanjima i vještinama, dok određene postaju prevaziđene. Ovaj proces je nepovratan i broj godina proveden u određenom načinu rada ne može i ne smije biti izgovor za neprihvatanje novog, pogotovo u situaciji kada novo znači savremeno i temelj je za sve buduće.

Problem sa nedovoljnom količinom znanja za rad na novoj tehnici i nedovoljnim brojem stručnog kadra identifikovan je u skoro svim djelovima organizacije. Ovom problemu treba pristupiti sistemski. Neophodno je na svim nivoima prepoznati radna mjesta koja nisu adekvatno popunjena, radna mjesta koja su prevaziđena, ili će u bliskoj budućnosti to biti, i napraviti plan preraspodjele i dokvalifikacije kadrova na identifikovanim spornim radnim mjestima. Dodatno, potrebno je istražiti u kojim djelovima radnici nisu dovoljno obučeni za rad na tehnologiji koja se koristi u okviru posla koji obavljaju. Zaposleni treba da budu u potpunosti uključeni u ovaj proces. Treba podstaći otvorenu komunikaciju, kako bi se promjene shvatile ne kao prijetnja, već kao poziv i prilika za lično usavršavanje i napredovanje. Takođe, treba uvažiti i afinitete zaposlenih za dodatnim usavršavanjem i razvojem.

Na osnovu rezultata ovih istraživanja, cilj je napraviti detaljan godišnji plan stručnih obuka i osposobljavanja.

RAZVITI BAZU ZNANJA

Online obuka postaje sve dominantniji vid učenja i razmjene znanja. Svrha baze znanja jeste da olakša obuku svih zaposlenih, kao i da podstakne internu razmjenu znanja. Centralizovana baza znanja omogućila bi dostupnost materijala za obuku svim zaposlenima, te olakšala i podstakla interni prenos znanja. Ova baza može da bude sastavni dio informativnog portala za zaposlene i treba da sadrži kompletnu dokumentaciju i uputstva za upotrebu, organizovane u smjeru jednostavne pretrage.

Osim pisanih uputstava, treba podsticati kratka video uputstva, usmjerena na konkretne zadatke i rješavanje uobičajenih poteškoća sa

kojima se zaposleni susreću. Ovo može da bude i odličan način prenošenja znanja unutar same organizacije.

OJAČATI IT SEKTOR

Digitalna transformacija podrazumijeva razvoj, upravljanje i administraciju brojnih IT rješenja. U ovom dokumentu navedeni su samo neki. Sigurno je da će se tokom vremena, zahtjevi samo povećavati. Trenutni kapaciteti IT stručnjaka zaposlenih u RTCG, ograničeni su na dva odvojena i međusobno nezavisna odjeljenja – IT broadcast i IT tehnička podrška. U oba odjeljenja, rad je organizovan u smjenama i primarna funkcija je podrška internim korisnicima. Ne postoji odjeljenje i IT kapaciteti koji bi mogli biti nosioci digitalne transformacije. Angažovanje trećih strana, korištenje gotovih, ili polugotovih IT rješenja naravno da jesu opcija i neophodnost, ali nužno je formirati interni tim koji će voditi ovaj proces, upravljati IT arhitekturom, mjerama IT sigurnosti, angažmanom treće strane, administracijom, a poželjno je i internim razvojem u određenoj mjeri.

Sa druge strane, cijene IT stručnjaka na tržištu rada značajno premašuju trenutno postavljene limite i menadžment mora da pronađe optimalan model za kreiranje ovakvog tima.

Za početak, neophodno je angažovati senior eksperta za IT arhitekturu i sigurnost.

Tim za izvještavanje i statistiku morao bi da sadrži barem jednog profesionalca za rad sa bazama podataka, koji bi istovremeno bio uključen u sve projekte vezane za definisanje, sakupljanje, korištenje i upravljanje metapodacima.



USPOSTAVITI AKTIVNU SARADNJE SA AKADEMSKOM ZAJEDNICOM

Iako u ovom momentu nije realno očekivati razvoj sopstvene laboratorije za istraživanje, RTCG može da ponudi veoma atraktivne resurse mladim istraživačima kroz programe saradnje sa Univerzitetima. Potrebno je ispitati mogućnosti podrške EBU i u ovom dijelu. Više EBU radnih grupa bavi se naprednim istraživanjima koja bi mogla da posluže kao vrijedan resurs lokalnim naučnicima, čiji rad i dostignuća sa druge strane mogu da budu više nego korisni za RTCG.

Stipendije za studente koji bi bili obavezni da određeni dio radnog vijeka provedu u RTCG mogu da predstavljaju efikasan način da se privuku mladi i kreativni kadrovi.

UTVRDITI MODEL ZA PODSTICAJ INOVATIVNIH NAČINA RADA

Odličan primjer su video reporteri. Prve inicijative za reportere koji bi samo kreirali, snimali i slali priloge stare su preko 25 godina. Danas u RTCG ima nekoliko zaposlenih koji ovaj posao rade više nego uspješno, što je svojevrsna potvrda koncepta. Ovo se naročito odnosi na informativni materijal i istraživačko novinarstvo. Međutim, ne postoji jasno definisan okvir koji bi motivisao više novinara da izađu iz zone komfora, dodatno se edukuju i prigrle ovakav način rada. Ovakve promjene ne bi trebalo da budu ostavljene na lični izbor i inicijative pojedinaca, već treba sistemski da budu definisane u finansijskom i organizacionom smislu. Potrebno je utvrditi održiv model podsticaja savremenim načina rada, koji će dodatno ohrabriti zaposlene da se dodatno edukuju.

6.3. DJELOTVORNO KORIŠTENJE PODATAKA

Podaci su jedan od najvažnijih resursa u digitalnom svijetu. Da bi mogli da se koriste u punom kapacitetu, neophodno je definisati procese i modele koji na najbolji mogući način omogućavaju prenošenje, skladištenje, analizu i upravljanje podacima. Ukoliko ne možemo da klasifikujemo i pronađemo podatke, onda oni ni nemaju vrijednost.

Operativni ciljevi:

METAPODACI – MODELIRANJE, SAKUPLJANJE I UPOTREBA

Digitalizacija je omogućila da se uporedo sa audio-vizuelnim informacijama prenose i metapodaci. Metapodaci predstavljaju informacije o sadržaju i mogu da obuhvataju širok spektar informacija – od tehničkih (format, tip kamere), preko arhivskih (vrijeme, datum, mjesto...), do informacija o samom sadržaju. Da bi metapodaci bili svrsishodni, neophodno je na samom početku definisati modele po kojima će se unositi, prenositi, skladištiti i koristiti.

Metapodaci predstavljaju dragocjen resurs za budućnost i prilikom njihovog modeliranja treba gledati šire od trenutnih potreba ili zahtjeva. U tom smjeru, potrebno je formirati radnu grupu koja će raditi na definiciji osnovnih modela. Zadatak radne grupe jeste da sagleda kompletan opseg primjene, kako danas, tako i u budućnosti. Ovo obuhvata arhiviranje programskog materijala, statistiku i izvještavanje, marketing, video i audio striming, sadržaj na zahtjev, personalizaciju, planiranje programa, strategiju razvoja...

Radna grupa treba da obuhvati sljedeće:

- Definisanje obaveznih i opcionih metapodataka
- Usvajanje modela, procedura i zaduženja. Kako, ko i u kojoj fazi se metapodaci unose, modeliraju i skladište. Sakupljanje metapodataka bi trebalo da bude automatizovano gdje je god to moguće. Gdje nije, potrebno ih je unositi ručno i ovo mora da bude određeno jasno definisanim odgovornostima i procedurama.

- Aktivna saradnja sa EBU. U okviru EBU velika pažnja i rad posvećen je metapodacima. Postoji više radnih grupa koje se bave upravo ovom oblašću. Potrebno je sagledati i iskoristiti u najvećoj mogućoj mjeri dostignuća i zaključke do kojih se došlo i prilagoditi ih svojim potrebama.

RAZVOJ NAPREDNIH MODELA STATISTIKE I IZVJEŠTAVANJA

Generalna svijest o značaju i upotrebi podataka nije razvijena u dovoljnoj mjeri. Planiranje i donošenje odluka na osnovu podataka treba da bude praksa na svim nivoima unutar kompanije. U RTCG se već koriste brojni alati za analize tržišta, rejtinga, gledanosti, međutim ne postoji sistemski i objedinjen pristup njihovom korištenju. Analiza i korištenje podataka kao osnova daljeg planiranja i donošenja odluke su više stvar ličnih inicijativa, nego utvrđene prakse.

Trenutno djelovanje službe za statistikom i izvještavanjem ograničeno je na izvještaje koje je RTCG u zakonskoj obavezi da šalje Agenciji za elektronske medije kao regulatornom tijelu. Izvještaji se kreiraju ručno uz korištenje nedovoljno jasno definisanih i često nedostajućih metapodataka.

Da bi metapodaci bili svrsishodni, neophodno je na samom početku definisati modele po kojima će se unositi, prenositi, skladištiti i koristiti.

Ne postoji centralizovani pristup u sakupljanju, analizi i upotrebi podataka za različite kanale komunikacije sa publikom. Ovo otežava dublju analizu opštih trendova, koja bi trebalo da bude osnova za dugoročnije planiranje i prikazivanje programa i sadržaja. Na primjer, isti sadržaj može da ima drastično različit efekat i prihvaćenost od strane publike na različitim medijima (radio, TV, portal, Instagram, Facebook, TikTok). Razlog može da zavisi od više faktora: strukture publike, prilagođenosti materijala kanalu

komunikacije, vremenu emitovanja i slično. Za sve navedeno dostupni su jasni indikatori, i da bi se stekla opšta slika o tome koje informacije, na koji način, putem kojeg kanala i u koje vrijeme plasirati publici, neophodno ih je redovno pratiti sa sveobuhvatnim pogledom na sve dostupne izvore, uz redovne izvještaje prema svim relevantnim subjektima.

Da bi se omogućilo kvalitetno i sveobuhvatno izvještavanje, potrebno je preduzeti sljedeće korake:

- **Razviti centralizovani sistem baza i izvora podataka**

Ova mjera ne podrazumijeva nužno da svi podaci budu fizički smješteni u istoj bazi, već se više odnosi na organizacioni model koji će omogućiti sveobuhvatan pogled na cjelokupno poslovanje kroz kombinaciju podataka iz svih raspoloživih izvora.

Za početak, potrebno je identifikovati ključne izvore podataka i omogućiti njihovo kombinovanje kroz odgovarajuća prava pristupa, razvoj međubaza, specifikiranje potrebnih izvještaja i sl.

- **Ojačati službu za izvještavanje i statistiku**

Opseg djelovanja službe za statistiku i izvještaje treba proširiti tako da obuhvata i zahtjeve internih korisnika. Potrebno je definisati redovne izvještaje relevantne za sve djelove poslovanja, koji bi se automatski, ili na zahtjev, slali svim potrebnim stranama. Da bi služba za statistiku i planiranje mogla da funkcioniše na ovaj način, neophodno je da postoji barem jedan zaposleni koji poznaje rad sa bazama podataka i čije bi odgovornosti uključivale: administraciju baze, generisanje izvještaja na zahtjev, automatizaciju prikupljanja i obrade podataka i generisanja redovnih izvještaja.

Ovakav koncept treba da utvrdi temelje za napredniju manipulaciju podacima u budućnosti, prije svega u smjeru personalizacije i korištenja vještačke inteligencije.

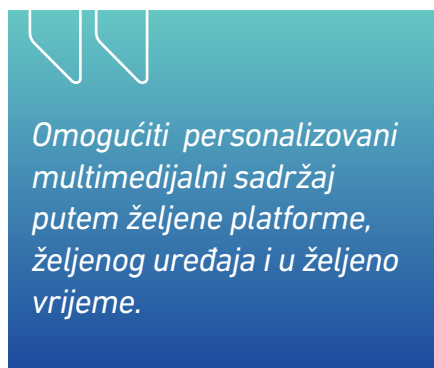
6.4. RAZVOJ DIGITALNIH SERVISI I NELINEARNIH AVN USLUGA

Digitalna transformacija nacionalnih medijskih servisa, prije svega podrazumijeva prelazak sa tradicionalnog modela emitovanja radio i televizijskog programa, ka provajderima personalizovanog digitalnog multimedijalnog sadržaja putem željene platforme, željenog uređaja i u željeno vrijeme.

Operativni ciljevi:

OTT PLATFORMA

Trend prelaska sa tradicionalnih kanala na online medije aktuelan je već duže od decenije. VOD platforme su omogućile eksplozivni prodor globalnih igrača na svjetskom tržištu. Servisi giganata kao što su Netflix, Amazon, Disney ili HBO, dostupni su u skoro svim djelovima svijeta i Crna Gora tu nije izuzetak. Visokobudžetni sadržaji koji nude,



napredna tehnološka rješenja koja podrazumijevaju vrhunsko korisničko iskustvo, personalizaciju i dostupnost na skoro svim uređajima, predstavljaju veliku prijetnju za provajdere na lokalnim tržištima.

Iako tradicionalna televizija i dalje ima nespornu uticaj, naročito među starijom populacijom, trend migracije ka digitalnim kanalima izvjesno je nezaustavljiv. Krajnji ishod teško je predvidjeti, ali ono što je logično zaključiti jeste da će u doglednoj budućnosti oba spomenuta segmenta biti neophodna za opstanak nacionalnih servisa.

Razvoj OTT platforme veliki je izazov, ne samo u tehničkom smislu, i treba ga sagledati iz strateškog ugla. Kao prvi korak, potrebno je formirati radnu grupu čiji je zadatak da utvrdi održiv poslovni model, koji može dugoročno da pozicionira striming servis RTCG u više nego konkurentnom okruženju. Radna grupa treba da sadrži kompetencije iz oblasti audio i video uređivačke politike, produkcije, pravne regulative, finansija i tehnike. Zadatak radne grupe jeste da utvrdi potrebne funkcionalnosti i dugoročni model uređivanja sadržaja. U skladu sa tim, potrebno je isplanirati budžeta za cjelokupan projekat, sprovesti tender za nabavku tehničke opreme i kreirati detaljan projektni plan.

Prije puštanja platforme u komercijalnu upotrebu, neophodno je sistematski utvrditi model daljeg rada na platformi, uzimajući u obzir sve potrebne aspekte.

OJAČATI NASTUP NA DIGITALNIM KANALIMA (PORTAL I DRUŠTVENE MREŽE)

Multimedijalni centar čini posebnu organizacionu jedinicu zaduženu za razvoj, održavanje i kreiranje sadržaja na digitalnim kanalima. Među njima, najveći značaj svakako ima portal rtcg.me koji je aktivan od 2013. godine. Osim web portala, dostupna je i mobilna aplikacija za iOS i Android uređaje.

RTCG ima aktivne kanale na najznačajnijim društvenim mrežama: Facebook, Instagram, YouTube, TikTok, Viber, Telegram. Ipak, nedostaje jasan strateški pristup nastupu na ovim kanalima. Najveća odgovornost za kreiranje sadržaja na društvenim mrežama trenutno leži na desku zaduženom za vijesti na portalu rtcg.me. Rezultat je prilično aktivna Facebook stranica, koja prvenstveno služi za objave informativnog tipa. Ovako koncipirana stranica odličan je način da se poveća broj pratilaca putem aktuelnih vijesti i komentara na iste i generiše značajan saobraćaj prema portalu. Ipak, program RTCG-a širi je od isključivo informativnog aspekta. Glavni profil treba prije svega da odražava viziju i imidž kuće i da pokazuje raznovrsnost i dostignuća cjelokupnog spektra kojim se RTCG

bavi. Ujedno, digitalni kanali treba da budu veoma aktivni u promociji brenda i svih ostalih dijelova sistema.

Kontinuitet postoji i na zvaničnom YouTube kanalu, gdje se redovno objavljuju skoro sve snimljene emisije u punom trajanju. Istraživanje snage brenda RTCG iz juna 2022 ukazuje da su građani Crne Gore u prilično maloj mjeri upoznati sa postojanjem YouTube kanala medijskih kuća. Praćenje YouTube kanala prema ovom istraživanju je ujednačena za sve TV stanice i značajno je ispod evropskog prosjeka, što predstavlja jasnu mogućnost daljeg razvoja.

Na ostalim društvenim mrežama ne postoji jasna strategija kreiranja sadržaja, već više zavisi od ličnog angažmana i inicijativa pojedinaca. Neke emisije imaju sopstvene profile na društvenim mrežama, koje uređuju i vode nezavisno od zvaničnih kanala.

Prema istraživanju iz juna 2022., za samo dvije godine broj građana koji svakodnevno prati TV opao je za 8%, dok je broj ispitanika koji svaki dan koriste internet i informativne portale porastao za 15%. Ovakav trend jasno ukazuje da se značaj i uticaj digitalnih kanala nepovratno približavaju uticaju linearne televizije, i za očekivati je da ga u doglednoj budućnosti i prevaziđu, naročito među mlađom populacijom. U skladu sa tim, potrebno je revidirati strategiju nastupa na društvenim mrežama, definisati procese i nadležnosti, te formirati kreativni tim spreman da odgovori dinamičnim zahtjevima kreiranja sadržaja za različite digitalne kanale.

• **Formirati redakciju za društvene mreže**

Društvene mreže predstavljaju ogroman izvor mogućnosti za eksperimentisanje sa novim formama, žanrovima i izražavanjem kreativnosti na mnogo pristupačniji, brži i jeftiniji način nego što je to slučaj sa klasičnim TV programom. Društvene mreže imaju i svoja pravila koja se mijenjaju velikom brzinom. Da bi bio aktuelan, sadržaj se mora prilagođavati specifičnostima svakog kanala ponaosob. Sa druge strane, RTCG kao javni medijski servis, ne smije podlijegati trendovima po svaku cijenu, već kroz cjelokupan nastup mora da prenosi viziju i identitet brenda. Zbog toga je bitno izdići značaj koji društvene mreže trenutno imaju i kreirati tim koji može da kreira brz, kvalitetan i aktuelan sadržaj.

• **Definisati strategiju nastupa na digitalnim kanalima**

Strategija treba da obuhvati na koji način se kreira i distribuira sadržaj na svim digitalnim kanalima. Potrebno je prepoznati snagu, slabosti, prijetnje i mogućnosti koje nose društvene mreže. Identifikovati ciljne populacije i kako kreirati sadržaj koji će biti aktuelan, uz poštovanje osnovnih načela i brenda RTCG. Ona mora da podrazumijeva usku saradnju sa ostalim redakcijama i da ima jasno definisane ciljeve. Jedna od nesumnjivih prednosti digitalnih kanala jeste njihova mjerljivost. U središtu strategije neophodno je prepoznati značaj podataka i definisati način praćenja i njegov uticaj na donošenje odluka.

6.5. DIGITALIZACIJA PROCESA AVM PRODUKCIJE

Sektor Produkcije RTCG neophodno je inovirati u pravcu organizacionog modela, sa fokusom na radne procese, delegiranje radnih zadataka, analizu, izvještavanje i evaluaciju radnog učinka.

Tokom jula i avgusta 2022. godine vođena je interna analiza mogućnosti unapređenja rada sektora produkcije. Tom prilikom identifikovani su neki od ključnih izazova sa kojima se sektor trenutno suočava:

- Nedovoljna obučenost kadrova za rad sa novom tehnikom
- Nedovoljan broj stručnog kadra koji može da odgovori složenijim projektima i radnim zadacima
- Neblagovremeno planiranje, neprecizne i nepotpune informacije/instrukcije
- Glomazna administracija i procedure
- Nepoštovanje osnovnih radnih zadataka (kašnjenja, neizvođenje proba)

Excel tabele za organizaciju timova, rasporedi radnih zadataka istaknuti u papirnoj formi na oglasnoj tabli i Viber grupe kao osnovni alat za komunikaciju timova, jesu brza rješenja za akutna dešavanja. Međutim, ovakav vid organizacije nije efikasan ni za mnogo manje organizacije. Upitan je i način razmjene, kontrole korištenja i skladištenja raznih vidova multimedijalnog materijala.



Digitalna transformacija treba da posluži kao prilika za rješavanje što većeg broja prepoznatih problema.

Operativni ciljevi:

DIGITALNI PROCESI ZA MULTIMEDIJALNU PRODUKCIJU

U anketi koja je sprovedena među zaposlenima u novembru 2022., odgovori na pitanje "Šta je po vama digitalizacija tehnike donijela RTCG-u, a koje probleme stvorila?" bili su gotovo jedinstveni u ocjeni da je digitalizacija studijske tehnike donijela nove mogućnosti i kvalitet, ali da one nisu iskorištene u punijem kapacitetu zbog nesnalaženja i nedovoljne obučenosti zaposlenih. Stiče se utisak da se i tri godine nakon implementacije, staromodni način rada nije mnogo promijenio, već je preslikan na novo okruženje, koje je u tehničkom pogledu, za nekoliko generacija naprednije od prethodnog. Dodatna obuka zaposlenih, iako potrebna, ne bi sama po sebi riješila ovaj problem. Problem je neophodno sagledati iz drugog ugla i suštinski transformisati sam način rada. Ovo podrazumijeva dizajn, modeliranje i razvoj digitalnih procesa vezano za sve djelove produkcije audio, video i multimedijalnih sadržaja. Potrebno je obuhvatiti i način na koji se upravlja materijalom i vodi evidencija o svim pravima koja proizilaze – od autorskih do eksploatacionih, broja emitovanja, dozvole za kopiranje, zaštite materijala i slično. Krajnji ishod treba da bude povećanje efikasnosti,

smanjenje troškova, zaštita autorskih prava, razmjena metapodataka i veća fleksibilnost u produkciji programa.

Značajan dio aktivnosti EBU upravo pokriva ovaj segment, pa se kao početni korak predlaže aktivna saradnja sa ovom organizacijom u cilju preporuka, zaključaka, primjera najbolje prakse, ali i konkretnih rješenja koje EBU može da ponudi.

S obzirom na kompleksnost projekta, i specifičnosti industrije, angažovanje stručnih kadrova je od ključne važnosti za uspjeh projekta. Pored internih stručnjaka iz svih djelova produkcije i tehnike, poželjan je angažman eksternog eksperta sa iskustvom u transformaciji ovog tipa, koji bi učestvovao u kreiranju precizne specifikacije i projektnog plana.

Umjesto glomaznih sistema, procese treba razložiti na manje funkcionalne cjeline kako bi se omogućila što veća fleksibilnost i skalabilnost cijelog sistema. Ciljana arhitektura treba da se bazira na *cloud* i *open source* tehnologijama, uz korištenje savremenih okvira za razvoj, testiranje i implementaciju.

RAZVOJ APLIKACIJA ZA PLANIRANJE PRODUKCIJE

Aplikacija treba da omogućiti jednostavniju organizaciju procesa i rada svih timova u sektoru produkcije. Osim klasičnog plana izvršilaca i smjena, koji se danas sprovode upotrebom Excel-a, ova aplikacija treba da obezbijedi i dodjeljivanje radnih zadataka, njihovo praćenje

i statuse. Dodatno, aplikacija bi omogućavala unos obavještenja, koja bi zavisno od stepena važnosti, aktivirala notifikacije prema zainteresovanim stranama. Zavisno od dodijeljenih prava, svi zaposleni u produkciji imali bi putem aplikacije pregled planova ili njihovih djelova, kao i konkretnih radnih zadataka. Sve izmjenu u inicijalnom planu bi se unosile direktno u aplikacije i na taj način bile vidljive svim zainteresovanim stranama u realnom vremenu.

IMPLEMENTACIJA APLIKACIJE ZA PRIJAVU PROBLEMA

Problemi sa tehničkom opremom i programima identifikovani su kao smetnja u radu od strane velikog broja rukovodilaca u produkciji i uredništvu. Međutim, nigdje ne postoji sumiran prikaz ovih problema, niti podaci da li su i kome od nadležnih kolega problemi prijavljeni, kao ni šta je preduzeto po pitanju istih. Aplikacija za prijavu problema treba da omogućiti upravo ovo – jedinstveno mjesto na kojem bi bili evidentirani svi problemi, ali i prijedlozi za unapređenja. Na ovaj način bi se pratilo rješavanje istih, njihov status i planirao dalji razvoj.

Na tržištu postoji veliki broj gotovih alata za ove svrhe koji se mogu brzo prilagoditi potrebama RTCG. Prijava uočenih problema, potreba za dodatnim funkcionalnostima, kao i ažuriranje unesenih tiketa od strane nadležnih timova, treba da budu nametnuti kao obavezna praksa, a ne stvar izbora pojedinaca.



6.6. DIGITALIZACIJA PROGRAMSKOG AV I FONO ARHIVA RTCG

Tokom višedecenijskog postojanja Radio i Televizije Crne Gore kreirana je ogromna količina materijala koji danas ima nemjerljivu kulturnu i historijsku vrijednost. Stari materijali nalaze se na medijima kojima prijete propadanje. Ne postoji katalog cjelokupnog materijala, što ograničava pretragu i onemogućava jasan uvid u ovaj neprocjenjivi resurs RTCG-a.

Da bi se ovaj materijal sačuvao za buduće generacije, te omogućila lakša pretraga i korištenje istog, neophodno je odraditi digitalizaciju cjelokupnog arhivskog materijala.

Sa obzirom na količinu materijala, te da će kvalitet procesa direktno uticati na mogućnost njegove buduće pretrage i korištenja, potrebno je napraviti održiv koncept, sa jasnom metodologijom, dinamikom i kontrolom kvaliteta. Neophodni koraci na tom putu obuhvataju:

- Definirati metapodatke
- Katalogizacija postojećeg materijala
- Projektni plan sa precizno definisanom strategijom, dinamikom, resursima i ciljevima
- Nabavka i implementacijatehničke opreme
- Organizacija procesa digitalizacije arhiva
- Redovna evaluacija učinka u skladu sa zadatim projektnim planom i kvalitetom

Digitalizacija cjelokupnog arhivskog materijala ne neophodna kako bi se ovaj dragocjeni resurs sačuvao za buduće generacije, te omogućila njegova lakša pretraga i korištenje.

Oštećene materijale od vrijednosti, dodatno je potrebno digitalno obraditi, kako bi se sačuvali i približili današnjoj publici. U tom smjeru, neophodno je formirati komisiju sa dovoljnim kompetencijama i ingerencijama u pogledu procjene važnosti, koja bi utvrđivala prioritete i potrebe za dodatnom digitalnom obradom.

6.7. DIGITALNA ADMINISTRACIJA

Papirni oblik dokumenata treba biti zamijenjen elektronskim gdje god je moguće. U naredne tri godine ne možemo očekivati potpunu eliminaciju papirnih dokumenata, ali se njihova upotreba može drastično smanjiti, čime će se procesi rada učiniti značajno efikasnijim, transparentnijim i ekološko osvješćenijim.

Automatizaciju procesa treba iskoristiti i za reviziju postojećih procedura. Transparentnost i mogućnost praćenja ukupne aktivnosti eliminisaće potrebu za brojnim koracima koji danas služe kao mjera sigurnosti. Istovremeno, ovaj cilj se treba iskoristiti za preraspodjelu dijela odgovornosti na menadžere srednjeg nivoa, čime bi se ubrzao dobar dio administrativnih procesa, ali i oslobodio kabinet generalnog direktora upliva u dnevne zadatke koji bi trebalo da su u nadležnosti nižih slojeva u hijerarhiji.

Operativni ciljevi:

RAZVOJ INTERNOG PORTALA

Digitalizacija cjelokupnog poslovanja je kompleksan i dugotrajan zadatak. Da bi bila uspješna i svrsishodna neophodno je da počiva na principima koji uključuju: mogućnost nadogradnje, mogućnost brzih izmjena, korištenje novih tehnologija i sistema rada, nezavisnost od trećih strana i sigurnost. Umjesto glomaznih sistema koji bi zadovoljili sve zahtjeve, treba pristupiti modularnoj arhitekturi, koja bi omogućila primjenu različitih rješenja za različite potrebe, ali uz jedinstven pristup i korisničko iskustvo. Neophodno je razdvojiti zahtjeve i potrebe na manje djelove, kako bi se omogućio brz razvoj i primjena i smanjila međuzavisnost različitih procesa. Gdje god je opravdano, razvoj treba bazirati na **cloud** rješenjima i **open source** tehnologijama.

Postojeće sisteme ne treba nužno mijenjati, već treba naći način kako da se iskoriste i uvežu sa novim aplikacijama i funkcionalnostima.

Ovakav pristup podrazumijeva razvoj web portala namijenjenog svim zaposlenima, koji bi predstavljao

kapiju za jedinstveni pristup različitim internim aplikacijama. Aplikacije bi imale minimalnu međuzavisnost, mogle bi da se oslanjaju na različite baze podataka, da koriste različite tehnologije, i slično. Preporuka je da se ide ka što većoj uniformisanosti u smislu dizajna, korisničkog iskustva i korištenih tehnologija, ali ovo nije nužni imperativ. Za svaku aplikaciju posebno treba pronaći najbolji pristup, zavisno od specifičnosti zahtjeva.

Portal bi trebalo da pruži rješenje za jedinstveno prijavljivanje (SSO), koje bi korisnicima omogućilo pristup svim njihovim aplikacijama sa jedinstvenim kredencijalima. Ovo bi smanjilo potrebu za višestrukim prijavljivanjem i lozinkama, te bi poboljšalo sigurnost i usklađenost. Portal bi također uključivao sistem za upravljanje pristupom, koji bi administratorima omogućavao kontrolu kojim korisnicima omogućiti koji nivo pristupa za svaku od aplikacija.

Razvoj portala treba da se bazira na modernih web tehnologijama i okvirima, koji bi omogućavali adekvatno korisničko iskustvo na svim uređajima, kao i skalabilnost i performanse potrebne za podršku velikom broju korisnika i aplikacija.

RAZVOJ APLIKACIJE ZA ADMINISTRACIJU SLUŽBENIH PUTOVANJA I PUTNIH NALOGA

Priroda posla u RTCG zahtijeva veliki obim terenskog posla i putnih naloga. Mjesečno se u RTCG u prosjeku izda oko 600 putnih naloga. Procedura za svaki putni nalog obuhvata tri faze, od kojih svaka podrazumijeva odobrenje u vidu papirnog dokumenta sa po 8 svojeručnih potpisa, uključujući i generalnog direktora, što stvara ogromno administrativno opterećenje.

Web aplikacija za putne naloge obuhvataće sve korake ovog procesa:

- Kreiranje zahtjeva za putni nalog
- Odobranje zahtjeva od strane nadređenog menadžera
- Izdavanje putnog naloga
- Praćenje i pravdanje troškova
- Arhiviranje završenog putnog naloga

Aplikacija će omogućiti jednostavni korisnički interfejs za sve zaposlene, putem kojeg će moći da podnose

zahtjeve za izdavanje putnih naloga. Dodatno, omogućit će i veću preglednost statusa svih putnih naloga u realnom vremenu, kao i transparentnije praćenje troškova i upravljanje budžetom. Automatizacijom ovog procesa, aplikacija će smanjiti administrativno opterećenje na zaposlene i menadžere, te će poboljšati efikasnost i tačnost procesa izdavanja i praćenja putnih naloga.

Digitalna administracija omogućava povećanje učinkovitosti, smanjenje troškova, preraspodjelu odgovornosti, veću transparentnost i efikasniju komunikaciju između sektora.

RAZVOJ APLIKACIJE ZA ADMINISTRACIJU ODMORA I BOLOVANJA

Podnošenje zahtjeva i rješenja za odmore predstavlja proces koji utiče na sve zaposlene, a naročito na zaposlene zadužene za odobrenja i administraciju. Trenutna procedura podrazumijeva razmjenu dokumenata u papirnoj formi koje svojeručno potpisuje lanac odobravatelja.

Aplikacija će omogućiti:

- Podnošenje zahtjeva od strane zaposlenih
- Odobrenje od strane nadređenog
- Evidentiranje o danima iskorištenog odmora
- Integraciju sa sistemom za obračun zarada
- Pregled o iskorištenim i preostalim danima odmora, dostupan i zaposlenom i nadređenom menadžeru

RAZVOJ APLIKACIJE ZA ADMINISTRACIJU NABAVKI MALE VRIJEDNOSTI

Administracija nabavki male vrijednosti podrazumijeva složenu proceduru koja se sastoji iz više iteracija, od kojih svaka obuhvata

razmjene papirnih dokumenata sa svojeručnim potpisom od po 6 nadležnih odobravatelja, uključujući finansijskog direktora, pomoćnicu direktora za administrativne poslove i generalnog direktora.

Aplikacija će omogućiti:

1. Podnošenje zahtjeva od ovlaštenog zaposlenog, uključujući svu neophodnu dokumentaciju
2. Elektronsko odobranje po unaprijed definisanom lancu
3. Pregled odobrenih naloga od strane službe zadužene za plaćanje
4. Potvrde o primljenoj robi i/ili izvršenoj usluzi
5. Podnošenje faktura
6. Potvrde plaćanja
7. Detaljan izvještaj o svim zahtjevima i njihovim statusima
8. Integracija sa aplikacijom za administraciju dokumenta za procese koji uključuju potpisivanje odgovarajućih ugovora
9. Integracija sa arhivom dokumentacije

Aplikacija podrazumijeva transparentnost procesa i precizno praćenje troškova, što će omogućiti raspodjelu finansijske odgovornosti, ubrzati proces i olakšati administraciju nabavke.

UPOTREBA KVALIFIKOVANOG ELEKTRONSKOG POTPISA I ELEKTRONSKOG PEČATA

Prema Zakonu o elektronskoj identifikaciji i elektronskom potpisu usvojenom u martu 2020. godine, kvalifikovani elektronski potpis ima jednako pravno dejstvo kao svojeručni potpis. Ovim je omogućeno potpisivanje svih ugovora u elektronskoj formi. Ipak, odgovarajući procesi za primjenu kvalifikovanog elektronskog potpisa i elektronskog pečata u javnoj upravi još uvijek nisu razvijeni. Kao institucija koja se finansira iz budžeta i koja podliježe odgovarajućim zakonskim obavezama, RTCG treba da uskladi strategiju primjene kvalifikovanog elektronskog potpisa i elektronskog pečata sa javnom upravom. Iako ova inicijativa nije u vrhu prioriteta za 2023, bitno ju je uzeti u obzir prilikom razvoja međuzavisnih projekata i aplikacija, kao što je sistem za upravljanje dokumentima.

RAZVOJ SISTEMA SA UPRAVLJANJE DOKUMENTIMA (DMS)

Na mjesečnom nivou, samo kroz pravnu službu i arhivu prođe oko 200 zahtjeva, oko 50 ugovora i oko 100 odluka. Svaki zahtjev mora proći odobrenje ovlaštenih lica u vidu svojeručnog potpisa ili faksimila. Odluke koje se odnose na radne zadatke, takođe prolaze čitav niz odobrenja, arhiviraju se u papirnoj formi i preko arhive dostavljaju zaposlenima zbog eventualnih tužbenih zahtjeva i rokova po Zakonu o radu. Svi ugovori se razmjenjuju u papirnoj formi i nakon odobrenja ovlaštenih lica arhiviraju.

Softver za razmjenu, upravljanje i praćenje dokumentacije omogućio bi veliki utrošak vremena, značajno ubrzao ove procese, učinio ih transparentnijim i olakšao praćenje i pretragu dokumentacije. Jasno redefinisani tok procesa, praćenje izmjena i pregledni izvještaji, otklonili bi mnoge probleme koji se trenutno dešavaju i omogućili da se redukuje lanac odobravatelja.

Na tržištu postoji veliki broj gotovih DMS rješenja. Mnoga od ovih rješenja obuhvataju naprednu pretragu, praćenje procesa i arhiviranje dokumentacije. Sa druge strane, razvoj sopstvenog sistema bio bi fleksibilniji, nadogradljiviji i više bi se uklapao u predloženi modularni pristup. Da bi se donijela odluka o optimalnom smjeru, neophodno je napraviti dublju analizu, uzimajući u obzir sljedeće aspekte:

- Detaljnu specifikaciju i dizajn procesa.
- Troškove gotovih rješenja koja mogu da zadovolje ove zahtjeve, kao i trošak izrade sopstvenog rješenja
- Korištenje kvalifikovanog elektronskog potpisa i elektronskog pečata
- Mogućnost integracije sa drugim aplikacijama, prije svega sa portalom za zaposlene i digitalnom arhivom dokumentacije.

DIGITALNA ARHIVA DOKUMENTACIJE

Ogromna količina različitih tipova dokumenata koja cirkuliše u okviru organizacije prolazi kroz arhivu.

Zavođenje, čuvanje i pretraga ove glomazne dokumentacije, ni jednim dijelom nije digitalizovana. Ovakva organizacija ne samo da zahtjeva dodatne resurse i produžava poslovne procese, već uzrokuje i niz drugih problema, prvenstveno u smislu pronalaženja arhivirane dokumentacije.

Digitalizacija arhive dokumenata neophodan je korak u smjeru savremenijeg načina rada.

U sklopu Integris sistema razvijena je InfoDjel aplikacija za elektronsko zavođenje i pregled dokumentacije. Imajući u vidu ogromnu količinu dokumenata koja dolazi u arhivu u papirnoj formi, aplikacija zahtijeva dodatne resurse koji bi se bavili skeniranjem i unosom ove dokumentacije. To je ujedno i razlog zbog kojeg se aplikacija trenutno ne koristi. Automatizacijom procesa i smanjenjem broja dokumenata koji se prenose u papirnoj formi, ovaj problem bi se značajno redukovao. Svi dokumenti kojima će se upravljati u elektronskoj formi bi trebalo da se automatski arhiviraju, bez potrebe za dodatnim utroškom vremena.

U ovom smjeru, potrebno je ispitati mogućnost InfoDjel aplikacije za integraciju sa eksternim aplikacijama (putni nalozi, nabavke male vrijednosti, DMS.....), kvalitet pretrage i korisničkog interfejsa i utvrditi da li je bolje rješenje nadogradnja postojeće aplikacije ili razvoj nove.



PREGLED CILJEVA

	STRATEŠKI CILJ	OPERATIVNI CILJ
LJUDSKI RESURSI I KULTURA POSLOVANJE	Razvoj digitalne poslovne kulture	Utvrđiti upravljačko tijelo, model vođenja i izvještavanja programa digitalne transformacije
		Kreirati plan komunikacije
		Usvojiti ključne indikatore performansi, načine mjerenja, izvještavanja i evaluacije za različite nivoe menadžmenta
		Informativni web portal namijenjen zaposlenima
		Usvojiti protokol o poslovnoj kulturi
		Tehničke mogućnosti neophodne za digitalno poslovanje
		Utvrđiti sistem vrednovanja radnog učinka zaposlenih
	Jačanje kompetencija neophodnih za digitalno doba	Kreirati plan dokvalifikacije, prekvalifikacije i stručnog usavršavanja na nivou cijele organizacije
		Razviti bazu znanja
		Ojačati IT sektor
Uspostaviti aktivnu saradnju sa akademskom zajednicom		
Utvrđiti model za podsticaj inovativnih načina rada		
PLANIRANJE, PROIZVODNJA I EMITOVANJE	Djelotvorno korištenje podataka	Metapodaci – modeliranje, sakupljanje i upotreba
		Razvoj naprednih modela statistike i izvještavanja
	Razvoj digitalnih servisa i nelinearnih AVM usluga	OTT platforma
		Ojačati nastup na digitalnim kanalima
	Digitalizacija procesa AVM produkcije	Digitalni procesi za multimedijalnu produkciju
		Razvoj aplikacija za planiranje produkcije
		Implementacija aplikacije za prijavu problema
	Digitalizacija programskog AV i fono arhiva RTCG	Definisati metapodatke
		Katalogizacija postojećeg materijala
		Projektni plan sa precizno definisanom strategijom, dinamikom, resursima i ciljevima
		Nabavka i implementacija tehničkog rješenja
		Organizacija procesa digitalizacije arhiva
Redovna evaluacija učinka u skladu sa zadatim projektnim planom i kvalitetom		
ORGANIZACIJA I ADMINISTRATIVNI PROCESI	Digitalna administracija	Razvoj internog portala
		Razvoj aplikacije za administraciju službenih putovanja i putnih naloga
		Razvoj aplikacije za administraciju odmora i bolovanja
		Razvoj aplikacije za administraciju nabavki male vrijednosti
		Upotreba kvalifikovanog elektronskog potpisa i elektronskog pečata
		Sistem za upravljanje dokumentima
		Digitalna arhiva dokumentacije



**ON THE
AIR**

7. ZAKLJUČAK

Proces digitalne transformacije je dugoročan put, koji mora obuhvatiti sve djelove organizacije. Njen uspjeh prevashodno zavisi od jasne vizije, odlučnog vođstva, adekvatnih resursa i otvorenosti prema promjenama. Primjena nekog tehničkog rješenja ne smije biti sama sebi cilj, bez obzira koliko ono bilo napredno. Preslikavanje postojećih procesa i načina rada u digitalni svijet ne može donijeti suštinsko unapređenje. Umjesto toga, potrebno je sagledati suštinu ograničenja trenutnog načina rada, kako sa aspekta tekućeg funkcionisanja organizacije, tako i iz ugla budućih izazova sa kojima nacionalni javni mediji moraju da suočiti. Cilj je iskoristiti digitalna dostignuća kako bi se ova ograničenja prevazišla i omogućiti istinsku tranziciju prema medijskom servisu novog doba.

Sami kvalitet i uspješnost sprovođenja procesa digitalne transformacije nužno mora biti zadat kao direktiva iz top menadžmenta ka svim nivoima zaposlenih, i kao takav prihvaćen i primjenljiv. Takođe, važno je shvatiti da je ovo živi proces koji će u kontinuitetu dobijati dodatne komponente koje diktira velika brzina razvoja digitalnih kanala i procesa na svim nivoima. Shvaćen isključivo kao neophodnost koja donosi brojne benefite kako zaposlenima tako i organizaciji u cjelini, procesu digitalne transformacije mora se pristupiti korjenito, sa svih strana, sa obaveznim učešćem svih zaposlenih i razumjeti ga kao podržavajućeg i modernog „kolegu“ koji pomaže da se drži korak sa vremenom i maksimizuje kvalitet rada i efektivnost radnog vremena.

Ljudski resursi su esencijalni činioci svake promjene i razvoja u organizaciji tako da ni po pitanju digitalne transformacije nije drugačija situacija. Angažovanje kadrova sa potrebnim ekspertizama, prekvalifikacija i dokvalifikacija radne snage, promjena načina razmišljanja, podsticanje otvorene komunikacije, agilnosti u radu i razmjene ideja, neophodni su prvi koraci za kreiranje okruženja koje može da iznese transformaciju i omogući dalji razvoj.

Iako je značaj linearne televizije i dalje veliki, razvoj digitalnih servisa i platformi mora se postaviti u centralniji fokus. Postojeće procese rada neophodno je unaprijediti i prilagoditi savremenom dobu, kako bi se postigla veća efikasnost, ali i omogućila dalja evolucija nacionalnog javnog servisa.

Imajući u vidu opseg promjena, kao i brzinu kojom se mijenja cijela industrija i društvo u kojem živimo, proces digitalne transformacije treba da bude otvoren za promjene i unapređenja. U tom smislu, potrebno ga je redovno revidirati i prilagoditi naučenom.

Kako bi dokument bio koncizan i izvodljiv, nisu analizirani neki aspekti koji mogu značajno da utiču na razvoj industrije u budućnosti. Ovdje na primjer spada upotreba vještačke inteligencije, mogućnosti koje industriji donose 5G i web3 tehnologije, personalizacija sadržaja i sl. RTCG bi trebalo da ojača kapacitet posjedovanja istraživačkih timova čiji bi fokus djelovanja bio usmjeren na ova pitanja. Razvoj i primjenu ovih tehnologija na globalnom tržištu, kao i mogućnosti njihove primjene za dalji razvoj RTCG treba aktivno pratiti, naročito kroz saradnju sa EBU.



