

CUPRINS

Dinamica socială și proiecția imaginii corporatiste.....	2
a. Analiza mediului în care își desfășoară activitatea Radio România Oltenia - Craiova și propuneri privind evoluția acestuia.....	3
a.1. Analiza mediului concurențial în care își desfășoară activitatea Radio România Oltenia – Craiova.....	3
a.2. analiza profilului demografic al beneficiarilor în vederea elaborării unor propuneri pentru creșterea și diversificarea audienței.....	5
a.3. analiza programelor/proiectelor aflate în derulare și elaborarea unor propuneri de parteneriate strategice pentru asigurarea unei abordări editoriale transfrontaliere, pentru românii din nordul Bulgariei și Timocul sârbesc.....	6
a.4. propuneri privind dezvoltarea activității Studioului Teritorial Radio România Oltenia - Craiova, atât organizațional cât și prin colaborări interdepartamentale și parteneriate în vederea poziționării și promovării lui în piața concurențială.....	7
b. Analiza Legii 41/1994 privind organizarea și funcționarea Societății Române de Radiodifuziune și Societății Române de Televiziune, cu modificările și completările ulterioare și a altor acte normative incidente în vederea elaborării unor propuneri de diversificare a produselor radio în raport cu specificul teritorial	9
b.1. analiza grilei de programe a Radio România Oltenia - Craiova din punct de vedere al respectării prevederilor Legii 41/1994, privind organizarea și funcționarea Societății Române de Radiodifuziune și Societății Române de Televiziune, cu modificările și completările ulterioare și a altor acte normative incidente în vederea elaborării unor propuneri de diversificare a produselor radiofonice și non-radiofonice.....	11
b.2. propunerea unui plan de acțiune în vederea consolidării și creșterii rolului Radio România Oltenia – Craiova	13
c. Analiza structurii organizatorice a Radio România Oltenia - Craiova și propuneri de îmbunătățire.....	14
c.1. analiza numărului și structurii personalului și propuneri de utilizare eficientă a acestuia.....	14
c.2. propuneri privind îmbunătățirea structurii organizatorice în scopul utilizării eficiente a resurselor umane	15
d. Modalități prin care pot fi îndeplinite Prioritățile și Obiectivele Radio România Oltenia – Craiova.....	16
d.1. analiza Priorităților și Obiectivelor Strategice ale Societății Române de Radiodifuziune și a celor derivate pentru Radio România Oltenia – Craiova.....	16
d.2. propunerea unor obiective specifice derivate din POS care să vină în completarea celor existente și să susțină dezvoltarea și eficientizarea Radio România Oltenia – Craiova pe termen mediu și lung.....	17
d. 3. Modalități de îndeplinire a obiectivelor manageriale propuse.....	24
Imaginea organizației și performanța.....	25

Dinamica socială și proiecția imaginii corporatiste

Proiectul de management pe care îl propunem pentru perioada 1.11.2012 - 31.12.2015 este fundamentat pe cadrul de funcționare în plan public național a Radio România Oltenia – Craiova: este o unitate funcțională autonomă, fără personalitate juridică, în cadrul Departamentului de Producție Editorială și face parte din Rețeaua Publică a Radiourilor Regionale din cadrul Societății Române de Radiodifuziune.

Conceperea, elaborarea și implementarea unei strategii de dezvoltare a unui post regional al Societății Române de Radiodifuziune impun respectarea și promovarea caracterului de serviciu public de radio, a misiunilor și viziunii corporatiste în respectul deplin al deontologiei profesionale. Societatea Română de Radiodifuziune are statut de instituție publică și, prin activitatea Rețelei publice a Radiourilor Regionale din cadrul Societății Române de Radiodifuziune acoperă în totalitate teritoriul României și zonele locuite de românii din jurul României și emite prin internet pentru românii de pretutindeni, Radio România Oltenia - Craiova fiind un post foarte important pentru românii din sudul Dunării (Timocul bulgăresc și Timocul sârbesc).

Se oferă publicului cele mai importante știri de la nivel regional, îmbinând persuasiv caracterul național al informațiilor cu cel de proximitate.

Societatea Română de Radiodifuziune are misiunea de a prezenta în mod obiectiv realitățile vieții social-politice și economice interne și internaționale, de a asigura informarea corectă a cetățenilor asupra agendei sociale, de a promova valorile limbii române, ale creației autentice culturale, științifice, naționale și universale, așa cum rezultă din Legea nr. 41/1994 privind organizarea și funcționarea Societății Române de Radiodifuziune și Societății Române de Televiziune. Corporația este într-un proces de transformare treptată de la forma clasică a radioului la abordări moderne ale transmiterii mesajului, ținta comunicațională fiind consolidarea rolului de serviciu public de radio transpus în cadrele noilor tehnologii și formate pentru participarea cu eficiență la procesul de concurență pe piața media. Este o nouă abordare axată pe parteneriate strategice și schimburi de idei cu societatea civilă, cu profesioniștii media, cu organizațiile de profil, propunându-și să crească, pe termen lung, calitatea producțiilor și să devină un reper în materie de jurnalism responsabil.

Produsele mediatice astfel concepute, elaborate și transmise se circumscriu viziunii corporației: a fi cel mai credibil și eficient mijloc de informare și formare a publicului, detașându-se semnificativ de viziunea posturilor private concurente axate pe informare și divertisment (în numele unei largi accesibilități).

Se susține astfel misiunea radioului public prin toate canalele sale și prin posturile regionale și locale de a oferi produse informative, culturale, educative și de divertisment pentru toate categoriile de public cu scopul de transmitere promptă și cu profesionalism a informației de interes național și regional, într-un cadru de diseminare a corpusului cultural pentru o țintă educațională într-un climat de delectare auditivă

într-un regim (revendicat circumstanțial) de divertisment care să susțină aserțiunea care a făcut istorie: „prin răs se îndreaptă moravurile” („De castigas mores”).

Respectând și promovând această viziune și această misiune se vor impune în plan public și se vor sedimenta în mentalul colectiv valorile și principiile fundamentale ale radioului public, asumate susținut în plan regional de studiourile regionale și locale: credibilitatea, calitatea, independența, respectul față de public, creativitatea, competitivitatea și spiritul de echipă, imaginea sintetică a proiecției în spațiul public fiind cea a unei corporații responsabile și performante, aflată într-un permanent proces de adaptare la dinamica societății.

Proiectul de management pe care îl propunem va fi axat pe obiectivele strategice formulate de managementul corporației, într-o succesiune care vizează procesul de funcționare și reconfigurare organizațională în acord cu specificitatea regională într-un mediu concurențial național și regional.

a. Analiza mediului în care își desfășoară activitatea Radio România Oltenia - Craiova și propuneri privind evoluția acestuia

a.1. Analiza mediului concurențial în care își desfășoară activitatea Radio România Oltenia – Craiova

Imaginea postului public național este susținută atât de calitatea produselor mediatice concepute pentru întâmpinarea orizontului de așteptare al publicului-țintă, cât și de impactul pe care îl au în zona de emisie posturile regionale de radio, în concurență pe piața media regională în primul rând cu radiourile private, produs al epocii democratice. Studiourile regionale ale radioului public sunt poluri de interes, care fidelizează un public dornic de receptare a specificului regional în domeniile socio-economice, politice și de cultură, precum și a informației de proximitate.

Pentru o eficientizare a activității manageriale, Radio România Oltenia - Craiova trebuie să fie o organizație *comunicantă, într-un proces interactiv cu spațiul public, evolutivă, promovând inovația și eradicând rutina, dinamică* pentru a crea prin intermediul informării, specializării potențialitatea comunicării în plan intern și extern.

Radio România Oltenia - Craiova este recepționat în cele cinci județe ale Olteniei, Dolj, Gorj, Vâlcea, Olt, Mehedinți, în județele limitrofe care au păstrat obișnuința ascultării postului teritorial de tradiție în sudul țării (Argeș, Teleorman), precum și în comunitățile românești din Bulgaria și Serbia, ca reper de identitate culturală.

Concurența pe piața media este acerbă din multiple motive:

- *televiziunile locale și televiziunea teritorială* publică suscită interesul prin persuadarea cu ajutorul imaginilor, creând un plus de informație și atractivitate. În Oltenia sunt recepționate ca posturi private de televiziune cu emisie locală 13 televiziuni, care asigură informația de proximitate și folosesc tehnicile specifice radioului de transmitere simultană a informației cu derularea evenimentului (relatarea prin telefon de la eveniment); fenomenul este în expansiune. Din 12 noiembrie 2012 a mai apărut încă un post de televiziune DG 24 Craiova, care provoacă interesul publicului pe axa curiozității, aflării noutății ca format și conținut.

- *posturile private de radio* concurează în mod real postul public regional prin formatele de divertisment (muzicale sau radioprograme cu axare pe alternanța muzică/informație în avantajul muzicii); sunt recepționate 11 posturi locale și cel puțin 3 posturi naționale cu subredacții locale; cele mai ascultate, fără a devansa postul public de radio, sunt Europa FM, Pro FM, Kiss FM, Radio Guerilla, Radio Trinitas.

- *presa scrisă locală și județeană* a rămas mijlocul de comunicare preferat pentru informația utilitară de proximitate (sunt 16 cotidiene și 26 de periodice, în special culturale).

Propuneri:

Pentru contracararea acțiunii de atragere a publicului de către radiourile și televiziunile private, promotoare a emisiunilor de divertisment (muzical și conținut facil din punct de vedere ideatic), radioul public regional trebuie să realizeze emisiuni și evenimente în mijlocul comunității. Scoaterea emisiunilor din studio și poziționarea în spațiul public, dinamizarea emisiunilor în direct prin interactivitate și apelarea la rețelele de socializare, totul sub imperativul noutății și valorii respectând statutul de radio public vor determina creșterea vizibilității, notorietății și credibilității corporației.

Radioprograme complexe gen „Caravana radio”, „Galele RROC”, participarea la manifestări tradiționale ale localităților (comunităților), emisiuni – dezbateri găzduite de comunități („Audiența la dvs. acasă”), emisiuni - spectacol tematice sau muzicale, tip „carte de identitate a localității” sau concurs între localități cu personalități originare din aceste spații (ciclul de spectacole „Oltenia de ieri și de azi”), emisiuni cu public (lansări de carte, vernisarea expozițiilor artiștilor olteni sau a artiștilor invitați, aniversările instituțiilor de cultură (în emisiuni cu public „Galeriile Radio-Arts”), toate vor contribui la promovarea unei imagini persuasive a radioului oltean, vor genera evenimente în comunitate, vor crește audiența postului și vor asigura primatul pe piața audiovizuală.

➤ *Presa scrisă –un bun partener.* Dacă în privința audiovizualului local concurența este reală și nu se fac parteneriate dat fiind caracterul diferit al țințelor de comunicare mediatică, presa scrisă ar putea să fie un partener în diseminarea informațiilor despre activitățile radioului public și de promovare a programului zilnic, cu date care să anticipeze ascultarea postului și incitarea curiozității prin întâmpinarea orizontului de așteptare al publicului fidel și al celui circumstanțial.

➤ *Reconfigurarea paginii radioului pe internet.* În Oltenia reperăm un aspect de tradiție și continuitate în formă nouă: radioul a fost ascultat încă de la început de radioamatori (dovezi din 1926 de la românii din Timoc despre emisia de la Craiova), chiar înainte de prima emisiune a radioului public românesc. Astăzi radioul oltean este ascultat pe internet, dovadă stând corespondențele din Spania și Italia (de la comunitățile de români), Afganistan, Irak (de la militarii aflați în teatrele de război), din Grecia, Macedonia (comunități de români) și mai ales din Bulgaria și Serbia, zonele vestice (de la cei ce doresc să-și păstreze identitatea culturală românească). Este imperios necesară *reconfigurarea paginii radioului pe internet* ca factor de atractivitate și socializare cu efect fidelizarea unui anume segment de ascultători activi.

➤ *Transmiterea live, video, a programului zilnic,* un mod real de promovare a imaginii radioului prin actanții săi (realizatori și invitați), un mod de persuadare vizuală

și de producere a impactului în amintire. Butada „Am auzit la radio” (argument pentru credibilitate) va fi tratat înlocuită cu alta cu semnificații multiple: „Am văzut la radio”.

➤ *Realizarea semestrială a unui studiu de audiență pe piața media din Oltenia* (fără costuri, doar consiliere științifică) pentru aflarea poziționării postului în context concurențial. Să se realizeze în acest sens parteneriate cu Universitatea din Craiova, Universitatea „C. Brâncuși” din Târgu-Jiu, Centrul Universitar Drobeta Turnu-Severin, în contrapartidă Radio România Oltenia - Craiova asigurând și îndrumând practica studentescă din partea instituției de presă (axa pragmatică) – analiză cantitativă.

➤ *Realizarea unui focus-grup în cel puțin cinci municipii-reședință de județ din Oltenia și în cinci comune mari cu specific diferit ocupațional* pentru analiza calitativă a emisiunilor, definirea obiceiurilor de ascultare, recomandări și sugestii pentru îmbunătățirea calității emisiunilor (operatori sociologici și analiști ai corpului informativ rezultat în urma derulării discuțiilor în focus-grup-uri pot fi jurnaliști de la Radio România Oltenia - Craiova care au absolvit mastere în jurnalism și comunicare, cadre didactice universitare asociate sau titulari de discipline de comunicare).

Se monitorizează astfel impactul mediatic al producțiilor radiofonice și se aplică managementul conținutului editorial și al formatelor muzicale, creându-se premisele strategiei de marketing derivată din obiectivele editoriale. Rezultat al acestor aplicații sociologice se identifică publicul-țintă, reperat după oferta editorială și nu după orizontul de așteptare. Din sinteza celor două perspective se obține o viziune unitară și coerentă și se stabilesc noi direcții strategice pentru poziționarea confortabilă pe piața concurențială. *Proiecția editorială se fundamentează astfel pe rezultatul cercetărilor din mediul universitar și practica din radioul public regional.*

➤ *Să se elaboreze strategia anuală cu obiective măsurabile, relevante și încadrabile în timp (SMART) într-o armonie structurală de gen pe corporație* (se evită astfel susprapunerile de emisiuni de același tip în aceleași repere orare, se personalizează tronsoane-orare cu specific zonal etc.)

a.2. Analiza profilului demografic al beneficiarilor în vederea elaborării unor propuneri pentru creșterea și diversificarea audienței

Publicul fidel radioului oltean este cel ce a avut obișnuința ascultării acestui post înainte de 1989, un spijin real în fidelizare fiind radioficarea în mediul rural. Tradiția a fost continuată după 1990, ca un mod de identificare cu o stare de spirit – *oltenismul*-, sinteză a atașamentului față de valorile culturale, în special muzicale ale zonei. Generația tânără este mai puțin interesată de profilul generalist, fiind ascultător circumstanțial și, în general, consumator pasiv (ascultă cei din familie).

Dintr-o analiză realizată de Institutul de sondare a opiniei publice Craiova în data de 31 mai 2012 prin metoda focus-grup a rezultat *profilul ascultătorului Radio România Oltenia - Craiova: de vârstă medie, în special din mediul rural, cu studii medii, de obicei o persoană care stă acasă (casnică, șomer, vârstnic), cu imaginea unei persoane sobre, decente, mature* (**Anexa 1 – Profilul ascultătorului RROC**).

Propuneri: O diversificare a itemilor de analiză sociologică va surprinde mai bine categoriile de vârstă, categoriile profesionale dominante în structura preocupărilor populației active și va evidenția zonele neacoperite de ascultarea activă, acestea

devenind ulterior prioritați alături de zonele fidelizate pentru proiecția grilei de programe.

➤ Profilul psihografic ar trebui configurat în *viitoare aplicații sociologice*, știindu-se faptul că atașamentul față de valorile culturale, spiritul hâtru și apetența pentru socializare sunt argumente pentru reconfigurarea acelor programe difuzate în spațiile - orare care permit ascultarea (matinal, programul de relaxare 14.00-16.00 și după-amiaza, tronson consacrat muzicii populare la cererea ascultătorilor).

➤ *Emisiunile pentru românii din Timocul bulgăresc și sârbesc* sunt ascultate pe orice tronson-orar ar fi difuzate. Plasarea în grila de programe ar trebui să permită și românilor din țară să recepteze problematica acestor comunități. În grila în derulare emisiunea este plasată la ora 20.10, ora jurnalelor televizate, o concurență maximă pe piața media.

a.3. Analiza programelor/proiectelor aflate în derulare și elaborarea unor propuneri de parteneriate strategice pentru asigurarea unei abordări editoriale transfrontaliere, pentru românii din nordul Bulgariei și Timocul sârbesc

Conform documentelor prezentate de actuala conducere a postului, proiectele vizează îmbunătățirea calității condițiilor de muncă și emisie, reconstrucția site-ului și crearea centrului multimedia. Radioul trebuie însă să fie mult mai vizibil și să promoveze valorile naționale, atât în granițele actuale ale țării, cât și în comunitățile românești din jurul României, contribuind astfel la susținerea spiritualității românești și îndeplinindu-și misiunea de post public.

Propuneri:

➤ Conceperea și elaborarea unor emisiuni *cu și despre românii din Bulgaria și Serbia* în ediții atât în localitățile din Oltenia, cât și în localitățile limitrofe graniței, pentru regăsirea familiilor și pentru o „punere în oglindă” a tradițiilor și folclorului de o parte și de alta a Dunării, argumente de identitate culturală (costurile de producție sunt aceleași ca pentru o emisiune în spațiul Olteniei, la o distanță de maxim 150 km. de Craiova), realizând astfel cerințele Legii 41/1994, cap. II, art.15;

➤ Realizarea de proiecte de *colaborare transfrontalieră pe teme de interes comunitar* (ocupații comune, tradiții) și *de voluntariat* pentru grupuri-țintă de o parte și de alta a Dunării. Pot fi continuate proiectele derulate în 2011, Anul European al Activităților de Voluntariat care a promovat Cetățenia Activă prin Decizia Consiliului Uniunii Europene [Nr. 15658/09 din 24 noiembrie 2009](#) . Pot fi derulate noi proiecte sub sloganul “Oferă-te voluntar! Schimbă ceva!” Se va continua astfel:

1. încurajarea cetățeniei active - element-cheie pentru consolidarea coeziunii și pentru dezvoltarea democrației;
2. prin voluntariat se vor concretiza valori europene precum solidaritatea și nediscriminarea și se va contribui la dezvoltarea armonioasă a societăților europene;
3. activitățile de voluntariat ca formă de solidaritate;
4. activitățile de voluntariat ca factor benefic pentru voluntar ca individ, pentru comunități și societate în întregul ei și ca un mod de a aborda nevoile și provocările umane, sociale, intergeneraționale și de mediu. Scopul general rămâne acela de a încuraja și sprijini - îndeosebi prin schimburile de experiență

si de bune practici - eforturile depuse de Comunitate, de statele membre, de autoritățile locale și regionale pentru a crea la nivelul societății civile condiții favorabile voluntariatului în Uniunea Europeană (UE) și pentru a spori vizibilitatea activităților de voluntariat în UE (cf. Rețelei Naționale a Centrelor de Voluntariat). Radioul va câștiga audiență în zonele astfel reflectate și va contribui la susținerea de bune practici comunitare.

➤ Derularea unor *proiecte comune cu comunitățile românești, asociațiile de români de susținere a dotării cu carte românească a bibliotecilor românești de la Vidin, Negotin și Bor;*

➤ Realizarea de *duplex-uri între Radio România Olteni – Craiova și Radio Vidin, (ambele posturi publice de radio), permanentizarea unor colaboratori permanenți – prin voluntariat - la Bor, Malainița, Negotin* despre valorile românești păstrate în familie și comunitatea românească din aceste spații; Podul de la Calafat a devenit deja punte între comunitățile de pe ambele maluri ale Dunării și punct strategic pentru dezvoltarea zonei.

➤ *Dezvoltarea subredacției de la Calafat* cu noi resurse tehnice și umane; stabilirea a doi colaboratori (prin voluntariat și nu financiar) și realizarea, în viitorul apropiat a *două subredacții la Vidin – Bulgaria și Negotin-Serbia*, cu costuri minime: realizarea înregistrărilor cu tehnică primară (reportofon) și transmiterea acestora către redacție prin email;

➤ *Mediatizarea cooperării transfrontaliere dintre județele Dolj și Orahovo;*

➤ *Mediatizarea evenimentelor organizate de Regiunea de Dezvoltare Sud-Vest Oltenia și Comunitatea Europeană și dezvoltarea parteneriatelor* cu aceste entități;

➤ *Conceperea și realizarea unor schimburi de experiență, producții radiofonice între Radio România Oltenia - Craiova-Radio Vidin și Radio România Oltenia - Craiova – Radio Plovdiv (cu acesta din urmă existând relații de colaborare și amicitie, prin Departamentul de Relații internaționale al SRR.)*

a.4. propuneri privind dezvoltarea activității Studioului Teritorial Radio România Oltenia - Craiova, atât organizațional cât și prin colaborări interdepartamentale și parteneriate în vederea poziționării și promovării lui în piața concurențială

Experiența managerială și suportul științific al definirii strategiilor conturează trei perspective:

➤ *privirea peste umăr* (caracterul de continuitate a activității instituției, cu preluarea elementelor care se constituie în aspecte de identitate vizuală și a celor de conținut reținute de memoria colectivă, în principal valorile culturale care identifică regiunea și evenimentele de proximitate),

➤ *privirea în interior* (analiza activității compartimentelor pentru a propune performarea produsului mediatic în contextul competiției pe piața media regională) și

➤ *privirea înainte* (proiectarea unei strategii pe termen scurt și lung pentru re poziționarea în preferințele publicului a emisiunilor, anticiparea orizontului de așteptare, orizont definit prin sondaje de audiență - caracter cantitativ, prin parteneriate cu Facultatea de Științe Sociale și Institutul Social Oltenia și focus-grup-uri, implicând corpul editorial în calitate de operator sociologic-caracter calitativ).

Între strategiile generale de poziționare confortabilă în context competițional pe piața media regională (perspectiva în exterior) câteva pot asigura primatul în receptarea programelor și a activităților promoționale:

➤ **activități de diseminare a informațiilor despre produsele media proprii Radio România Oltenia - Craiova** printr-o campanie agresivă (tactici specifice: informarea publică, conferințe de presă, apariții publice ale unor personalități din interiorul organizației sau din spațiul public, care susțin proiectele editoriale ale radioului și care prin efectul de halou vor genera transferul de imagine dezirabilă);

➤ **organizarea de evenimente și implicarea în campanii sociale** (tactică: evenimente „puse în scenă” pentru mediatizare);

➤ **activități promoționale** (tactici: participarea activă la seminarii și convenții naționale și internaționale, producând astfel valoarea de credibilitate și competitivitate).

Principalele direcții strategice de dezvoltare actuale pentru Radio România Oltenia - Craiova vizează **impactul la public** (ținte - criterii demografice, dar mai ales psihografice):

➤ **păstrarea publicului deja fidelizat**, care reprezintă segmentul de vârstă 40-60 și peste 60 ani, interesat de proximitatea informației și valorile culturale regionale;

➤ **atragera publicului tânăr**, 18-25 ani, interesat de piața forței de muncă, procesul de integrare europeană și dificultățile de adaptabilitate la rigorile integrării europene;

➤ **atragera publicului interesat de tematica și formatele moderne de radio**, publicul în situația de reconversie profesională sau de inserare pe piața muncii și publicul cultivat, profesionalizat, cu un standard ridicat de competențe și informare.

Rezultă necesitatea aplicării unor strategii de motivare a urmării programelor, ținând cont de cele 4 categorii de public și determinarea schimbării comportamentului consumatorului de produs mediatic:

➤ **publicul tuturor problemelor** (publicul fidelizat, constant, din zonele cu audiență crescută, de regulă mediul rural);

➤ **publicul apatic sau neinteresat de conținutul programelor** (public puțin activ, care trebuie atras prin previzionarea temelor de interes, în această categorie se regăsesc intelectualii și tinerii între 18-25 de ani);

➤ **publicul unei singure probleme** (public activ numai în ceea ce privește un număr limitat de teme, apropiate între ele, spre exemplu emisiunile despre viața satului și emisiuni muzicale, folclorice);

➤ **publicul problemelor „fierbinți”** (public ce devine activ numai după ce presa a transformat o problemă într-o chestiune de maximă actualitate. Această categorie poate fi activată prin tehnici specifice de contextualizare a informației cu potențialitate, informație susținută de agenda socială.

Efectul imediat este diversificarea profilurilor publicului, devenit publicul fidel Radio România Oltenia - Craiova, iar ca efect în timp, publicul pasiv sau circumstanțial devine public implicat.

Comunicarea organizațională externă este esențială în valorificarea potențialului organizației prin sistemul parteneriatului cu terțe persoane juridice (de drept public sau privat) naționale și internaționale.

Propunem ca activități specifice:

➤ *continuarea parteneriatelor* cu Consiliile județene, Direcțiile județene pentru cultură, culte și patrimoniu cultural național din Oltenia, Centrele județene pentru conservarea și valorificarea creației populare din Oltenia, Teatrul Național „Marin Sorescu” din Craiova, Teatrele de Stat „Elvira Godeanu” din Târgu-Jiu, „Al. Davilla” din Pitești, „Anton Pann” din Râmnicu-Vâlcea și Teatrul de operă și operetă „Elena Teodorini” din Craiova, Mitropolia Olteniei.

Se vor realiza producții artistice cu minim de efort financiar (din partea radioului, numai cheltuieli de deplasare a resurselor umane și tehnicii – doi redactori, doi tehnicieni și doi șoferi-, celelalte cheltuieli fiind suportate de parteneri, ca și până acum de altfel), prin care se va promova imaginea instituțiilor partenere, dar și a radioului oltean, cu o diseminare agresivă în plan public prin activarea tuturor mijloacelor de comunicare în masă – presa scrisă locală și județeană, radiourile private, televiziunile particulare locale și zonale ;

➤ *crearea de evenimente comunitare* în parteneriat cu administrația locală și județeană, instituțiile implicate beneficiind astfel de promovarea de imagine, iar radioul realizând producții fără costuri pentru locații, personal aferent (precum „Audiența la dv. Acasă”- emisiune interactivă, realizată din cabinetul președintelui Consiliului județean sau „ROC Estival”- emisiune de promovare a turismului realizată în parteneriat cu stațiunile de odihnă și tratament din Oltenia).

Se produce astfel *cel mai persuasiv mod de comunicare publică*, având parteneri „vocile” sociale și culturale care identifică zona și propun subiecte reale pe agenda socială și culturală. Este un dublu beneficiu, cu un transfer de imagine și interes în plan public.

La aceste activități de vizibilitate instituțională vor fi activați angajați din toate departamentele radioului, responsabilizând astfel colectivul și conferindu-i și satisfacția apartenenței la o organizație pozitiv aspectată în spațiul public.

b. Analiza Legii 41/1994 privind organizarea și funcționarea Societății Române de Radiodifuziune și Societății Române de Televiziune, cu modificările și completările ulterioare și a altor acte normative incidente în vederea elaborării unor propuneri de diversificare a produselor radio în raport cu specificul teritorial

În baza Legii 41/1994 întreaga activitate a radioului public stă sub imperativul informării corecte, echidistante, cu profesionalism pentru a oferi publicului informația de proximitate și emisiuni tematice care să contribuie la educarea și culturalizarea publicului activ și pasiv, provocând orizontul de așteptare pentru celelalte categorii de ascultători.

Din rațiuni de prezentare succintă și spațiu de argumentare vom selecta doar câteva articole din textul de lege, care să dirijeze managementul editorial:

-“Art. 3 (1) Societatea Română de Radiodifuziune și Societatea Română de Televiziune *au obligația să asigure, prin întreaga lor activitate, pluralismul, libera exprimare a ideilor și opiniilor, libera comunicare a informațiilor, precum și informarea corectă a opiniei publice*”.

Direcție a managementului editorial: radioul este un spațiu de manifestare a libertății de exprimare, de aceea emisiunile tip dezbateri și emisiunile spectacol pot să

reunească puncte de vedere și aspecte definitorii pentru tema propusă, contribuind la explicitarea și ilustrarea valorilor comunitare;

-“Art. 4 (1) Societatea Română de Radiodifuziune și Societatea Română de Televiziune, ca *servicii publice în realizarea obiectivelor generale de informare, educație, divertisment*, sunt obligate să prezinte, în mod obiectiv, imparțial, realitățile vieții social-politice și economice interne și internaționale (...)”

Direcție a managementului editorial: radioul public, radioul public regional în mod special reprezintă mediul de comunicare cel mai persuasiv, ieftin și comod prin intermediul căruia sunt transmise informații de utilitate publică și corpusul cultural-educativ necesar pentru consolidarea sau chiar formarea primară a universului de valori culturale ale ascultătorilor, fiind generații diferite, cu așteptări diferite, dar cu același obiectiv al receptării: aflarea modelelor, reperelor într-o lume aflată într-o dinamică fără precedent și într-o eră a globalizării.

-“Art. 7 (1) Societatea Română de Radiodifuziune și Societatea Română de Televiziune vor *promova și vor încuraja difuzarea de creații audiovizuale românești*”.

Direcție a managementului editorial: configurarea formatelor muzicale, ca și ponderea secvențelor muzicale trebuie să respecte această direcție de poziționare prioritară a elementelor de identitate prin creațiile naționale, știind din experiența personală (burse de studiu în Italia și Franța, schimb de experiență în Canada, Spania) că radiourile din aceste țări difuzează în proporție de 80% creația națională și numai cu titlu de informare și sincronizare creațiile din spațiul european și American.

- “Art.7(2) În termen de cel mult 4 ani de la intrarea în vigoare a prezentei legi Societatea Română de Radiodifuziune și Societatea Română de Televiziune vor *rezerva creațiilor europene un procentaj majoritar al timpului de emisie, în calculul căruia nu vor intra emisiunile informative și sportive, jocurile, publicitatea și serviciile de teletext.*

(3) *Din creația europeană difuzată cel puțin 30% va fi creație românească, inclusiv creații specifice minorităților naționale.*

(4) *Din creația românească cel puțin 35% va fi creație culturală”.*

Direcție a managementului editorial: ilustrațiile muzicale, programele muzicale și culturale trebuie reconfigurate în sensul legii, chiar dacă piața media promovează cu obstinație creațiile muzicale angloaxone. Emisiuni restitutive de muzică ușoară românească sau emisiuni-portret pentru interpreții și compozitorii români, în funcție de tipul muzicii să fie plasate în grila-program pentru a crește astfel respectul pentru valorile naționale și a crea cadrul comparației cu muzica difuzată de posturile concurente.

-“Cap. II,Art.15 (m) *organizarea de schimburi de realizatori de emisiuni și de corespondenți cu organizații de radiodifuziune și de televiziune din alte țări, oferind posibilitatea unei informări reciproce directe asupra realităților din România și din țările respective*”.

Direcție a managementului editorial: este absolut obligatorie “deschiderea” spre experiența directă, confruntarea cu condițiile de producție și emisie a programelor radiofonice din alte țări, o confruntare între mentalități diferite fundamentate pe istorii distincte, evoluții mai mult sau mai puțin alerte, racordarea la noile tehnologii și modalități moderne de expunere a mesajului radiofonic. Sunt doar câteva argumente

pentru care managementul radio trebuie să susțină și să faciliteze acest tip de experiență, și, dacă se poate, nu pentru aceiași angajați.

- Cap. II, Art. 15 (n) stipulează obligația posturilor, cu responsabilizarea tuturor angajaților și coordonarea activității de către manager pentru “*păstrarea și arhivarea înregistrărilor audiovizuale și a documentelor care prezintă interes pentru patrimoniul național*”.

Direcție a managementului editorial: fonoteca radioului este un tezaur național care trebuie conservat pentru a oferi argumentele valorii culturii române în contextul patrimoniului mondial. Este parte din zestrea culturală națională, pe care radioul public o lasă generațiilor viitoare. De aceea, și la Radio România Oltenia - Craiova trebuie monitorizate toate emisiunile în direct și recuperate din banda martor toate secvențele radiofonice de valoare, interviuri cu personalități, mărturii “la cald” de la evenimentele comunitare pe baza cărora se va recompune istoria comunității la un moment dat.

- „Art.32(4) Unitățile funcționale autonome, prevăzute la alin. (1), sunt ordonatori secundari de credite și au dreptul să realizeze venituri proprii pentru susținerea și dezvoltarea activității”.

Direcție a managementului editorial: acest paragraf al legii stipulează o sarcină importantă a managementului, cea de dezvoltare a activității organizației prin atragerea de fonduri proprii. Fezabilă, în condițiile crizei economice și financiare, este realizarea de venituri proprii provenite din sumele încasate din realizarea obiectului de activitate, sume încasate din publicitate și pe primul loc, donații și sponsorizări. Pentru ultimul capitol, ca element de persuadare a partenerilor este chiar notorietatea și credibilitatea postului public de radio, respectul de care se bucură în comunitate.

b.1. analiza grilei de programe a Radio România Oltenia - Craiova din punct de vedere al respectării prevederilor Legii 41/1994, privind organizarea și funcționarea Societății Române de Radiodifuziune și Societății Române de Televiziune, cu modificările și completările ulterioare și a altor acte normative incidente în vederea elaborării unor propuneri de diversificare a produselor radiofonice și non-radiofonice

Propuneri de diversificare a produselor radiofonice și non-radiofonice (activități și tipuri de produse):

➤ transformarea Radio România Oltenia Craiova într-un *provider* de top pe piața de *new media* regională;

➤ cercetare calitativă asupra conținutului editorial și formatului muzical al postului;

➤ elaborarea proiectului unei campanii de marketing (costuri, echipă, modalități, durată);

➤ elaborarea unor proiecte privind diversificarea ofertei regionale (înființarea unei subredacții la Căciulata pentru promovarea turismului și turismului monahal; consolidarea și dezvoltarea activității și ofertei subredacției locale din Calafat; creșterea numărului de subredacții la Vidin și Negotin);

➤ elaborarea proiectului editorial de configurare a unei pagini de sport și a uneia de muzică populară din Oltenia (acestea sunt temele de maxim interes în zonă pentru toate categoriile de vârstă din mediul rural și urban) pe site-ul *radiocraiova.ro* cu

prezentarea proiectelor editoriale în derulare și cu informații și ilustrații din domeniu di pentru zona Olteniei;

- extinderea produselor de informație din și despre Bulgaria și Serbia, atât în fluxurile zilnice, cât și în spațiile dedicate;

- includerea în programele de actualități a unor informații și relatări cu specific social din mediul rural din Bulgaria și Serbia;

- realizarea unui contract de drept de autor cu un corespondent din Vidin și cu un corespondent din Negotin.

Susținerea producției new media, concomitent cu creșterea sinergiei între produsele on air și on-line: site-uri noi, transformarea unor site-uri în portaluri

- inițierea transmisiilor prin web-cam a emisiunilor RROC live pe internet;

- creșterea sinergiei între produsele on-air și on-line ale RROC: site-uri și bloguri noi – atât pentru emisiuni, cât și pentru proiecte speciale, dezvoltarea prezenței noastre, deja foarte semnificative, pe rețele de socializare on-line (precum Facebook, Twitter);

- înregistrări ale Ansamblurilor folclorice profesioniste, tarafurilor, formațiilor muzicale performante din zona Olteniei;

- sporirea numărului de transmisiuni directe audio-video ale unor evenimente muzicale, culturale, sportive;

- dezvoltarea de produse on-line de nișă (prin context editorial și muzical, în funcție de categoriile de vârstă vizate): portal concerte și evenimente muzicale, portal travel, portal lifestyle și modă, portal învățământ, programă școlară, forum dezbateri, portal economie și finanțe, portal sport;

- restructurarea grafică și de conținut și dezvoltarea site-ului;

- lansarea unui chestionar sociologic centrat pe evaluarea relațiilor cu ascultătorii și utilizatorii de Internet și pe noi modalități de captare de public nou.

Analiza tendințelor din domeniul new media în vederea proiectării unor astfel de noi produse în perioada 2012-2015

- implementarea unei politici de promovare a site-ului RROC pentru creșterea numărului de vizitatori;

- interpretarea datelor din Studiul Național de Audiență/elaborarea unor cercetări regionale, evaluarea/adaptarea programelor în funcție de aceste rezultate;

- diversificarea ofertelor editoriale on-line/on-air pentru publicul tânăr;

- organizarea unor evenimente/campanii având ca țintă această categorie de public.

Proiectarea grilei de programe

- *Conceperea și elaborarea noilor grile de programe*, în care componentele informative și educative să prevaleze, păstrând calitatea conținuturilor (obiectivitate, echidistanță, relevanța socială și paradigma culturală) (**v. Anexa 2: Grila de programe 2012-2015**).

- *Interactivitatea și dezbaterile publice să motiveze* participarea directă a publicului sau co-participarea radiofonică (implicare afectiv-emoțională prin relația de identificare cu problematica în dezbateri). Conduita profesională să fie un argument că radioul public promovează un jurnalism responsabil, postul devenind astfel credibil.

➤ *Promovarea și crearea unor vedete radio* prin transferul de capital de imagine din spațiul public în spațiul radiofonic, propunând astfel „voci” recognoscibile pentru Radio România Oltenia - Craiova (identificarea cu postul de radio).

➤ *Conceperea și elaborarea emisiunilor cu accent pe promovarea valorilor autentice culturale și științifice, identificarea și crearea de modele educative.*

➤ *Elaborarea de caiete de sarcini pe tronsoane orare/emisiuni* cu următoarele documente: fișa emisiunii, echipa completă a proiectului, plafonul bugetar, criteriile de performanță (**v. Anexa 3: Fișele emisiunilor, desfășurătoare și ceasuri radiofonice**).

➤ *Evidențierea proiectelor cu un grad de eficiență mai ridicat al resurselor umane și materiale implicate* –acestea vor fi considerate cu un plus de relevanță (axare pe costuri și pe publicul-țintă vizat cu o analiză a studiilor pe care se bazează investigația sociologică).

➤ *Elaborarea unui plan de promovare a corporației (promovare implicită pentru RROC) și a unui plan de autopromovare* (pe canale mediatice, prin evenimente în teritoriu, prin emisiuni cu invitați speciali –efectul de halou, transfer de imagine).

b.2. propunerea unui plan de acțiune în vederea consolidării și creșterii rolului

Radio România Oltenia – Craiova

Planul de acțiune se fundamentează pe strategia de management și are ca țintă formularea și materializarea unor obiective de impact imediat:

➤ *informaționale* (crearea imaginii publice a studioului prin difuzarea de informații despre organizație, despre producțiile de radio);

➤ *atitudinale* (schimbarea atitudinii publicului față de organizație, față de emisiuni, devenind mai receptiv la implicarea studioului în evenimentele comunitare);

➤ *comportamentale* (întărirea comportamentului favorabil sau modificarea în sens pozitiv a comportamentului față de Societatea Română de Radiodifuziune, în general).

ȚINTA COMUNICĂȚIONALĂ: Radio România Oltenia Craiova să fie perceput ca un brand al regiunii.

Pentru susținerea acestei ipostaze propunem următoarele acțiuni :

➤ implicarea în proiecte comunitare și reflectarea lor în programe;

➤ continuarea proiectului „ROC Estival”, care a avut impact la public și a fost întrerupt din rațiuni financiare – poate fi continuat prin atragerea de fonduri, parteneriate cu instituțiile-gazdă, înregistrarea emisiunii în cursul săptămânii și difuzarea ei în week-end;

➤ reamenajarea „Galeriilor Radio-Arts” dezafectate în contextul igienizării instituției – este considerat deja un loc cultural, loc unde radioul este producător de evenimente. Presa scrisă și audiovizuală a mediatizat toate manifestările transmise în direct. Emisiunea cu public în direct a devenit de-a lungul a 16 ani o emblemă a radioului, a generat o fonotecă de aur și a adus radioului o pinacotecă, acum pe cale de a se pierde în anonimat;

➤ reluarea emisiunii spectacol „Oltenia de ieri și de azi” cu formate diferite (carte de identitate a unei localități, concursuri între localități, spectacole tematice de folclor, muzică ușoară, operetă), ediții „Portret în oglinzi paralele” (spectacol- portret având un protagonist dintre marii artiști originari din Oltenia);

- „Galele Oltenia de ieri și de azi” – reluarea spectacolelor cu public pe marile scene din Oltenia și Muntenia (la cererea județelor Argeș și Teleorman) la final de an cu cele mai semnificative momente ale spectacolelor din anul în curs;
- Inițierea „Galelor RROC” pentru recompensarea (simbolică) a personalităților, a actorilor și soliștilor cei mai îndrăgiți, care au fost invitați în emisiunile radioului din acel an precum și a colaboratorilor radioului;
- Reluarea emisiunii sociale „Audiența la Dumneavoastră acasă”.

Aceste emisiuni complexe pot fi realizate cu minim de efort financiar, cu un număr redus de personal tehnic și redacțional și au mare impact la public, generează imaginea publică a radioului, reprezintă contactul direct cu ascultătorii, produc evenimente media în comunitate, se constituie în arhiva sentimentală a ascultătorului devenit co-participant la eveniment.

c. Analiza structurii organizatorice a Radio România Oltenia - Craiova și propuneri de îmbunătățire

c.1. analiza numărului și structurii personalului și propuneri de utilizare eficientă a acestuia

Conform documentelor oficiale, la Radio România Oltenia - Craiova numărul angajaților este de 68, în scădere din 2009 (72). Scăderea s-a produs pe cale naturală, în condițiile în care în această perioadă s-u făcut și angajări, și promovări interne, ceea ce a atras după sine o creștere a cheltuielilor cu salariile angajaților. 60 sunt angajați pe durată nedeterminată, 4 sunt angajați pe durată determinată, 4 sunt personal de conducere. La 30 septembrie 2012 erau raportați drept colaboratori cu contracte privind cesiunea drepturilor de autor 28, din care 2 cu convenții civile, 1 persoană juridică și 7 persoane fizice autorizate. În total 38 de colaboratori. 29 de angajați în departamentul redacțional, 31 de colaboratori la acest departament.

În urma reanalizării schemei de colaboratori s-a redus numărul, rămând 20 colaboratori.

Se constată:

- cei 2 au o contribuție nesemnificativă în programele culturale (contribuții minimale și sporadice);
- județele Gorj și Olt au câte 2 corespondenți județeni;
- meteorologul este doar unul dintre specialiștii care transmit prognoza meteo (în condițiile în care există sau ar trebui să existe un parteneriat cu Institutul de meteorologie și hidrologie, are obligație prin lege de a transmite informațiile care au caracter de interes public);
- corespondentul din Bulgaria nu are o contribuție sistematică în programele de actualități și nicio prezență radiofonică la emisiunea pentru românii de pretutindeni; el trebuie implicat în programe în mod sistematic pentru a se realiza ideea de colaborare permanentă și, implicit, interesul radioului pentru problematica românilor din Bulgaria;
- un colaborator realizator de emisiune matinal de week-end ar putea fi înlocuit de către orice angajat din redacție, plata orelor de sâmbătă putând fi recuperată dintr-o reorientare a planificării emisiunilor sau prin înregistrarea emisiunii, cum procedează Radio România Cultural cu emisiunea similară.

Rezultă :

- pentru 7 dintre colaboratori convențiile pot fi întrerupte, obținându-se astfel economii la acest capitol;
- dincolo de aspectul economic o concluzie poate fi că programele sunt realizate de corpul redacțional cu eforturi suplimentare, lăsându-se doar impresia că există voci de profesioniști indispensabile pentru crearea imaginii de credibilitate a corpusului informațional transmis;
- din cei 7 colaboratori PFA doar 5 sunt reperabili în activitatea tehnică (4) și 1 în redacție.

Aceasta este situația după reevaluarea convențiilor. O reșezare a ierarhiei organizaționale pentru configurarea comunicării pe verticală și pe orizontală și repartizarea numerică pe structuri sunt prezentate în **Anexa 4 - Structura personalului la RROC.**

Sarcina editorială a fost și a rămas la fel dimensionată de-a lungul anilor, pentru că prezențele colaboratorilor erau sporadice și rareori notabile.

În aceste condiții climatul organizațional a fost alterat sistematic, ajungându-se la starea de conflict în organizație (greva foamei, procese pentru neacordarea corectă a drepturilor salariale).

Personalul actual este suficient pentru realizarea producției radiofonice de 18 ore emisie zilnică.

Lipsește însă comunicarea internă în organizație, ceea ce demotivează colectivul, conduce la lipsa dialogului și a colaborării între departamentele organizației, alimentează starea de nemulțumire și nu permite realizarea imaginii de ansamblu asupra produsului mediatic.

c.2. propuneri privind îmbunătățirea structurii organizatorice în scopul utilizării eficiente a resurselor umane

Pentru o eficientizare a resurselor umane propunem:

- reconfigurarea fișelor de post în funcție de atribuțiile actuale ale personalului angajat; analizarea modalităților de reconversie profesională conform fluxului de producție din RROC; identificarea necesităților de pregătire profesională și a celor de atragere de resurse umane calificate; ca rezultate ale unui focus grup realizat de noi pe tema proiecției subiective asupra perfecționării profesionale a rezultat dorința de acumulare de cunoștințe noi în domeniu. (**v. Anexa 5 - Perfecționarea profesională-proiectie subiectivă**)
- elaborarea unor proiecte de pregătire profesională la nivelul radioului regional, utilizând în acest sens și resurse materiale și umane din zonă/regiune pentru pregătirea jurnaliștilor/tehnicienilor ca o măsură pentru racordarea tendințelor moderne de pe piața media (limbaj/tehnici/stil/echipamente).
- elaborarea unor strategii de recrutare a viitorilor colaboratori (criterii unitare stabilite împreună cu Serviciul Resurse Umane al SRR);
- continuarea politicii de întinerire a capitalului de voci care să asigure viitorul jurnalismului radio;
- asigurarea resurselor umane (îndeosebi jurnaliști) necesare producerii unor programe de calitate ale Radio România Oltenia - Craiova;

- colaborare cu Serviciul Pregătire Profesională în vederea selecției și calificării jurnaliștilor necesari pentru lansarea de noi produse newmedia;
- continuarea procesului de digitalizare a producției și asigurarea suportului tehnic pentru digitalizarea arhivei RROC;
- analiza fluxurilor de producție și estimarea pe această bază a nevoilor de personal;
- restabilirea climatului de încredere și colaborare în cadrul radioului, reluarea ședințelor de producție cu toți angajații sau pe departamente pentru colectarea opiniilor despre organizație și rolurile formale și informale în cadrul organizației (transparența actului decizional și realizarea feed-back-ului pentru toate aspectele legate de activitatea instituției, inclusiv a corporației);
- instituirea principiului performanță maximă pe post- recompensă maximă (chiar și numai apreciată verbal în cadru instituțional) (v. Anexa 6: Structura sistemului de recompense);
- încurajarea autoperfecționării, a perfecționării instituționale (a dezvoltării carierei) pe cont propriu și acordarea unui punctaj corespunzător pentru implicare și responsabilizare.

d. Modalități prin care pot fi îndeplinite Prioritățile și Obiectivele Radio România Oltenia – Craiova

d.1. analiza Priorităților și Obiectivelor Strategice ale Societății Române de Radiodifuziune și a celor derivate pentru Radio România Oltenia – Craiova

Radio România Oltenia - Craiova este un studio regional al radioului public românesc, care include în aria de acoperire șapte județe din sudul României: Dolj, Gorj, Mehedinți, Vâlcea, Olt, și, la cerere, Argeș și Teleorman. Emisiunile sunt recepționate și în Bulgaria (Valea Timocului bulgăresc), și în Serbia (Valea Timocului sârbesc), unde trăiește o comunitate de români estimată la sute de mii de români.

Valoarea programelor transmise este dublă: de a oferi informația de proximitate publicului din partea de sud a României (cel supus unui „asediu” informațional prin mai multe radiouri și televiziuni private locale și naționale, oferta de programe ținând audimatul și nu calitatea) și românilor din sudul României, din Timocul bulgăresc și Timocul sârbesc, cei ce au fost fidelizați prin mediatizarea valorilor identitare și a evenimentelor din viața comunitară.

Misiunea Radio România Oltenia Craiova devine astfel importantă în:

- *informarea obiectivă*, relevantă și promptă pe toate segmentele de interes;
- *evidențierea valorilor culturale regionale*;
- *promovarea imaginii României în comunitățile de români din Serbia și Bulgaria și în lume prin ascultarea pe internet a programelor* (argument al recepționării programelor este corespondența primită de la radio amatori, pentru confirmarea recepției, din Suedia, Danemarca, Rusia, Australia etc);
- *catalizarea vieții comunitare regionale și transfrontaliere*.

Pentru materializarea proiectelor de concepere și diseminare a informațiilor relevante trebuie realizată planificarea strategică (v. Anexa 11 – Planificarea strategică).

Creșterea competitivității Radio România Oltenia - Craiova este o necesitate în aceste condiții, impunerea pe piața media putând fi realizată numai prin realizarea de produse media caracterizate de obiectivitate, credibilitate, autenticitate.

Potențialul astfel demonstrat trebuie valorificat prin *sistemul parteneriatului* atât național, cât și internațional, mai ales că radioul este plasat în aria de acțiune a zonei transfrontaliere.

Profilul unui post public merit să servească interesului public va fi susținut prin adoptarea unei strategii generale de dezvoltare managerială pentru realizarea prin conținut și produse mediatice a obiectivelor cuprinse în Legea nr. 41/1994.

Dezvoltarea ofertei de produse radio în funcție de cerințele pieței cu accent pe promovarea valorilor autentice, culturale și științifice va asigura creșterea audienței, fidelizarea unui public divers și statutul de *lieder de audiență în zona de acoperire*.

d.2. propunerea unor obiective specifice derivate din POS care să vină în completarea celor existente și să susțină dezvoltarea și eficientizarea Radio România Oltenia – Craiova pe termen mediu și lung

I. OBIECTIVE

1. Piață/produse/conținut – obiective generale

Pentru eficientizarea activității RROC este necesară planificarea strategică incluzând toate compartimentele vieții organizatorice:

Principalele probleme, considerate prioritare, referitoare la management, funcționalitate și performanțele RROC

Nr. crt.	Principalele probleme, considerate prioritare
1.	Îmbunătățirea comunicării între structurile RROC
2.	Crearea unui sistem motivațional eficace
3.	Perfecționarea continuă a personalului
4.	Introducerea managementului prin bugete
5.	Modificarea structurii organizatorice și a documentelor de formalizare a acesteia (ROF, fișe de post, descrieri de funcții etc.)

➤ *Consolidarea dialogului cu societatea civilă* și structurarea acestuia pe domenii de interes;

➤ *manifestarea unei reacții rapide la evenimente* în vederea transmiterii unei informații obiective, relevante pentru toate palierele vieții sociale;

➤ *persuadarea publicului* că emisiunile postului regional Radio România Oltenia - Craiova se constituie în produs de informație utilitară și cu țintă educativ-culturală;

➤ *asigurarea primatului informației* pentru a contracara asaltul informațional al posturilor private.

Respectând aceste ținte în desfășurarea activității de ansamblu a organizației sunt îndeplinite funcțiile managementului **(v. Anexa 12 – Funcțiile managementului)**.

2. În planul producției editoriale

➤ Elaborarea și aplicarea *strategiilor editoriale* și ale politicilor sectoriale subsecvente (elaborarea grilelor de programe pe baza unui sondaj calitativ pentru adaptarea tematicii la agenda socială și la prioritățile comunității prin impunerea unor formate și producții proprii).

➤ Promovarea *valorilor publice*: consolidarea valorii democratice prin stimularea dezbaterilor publice, a spiritului civic și comunitar (susținerea unor campanii publice, umanitare, culturale).

➤ Promovarea *diversității și a multiculturalității*, a valorilor culturale, spirituale, morale, religioase, etnice.

➤ *Susținerea indicatorilor de audiență* prin implicarea în evenimentele culturale majore din regiune în calitate de co-producător al unor festivaluri devenite de notorietate.

➤ *Patrimoniul de emisiuni*, emisiunile de configurare a cărții de identitate a unor localități, (emisiuni tematice și emisiuni-portret cu personalități originare din Oltenia care și-au legat destinul, profesia de regiune), constituie o valoare națională. *Conservarea și valorificarea* acestui patrimoniu unic este o obligație.

➤ *Continuarea și creșterea nivelului de colaborare* cu celelalte canale ale radioului public, prin participarea activă la realizarea producțiilor acestor canale, în funcție de format, conținut și cerere (schimb de emisiuni, duplexuri, multiplexuri tematice).

2.1.Fluxuri informative

O necesitate pentru creșterea impactului la public, crearea premiselor receptării unui corpus informativ credibil, echidistant, fără elemente de spectaculozitate este *prezența promptă la evenimentele* din teritoriul acoperit de Radio România Oltenia - Craiova. Aceasta conferă secvenței transmise la radio credibilitate și potențează impactul emoțional, creând sentimentul de co-participare.

Utilizarea efectului de prezență radiofonică are rolul prioritar de implicare, participare afectivă și efectivă și produce *fenomenul de fidelizare*. Este și argumentul plasării tronsoanelor interactive în zone relativ accesate de public, redirecționând astfel atenția și folosindu-se puterea de recompensă (uneori iluzorie participare, dar eficientă ca prezență activ-participativă). Evenimentul selectat ca fiind important este supus unui proces de re-dare, care implică rigori de compoziție, „de timp al enunțării”, pentru formularea unui mesaj emis într-un „înveliș” jurnalistic adecvat.

De aici se revendică o necesitate: *întărirea obiectivității informației* referitoare la evoluția evenimentelor interne, dinamizarea transmiterii informației de natură legislativă și economică.

Priorități în conceperea emisiunilor informative:

- *acoperirea tematică și geografică echilibrată* a actualității ;
- *informarea* cu principalele evenimente socio-economice, politice și culturale din zonă;
- *informarea, comentarea și explicitarea procesului și a evenimentelor privind integrarea europeană*;
- *prezentarea în toată complexitatea ei a actualității vieții satului* ;
- *crearea contextului educativ și implicarea tinerilor în emisiunile dezbateri*;

➤ *catalizarea socială* prin difuzarea de comentarii explicative asupra evenimentelor, indiferent de profilul acestora, în special a celor din comunitatea europeană.

Obiectiv prioritar: menținerea publicului fidel (cu vârsta peste 40 ani) și atragerea publicului cu vârsta 18-25, a persoanelor cu venituri medii și peste și/sau cu studii superioare (radioul public are audiență crescută în mediul rural, cu public țintă fidelizat cu vârsta peste 40 ani) prin realizarea de emisiuni-dezbateri pe problematica specifică vârstei și prin emisiuni interactive realizate în studio sau în teritoriu.

2.2.Emisiuni culturale

Într-o eră a globalizării *promovarea valorilor culturale identitare* este un imperativ.

Radioul public regional joacă un rol esențial în procesul de popularizare a mesajului identitar, de promovare a valorilor limbii române, a creației autentice culturale, științifice. Rubrici gen: “Cum vorbim, cum scriem”, “Graiul oltenesc” și emisiuni cu public în spații consacrate cultural (muzee, teatre) vor aduce un plus de interes pentru corpul de informații culturale și pentru personalitățile participante.

Priorități în conceperea emisiunilor culturale:

➤ *creșterea audienței* și notorietății postului prin conceperea, organizarea și realizarea unor manifestări sociale și culturale cu impact la public (emisiuni itinerante de evidențiere a valorilor culturale, spirituale, aspectelor inedite de tradiții locale)

(v.Anexa 7 – Audienta Radio România Oltenia - Craiova):

➤ *promovarea valorilor culturale regionale* în producții complexe bazate pe sincretism (muzică, dans, text, imagine relevant identitară);

➤ punerea în context și ilustrarea *fenomenelor culturale regionale*;

➤ formarea telespectatorilor prin *medierea accesului acestora la cultură*, contribuind astfel la *ridicarea nivelului cultural* al majoritarilor și minoritarilor din zonă ;

➤ *promovarea tinerelor talente* interpretative din zona de acoperire;

➤ promovarea valorilor *folclorului din zonele etnofolclorice din aria de acoperire a Radio România Oltenia - Craiova*;

➤ *promovarea personalităților culturale*;

➤ *promovarea unei oferte culturale autentice*, care să contrabalanseze producțiile subculturale.

2.3.Emisiuni pentru medii educaționale: copii, liceeni, studenți

Aceste emisiuni și publicul-țintă trebuie regândite, re-proiectate și poziționate în grilă pentru capacitatea atenției, motivarea ascultării.

Dinamica discursului radiofonic, formatul atractiv bazat pe alternanța informațional-muzical, adecvat vârstei, contextualizat și proiectiv, implicarea lor ca actanți ai “scenei” , ai “poveștii” de succes sau problematizante sunt doar câteva din rigorile de compoziție ale acestui tip de programe.

Programele cu copiii asigură și audiența din partea maturilor, a comunităților din care provin copiii. Pot fi concepute programe în care segmentele 3-12 ani, 12-18 ani și 18-25 ani pot fi activate, transformate din public pasiv în public al problemelor specifice. Cu atât mai mult, cu cât sunt programe europene Comenius, Socrates care

oferă o tematică integrativă, de actualitate și de viitor pentru procesul de integrare europeană în care România se află.

2.4.Emisiuni pentru românii din afara granițelor țării

Radio România Oltenia - Craiova este recepționat și în Timocul bulgăresc și Timocul sârbesc, iar emisiunile dedicate actualității vieții comunitare sunt un imperativ pentru susținerea identității culturale a românilor de pretutindeni. Radio România Oltenia - Craiova are o istorie a acestor emisiuni și ea trebuie continuată, cu atât mai mult cu cât feedback-ul a dovedit că românii din aceste spații sunt receptori activi, interesați de modul cum este percepută cultura românească păstrată de cele mai multe ori doar prin contribuția familiei, cu mare dificultate prin biserică (cazul Mălăinița), școli (cazul românilor din Timocul bulgăresc). Parteneriatele cu administrațiile locale care susțin promovarea culturii române în aceste zone (ex: bibliotecile românești de la Vidin și Negotin) pot asigura racordarea la eveniment. De asemenea se impune continuarea colaborării cu Liga culturală pentru unitatea românilor de pretutindeni, președinte, Victor Crăciun (sunt membră în Comitetul Național de organizare a Congreselor Spiritualității Românești), cu Forumul multietnic din Canada (am o colaborare directă în calitate de membru activ) și cu Asociația Română din Canada (unde de asemenea sunt membru).

Concluziv, într-o strategie de dezvoltare a radioului public regional este necesară derularea unei grile de programe flexibile și dinamice, cu următoarele ținte:

2.4.1.Compoziționale

- Realizarea unor *module standard*, care să răspundă cerințelor statutului de post public regional de radio, obiectivelor și cerințelor generale ale Societății Române de Radiodifuziune, *dar acestea să fie, în același timp, module flexibile;*
- *abordarea temelor majore din societate*, cele privind cultivarea spiritului civic și comunitar, a respectului față de lege și față de valorile morale și culturale pe plan regional în context național, integrarea europeană, stimularea noilor mentalități;
- alternarea programelor de *interes general cu cele tematice;*
- valorificarea celor mai bune prezențe radiofonice, *dinamizarea emisiunilor și realizarea sarcinilor generale ale studioului în condițiile de personal redus;*

2.4.2.De abordare a discursului (apropiere de problemele și preferințele radioascultătorilor) prin:

- *îmbinarea informării generale cu informarea specializată;*
- *implicarea crescută a specialiștilor* din domeniul administrației, sănătății, educației, protecției consumatorului, ecologiei etc.
- *extinderea și interactivizarea tronsoanelor destinate problematicii sociale*, cu adaptarea permanentă a rubricilor dedicate acestei problematice, ca și a celor culturale și de divertisment;
- *creșterea fluenței programelor culturale;*
- *fixarea unui cadru potrivit pentru valorificarea creației folclorice tradiționale și actuale, precum și a creației culte.* Pentru o performare a producției radiofonice trebuie antrenate, coordonate, conduce și evaluate toate departamentele care folosesc informațiile-bază **(v. Anexa 8 – Folosirea informației analizei posturilor).**

3.În planul producției tehnice

Activitatea Radio România Oltenia - Craiova, din punct de vedere tehnic, este percepută ca o activitate performantă, reușind să desfășoare activități complexe în unitate de timp redusă cu personal minimal.

În **strategia de dezvoltare** a acestui domeniu se impun următoarele:

➤ *instruirea și continua perfecționare a personalului* de producție radiofonică și tehnică pentru realizarea de emisiuni complexe cu scenariu artistic, cele ce rămân în fonoteca radioului și pot fi difuzate în reluare ca producții culturale (au valoare de patrimoniu);

➤ *continuarea dezvoltării bazei materiale* în vederea trecerii integrale la producția digitală;

➤ *revigorarea elementelor auditive* de identitate a postului;

➤ *dinamizarea regimului de creație* al spoturilor de autopromovare și elaborarea unui plan de difuzare a acestora în tot spațiul public, folosind intens și mijloacele oferite de internet.

Adoptarea de soluții tehnice performante pentru producție și emisie radio

Sistemul de producție a materialelor editoriale trebuie să răspundă unor cerințe:

➤ să poată afișa cadre diferite pe mai multe monitoare, pentru vizualizarea mai multor canale (Multiscreen);

➤ să permită accesul în sistem numai persoanelor autorizate, pentru asigurarea siguranței sistemului și materialelor (Users Roles);

➤ să permită căutarea multiplă și rapidă a unui produs (voce, muzică, spot, jingle) necesar producției (Media Database);

➤ să asigure plasarea spoturilor publicitare în calupuri, calcularea costurilor de campanie publicitară etc. (Commercial Management).

Sistemul de emisie (consola, calculator, soft), să răspundă, de asemenea, mai multor cerințe:

➤ să poată deservi mai multe stații/ programe diferite (Multistation Broadcasting);

➤ să poată transmite în același timp pe internet (Internet Radio Ready);

➤ să întrețină servicii radio: e-mail, RSS, newsletters etc (Media Services);

➤ să permită actualizarea serviciului text RDS (RDS Manager);

➤ să gestioneze spoturile publicitare și sursele exterioare (Events Management);

➤ să asigure maxima siguranță, fiabilitate și redundanță (SSF Architecture);

➤ să poată emite diferite raportări cerute (Report Designer);

➤ să asigure banda martor a emisieii în format comprimat (Digital Recording);

➤ să asigure o protecție de 100 % a emisieii prin rezerva de date (Backup Server).

Obținerea unui sunet de calitate la emisie

Sunetul reprezintă forma produsului radio, design-ul sau, particularizând, postul de radio pentru ascultător, conferind așa numitul "Sound Branding".

Realizarea controlului obiectiv al transmisiei, transportului de semnal și al calității recepției programelor

Radio România Oltenia - Craiova trebuie să asigure o monitorizare a semnalului de program pe tot traseul său, de la studio la ascultător, printr-un sistem Broadcast Manager, care implică:

- controlul în timp real al rețelei, prin măsurarea principalilor parametri și vizualizarea cartografică a stării rețelei;
- ascultarea semnalului audio în puncte diferite de recepție, în timp real;
- transmiterea de alarme (e-mail, SMS) la ieșirea din parametri, cu localizarea și momentul producerii acestora, către persoane autorizate;
- memorarea evenimentelor în vederea analizării lor.

Această monitorizare trebuie făcută nu numai în centrele de emisie, ci și în puncte ale zonei de serviciu, care să permită ascultarea mai multor programe emise în zonă. Sunetul se formează pe întreg lanțul de transmisie, de la sursa primară până în receptorul radio și trebuie măsurat/procesat în toate punctele de transfer de pe o cale pe alta.

Soluții:

- în studiourile de producție, trebuie acordată atenție egalizării/prelucrării semnalelor audio provenite din diferite surse (microfon, CD, arhivă, reporter etc.), astfel ca produsul rezultat să aibă un sunet uniform, înscris în parametri prestabiliți;
- studioul de emisie trebuie să furnizeze un sunet constant și procesat corespunzător, indiferent de sursa de program (studio voce, studio producție, context muzical, transmisie live sau retransmisie), pregătit procedurii de transport către emițător;

- sunetul trebuie procesat la intrarea fiecărui emițător din rețea pentru a reface pierderile suferite la transportul său și în același timp să confere “semnătura” Radio România Oltenia - Craiova” pentru ascultator ;

- semnalul audio poate fi monitorizat, odată cu cel de radiofrecvență, la emisie, dar și în diverse puncte ale zonelor de serviciu. Prin aceeași rețea se poate realiza o conectivitate Ethernet a procesoarelor audio și astfel telecomandarea lor;

- procesarea streaming-ului on-line să apropie sunetul de pe internet de cel FM.

Este nevoie de o reconsiderare a nevoilor de spectru și găsirea de soluții, împreună cu specialiști ai ANCOM și ai SNR, cum ar fi:

- ◆ identificarea unor frecvențe încă neutilizate din rețeaua națională;
- ◆ realizarea emisiei focalizate pe zonele de interes prin utilizarea de antene directive;
- ◆ trecerea selectivă la polarizare verticală;
- ◆ utilizarea (punctual) emisiei sincronizate FM.

În continuare este încă necesară menținerea *activităților de mentenanță, planificarea riguroasă a spațiilor de producție și a tehnicii* în conformitate cu gradul de dificultate a producției.

Radio România Oltenia – Craiova a primit recent ca dotare aparatura necesară realizării de spectacole ample în spații deschise, ceea ce va permite pe viitor organizarea de evenimente, promovarea implicit a imaginii radioului și participarea în calitate de co-organizator la marile evenimente din spațiul Olteniei.

Este în egală măsură datoria managerului de a semnală conducerii corporației dificultățile de recepție în zona arondată; zonele de nord ale județelor Vâlcea și Gorj și sudul Doljului nu sunt acoperite de emițătorii repartizați, în consecință ascultătorii

“migrează” către alte posturi, lipsindu-le informații de proximitate și emisiunile cu specific regional.

4.În planul resurselor financiare

În cadrul Serviciului economico-administrativ trebuie să se continue activitatea de contabilizare și monitorizare pentru încadrarea în prevederile bugetare și reducerea cheltuielilor de producție.

Consider că în planul meu de management al acestei instituții, esențial este să nu se genereze cheltuieli suplimentare prin depășirea prevederilor bugetare pentru Radio România Oltenia - Craiova, printr-o corelare permanentă cu strategia de dezvoltare și viziunea economico-financiară a managementului superior al Societății Române de Radiodifuziune.

Ca **obiective primare** la acest capitol precizez:

➤ *încadrarea producției în prevederile bugetare*, mai ales în condițiile de criză economică;

➤ *reducerea costurilor pe minutul de producție*, în condițiile păstrării calității acesteia, prin analizarea sarcinii financiare a fiecărei producții;

➤ *realizarea de fonduri prin surse proprii*;

➤ *analiza temeinică a următoarelor*:

○ a regimului orelor suplimentare și a sporului pentru lucrul în zilele de sâmbătă, duminică și sărbători legale, în sensul reducerii cheltuielilor până la eliminarea completă. Trebuie implementat la nivelul organizației SRR și a posturilor regionale soft-uri și concepții unitare;

○ realizarea unui audit intern de management, în ideea remedierii unor eventuale nenconcordanțe între realitate și cerințe ale angajaților (**v. Anexa 9 – Audit de management**);

○ a regimului colaboratorilor studioului, respectiv gradul de justificare a cheltuielilor aferente;

○ a costurilor utilităților și consumabilelor și identificarea căilor de reducere a acestor cheltuieli;

○ a costurilor de deplasare în teritoriu;

○ a investițiilor în echipamente tehnice;

○ a cheltuielilor cu mentenanța tehnicii și a altor reparații curente din cadrul studioului;

○ a atragerii de resurse prin obținerea de sponsorizări, co-finanțări.

5.În planul resurselor umane

Într-o strategie de dezvoltare proiectată de manager un rol hotărâtor îl au:

➤ *formularea și comunicarea clară a scopurilor, obiectivelor strategiei*, pentru că reușita proiecției depinde de contribuția fiecărui angajat, atribuții precizate în fișa postului, discuțiile pe grupuri de producție sau pe colective de proiect sunt indispensabile;

➤ *informația inițială și controlul prin feedback* asigură reușita programelor pe termen scurt;

➤ *comportarea echilibrată, delegarea, soluționarea problemelor în situații evaluative și nu sub presiune* vor contribui la crearea unui climat de încredere, respect pentru competență, vor spori motivația individuală.

La nivelul Radio România Oltenia – Craiova politicile de personal cele mai eficiente sunt:

➤ *politica șanselor egale* (organizația acordă tuturor angajaților acces la cursuri de perfecționare, este costisitor, dar investiția este pe termen lung);

➤ *politica motivării pozitive* (se concep și se aplică programe pentru motivarea acelor angajați care contribuie la dezvoltarea organizației);

➤ *politica încurajării performanței* (sunt salarizați la cel mai înalt nivel din grila de salarizare, conform postului ocupat, cei ce dovedesc performanța și contribuie astfel la dezvoltarea organizației), motivația profesională fiind o coordonată importantă a procesului muncii;

➤ *politica dezvoltării carierei*, pentru că motivează și crește loialitatea angajaților față de organizație;

➤ *politica evaluărilor periodice* trebuie să se constituie în instrumente decisive în evoluția profesională a angajaților.

Ca **măsuri necesare** enunțăm următoarele:

➤ *repartizarea personalului editorial pe emisiunile din grila de programe în funcție de calitatea proiectului supus licitației, competență și talent, voce radiogenică* (**v.Anexa 10 – Repartizarea sarcinilor editoriale în Grila de programe**) ;

➤ *continua pregătire* (internă și externă) și perfecționare în sistem instituționalizat.

d.3. Modalități de îndeplinire a obiectivelor manageriale propuse

Poziția pe piața media regională a Radio România Oltenia - Craiova este de multiplicator de informație și de imagine pentru organizație și, prin transfer de capital de imagine, produce vizibilitate, credibilitate și notorietate.

Perspectivii proiective îi corespunde o *perspectivă în interior* bazată pe analiza prin prisma principiilor organizatorice, cele mai importante într-o strategie de dezvoltare fiind:

➤ *principiul flexibilității* (adaptarea operativă a structurii organizatorice la condițiile exogene și endogene ale studioului);

➤ *principiul eficacității și eficienței structurii organizatorice* (compararea eforturilor reclamate de funcționarea studioului cu efectele generate de acesta și obținerea de eficiență, altfel spus, cât de eficientă este structura, funcționalitatea ei în raport de contribuția fiecărui membru).

Pentru elaborarea strategiei de dezvoltare la RROC trebuie să se analizeze:

➤ climatul evolutiv organizatoric anterior al radioului Craiova (o analiză SWOT);

➤ tipurile de motivare a angajaților și nivelul de satisfacție profesională (identificarea soluțiilor pentru promovarea inițiativelor constructive, demersuri pentru autoperfecționare și perfecționare în sistem instituționalizat prin intermediul organizației sau prin parteneriate, proiecte europene de perfecționare continuă);

➤ elementele de cultură organizațională și definirea rolurilor formale și informale în cadrul departamentelor Radio România Oltenia - Craiova.

IMAGINEA ORGANIZAȚIEI ȘI PERFORMANȚA

Imaginea unei organizații în plan social este relevantă prin gradul de notorietate publică și de încredere cu care aceasta este cotate în mediul de referință (piața mass-media) și în mediul în care își desfășoară activitatea.

Obiective proactive:

- *comunicarea cu publicul și reflectarea în spațiul public a activităților specifice;*
- *dezvoltarea imaginii organizației (crearea, impunerea și dezvoltarea imaginii de marcă a organizației și a ofertei sale);*
- *crearea unui climat favorabil organizației, de încredere în rândul unei părți cât mai mari a opiniei publice în contextul creșterii competitivității pe piața media.*

Dintre tehnicile de creare a imaginii, Radio România Oltenia Craiova va apela la efectul de halou ("oltenismul" ca stare de spirit) și utilizarea unitară a multiplicatorilor de imagine.

Dintre palierii de imagine se constituie repere în cazul de față: valorile, normele, simbolurile, climatul intern al organizației, capacitatea organizației de a corela dinamic resursele pe baza unei concepții moderne de organizare și funcționare, participarea la viața comunității.

Promovarea imaginii publice se face prin evenimente cu grad ridicat de interes public:

- *generate de Radio România Oltenia - Craiova (instituție gazdă): lansări de carte, vernisaje, spectacole; dezbateri pe teme de interes general cu participarea specialiștilor;*
- *Radio România Oltenia - Craiova în calitate de participant la evenimente organizate de instituțiile media și instituții administrative și academice.*

Efecte preconizate:

- *imediate – promovarea agresivă prin modalități jurnalistice diverse a imaginii de brand și implicarea comunității în evenimente cultural-educative și de utilitate publică;*
- *la distanță - crearea unui fond arhivistic sonor pentru instituție și pentru comunitate;*
- *permanentizarea imaginii publice a instituției, păstrarea în memoria colectivă ca valoare de patrimoniu.*

Concluzie

Respectând valorile - credibilitate, calitate, independență, respect față de public, creativitate, competitivitate, complementaritate –,

creând un climat propice comunicării instituționale, caracterizat de flexibilitate, spirit de echipă, transparență decizională, motivare, gândire creativă pentru remodelarea culturii organizaționale, se va putea implementa o strategie managerială coerentă de dezvoltare,

efect durabil fiind consolidarea pe piața media a brandului Radio România Oltenia - Craiova.