

ZARZĄDZANIE MEDIAMI PUBLICZNYMI A USTAWA O RADIOFONII I TELEWIZJI ORAZ PROBLEMY JAKOŚCI

Sławomir Rogowski^{1*}

Uniwersytet Warszawski, Wydział Dziennikarstwa, Informacji i Bibliologii, Polska


Streszczenie: Celem artykułu jest ocena i analiza wybranych (głównych) wyznaczników wynikających z ustawy o radiofonii i telewizji, które mają bądź mogą mieć wpływ na kształtowanie jakości w mediach publicznych. Autor artykułu, w oparciu o przegląd literatury tematu, definiuje jakość w mediach, interpretując ustawę o radiofonii i telewizji. Ponadto przedstawia wybrane wyznaczniki wpływające na zarządzanie jakością w mediach publicznych, które przez dekady były traktowane jako synonim wysokiej jakości, tak w procesach zarządzania, jak i w zakresie proponowanej treści programowej. Autor, choć kładzie nacisk na procedury ustawowe, dodatkowo odczytuje je w porównaniu z modelami systemów zarządzania jakością, m.in. takimi jak cykl W.A. Deminga.

Słowa kluczowe: jakość treści, media publiczne, produkt medialny, wyznaczniki jakości, zarządzanie jakością

Kod klasyfikacji JEL: L82

Wprowadzenie

Celem artykułu jest ocena i analiza wybranych (głównych) wyznaczników wynikających z ustawy o radiofonii i telewizji, które mają lub mogą mieć wpływ na kształtowanie jakości w mediach publicznych. Zatem niezbędne jest wytyczenie pola badawczego i zdefiniowanie pojęcia jakości w tym kontekście, a także wyróżnienie fenomenów typowych dla mediów, które stanowią o ich odmienności w zarządzaniu. Od lat media publiczne stanowiły pozytywny przykład jakości audycji

¹ Sławomir Rogowski, doktor, WDIB UW, Bednarska 2/4, 00-310 Warszawa, s.rogowski@uw.edu.pl,
 <https://orcid.org/0000-0002-1996-0402>

* Autor korespondencyjny: Sławomir Rogowski – s.rogowski@uw.edu.pl

(benchmark), który był punktem odniesienia dla innych stacji radiowych i telewizyjnych. Nowo powstające stacje w minionym trzydziestoleciu chętnie czerpały wzory, a zwłaszcza chętnie angażowały gwiazdy dziennikarstwa z praktyką w mediach publicznych. Mając na uwadze realizację tak postawionych celów, w niniejszym tekście autor dokonuje: przeglądu najważniejszych pozycji analizowanej literatury, przedstawia rozwiązania ustawowe w Polsce, wyodrębnia media publiczne i wskazuje na obowiązujące w ustawie o radiofonii i telewizji zapisy projakościowe vs rozumienie jakości w mediach w sensie ogólnym. W dalszej części artykułu autor odnosi się do systemowych i pragmatycznych rozwiązań projakościowych w mediach publicznych.

Metodyka badania

Artykuł opiera się na przeglądzie i analizie wybranej literatury tematu. W jego napisaniu pomocne było kilkanaście opracowań w zakresie omawianych zagadnień. Najważniejsze z nich to: *Ustawa o radiofonii i telewizji – komentarz* (2014), opracowanie S. Piątka, W. Dziomdziory i K. Wojciechowskiego, które w omawianych kwestiach zachowuje aktualność i trafność spostrzeżeń jego autorów, pomimo pojawienia się w 2020 roku nowego komentarza do ustawy o radiofonii i telewizji pod redakcją A. Niewęglowskiego. W zakresie problematyki zarządzania mediami oparto się na opracowaniach: T. Kowalskiego pt. *Zarządzanie w mediach* wydanym w 2013 roku, B. Nierenberga pt. *Zarządzanie publicznym przedsiębiorstwem medialnym* wydanym w 2011 roku. W tym samym roku również ukazała się książka tego samego autora (B. Nierenberga) *Zarządzanie mediami*. Na potrzeby niniejszego artykułu autor korzysta z zamieszczonej w niej definicji: „Zapożyczone z języka angielskiego określenie *media management* ma [...] dwa znaczenia: 1. zarządzanie mediami, 2. zarządzanie w mediach. Jeśli idzie o pierwsze znaczenie, odnosi się ono zarówno do poziomów zarządzania (mega, mezzo i mikro), jak i sposobów wpływania na działanie mediów (organizacji medialnych) poprzez rozmaite unormowania, (np. prawne) bądź regulatory rynku medialnego, ale także publicznego bądź komercyjnego ich wykorzystania w różnych celach (np. kampaniach reklamowych, społecznych, które na ogół prowadzone są za pośrednictwem rozmaitych mediów). Jeśli idzie natomiast o drugie znaczenie, to pod pojęciem »zarządzanie w mediach« należy rozumieć wszelkie procesy decyzyjne odnoszące się do samych organizacji medialnych. Mogą to być czynności rozpatrywane zarówno w ujęciu funkcjonalnym (odnoszącym się do specyficznych działań składających się na zarządzanie), procesowym (odnoszącym się do planowania i monitorowania samego procesu) bądź strukturalnym (odnoszącym się do budowania samej organizacji)” (Nierenberg, 2011a, s. 10-11). Natomiast w kwestii wartości i jakości w mediach i kulturze pomocna była praca D. Throsby’go *Ekonomia i kultura* wydana w 2010 roku. Zaś w celu wieloaspektowego podejścia do pojęcia jakości w zarządzaniu skorzystano z prac naukowych: A. Hamrola oraz W. Mantury pt. *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*, wydanej w 2002 roku, oraz R. Kolmana z 2013 roku zatytułowanej *Różne*

odmiany jakości. Z kolei w odniesieniu do aspektów praktycznych jakości w mediach warta wnikliwej uwagi okazała się praca M. Chylińskiego pt. *Zarządzanie jakością w dziennikarskich procesach pracy*, która wydana została w 2020 roku.

Do najbardziej istotnych zadań mediów publicznych, stanowiących ich bieżącą agendę, należą m.in. takie kwestie, jak: polityka jakości i optymalizacja zarządzania; stabilne finansowanie, nowe technologie; interaktywność i potrzeby społeczne (Rogowski, 2018, s. 37). Dyskutując o roli i zadaniach mediów publicznych, trzeba uznać, że wszystkie te zagadnienia rozpatrywane wspólnie wyznaczają paradygmat strukturalno-funkcjonalny mediów publicznych. W zależności od perspektywy zainteresowań badawczych można koncentrować uwagę na węższym lub szerszym zakresie przedstawionej problematyki. Z racji zainteresowań autora dwie pierwsze kwestie stanowią ośnowę niniejszego artykułu, zamiar ukazania zależności między zarządzaniem jakością i jakością programów (zawartością programową).

Ustrój mediów w Polsce

Podstawowy zapis dotyczący mediów w Polsce znajduje się w Konstytucji RP z dnia 2 kwietnia 1997 roku. Artykuł 14 określa, że: „Rzeczpospolita Polska zapewnia wolność prasy i innych środków społecznego przekazu”. Konstytucja w prymarny sposób precyzuje funkcje mediów. Stanowi to razem silny mandat od suwerena powierzający Krajowej Radzie Radiofonii i Telewizji (KRRiT) dbałość o wolność słowa ponad kadencyjnością rządów i podziałami politycznymi. Ustawa zasadnicza w rozdziale IX art. 213 ust. 1 stanowi: Krajowa Rada Radiofonii i Telewizji stoi na straży wolności słowa, prawa do informacji oraz interesu publicznego w radiofonii i telewizji. Ponadto, zgodnie z art. 6 ust. 2 ustawy medialnej, KRRiT realizuje swoją misję poprzez: projektowanie w porozumieniu z Prezesem Rady Ministrów kierunków polityki państwa w dziedzinie radiofonii i telewizji. Pozycjonuje to KRRiT jako regulatora rynku i gwaranta swobodnego przepływu informacji w mediach elektronicznych, który monitoruje zachodzące procesy i stoi na straży wykonywania polityki państwa obywatelskiego, a media to sfera publiczna niezależna od bieżącej polityki. Stąd też zapisy Konstytucji warto uzupełnić katalogiem zadań regulacyjnych i współregulacyjnych wynikających z rozwoju życia społecznego, m.in. opinii nadawców i uczestników rynku, obiektywnego postępu informacyjno-technologicznego, aktywności organizacji pozarządowych, które nie podlegają formalnym normom, a bardziej wynikają z praktyki społecznej i zasad szeroko rozumianego rynku mediów elektronicznych i sektora audiowizualnego. Rynek audiowizualny (system medialny nadawców, odbiorców i producentów, por. B. Dobek-Ostrowska), działa w oparciu o Ustawę z dnia 29 grudnia 1992 r. o radiofonii i telewizji, w której art. 1 ust. 1 określa zadania (funkcje) polegające na: dostarczaniu informacji, udostępnianiu dóbr kultury i sztuki, ułatwianiu korzystania z oświaty i dorobku nauki, upowszechnianiu edukacji obywatelskiej, dostarczaniu rozrywki oraz popieraniu krajowej twórczości audiowizualnej. Zdaniem J. Sobczaka obowiązki te, w równym stopniu, dotyczą wszystkich nadawców radiofonii i telewizji (za: Niewęglowski, 2020, s. 27). Zadania programowe, w tym przede wszystkim mediów publicznych, wynikają z istotnych zapisów ustawowych, znajdują się

w stopniu szczegółowym w przywoływanej ustawie medialnej. Ogólne standardy treści programów dla nadawców określa art. 18 niniejszej ustawy. Istotny zwłaszcza jest przepis wiążący się z poszanowaniem porządku prawnego. Odnosi się on do wszystkich nadawców, którzy posiadają określone obowiązki natury aksjologicznej, w myśl których powinni oni w przekazach respektować: polską rację stanu, przekonania religijne i chrześcijański system wartości, tolerancję rasową i płciową, bezpieczeństwo (ochronę) zdrowia i środowiska naturalnego, dbałość o język, prawidłowy rozwój małoletnich, nieekspozowanie pornografii i przemocy. Ocen co do naruszenia przepisów art. 18 należy dokonywać z punktu widzenia wkładu w proces swobodnego kształtowania opinii publicznej. Istotne w szczególności będzie to, na ile dana treść wnosi wkład w zaspokajanie uzasadnionego interesu informacyjnego społeczeństwa lub debatę publiczną oraz czy posłuży się środkami koniecznymi przy osiągnięciu tego celu (Piątek et al., 2014, s. 114). Analizując regulacje w sensie programowym, warto także wymienić art. 18a, który gwarantuje dostępność programów RTV osobom niepełnosprawnym ze względu na dysfunkcje słuchu lub wzroku. Ten rodzaj regulacji przeciwdziała wykluczeniom, bowiem ustawa gwarantuje wszystkim grupom społecznym, i każdej z nich z osobna, równy dostęp do treści emitowanych przez nadawców. KRRiT prowadzi ustawowy nadzór regulacyjny nad prawidłowością realizacji wyżej wymienionych postulatów przez media, wśród których nadawcy publiczni mają szczególne powinności w zakresie integracji i udziału obywateli w życiu społecznym i kulturalnym. Służy temu pełnowartościowy przekaz nadawany wraz z uzupełnieniem w postaci języka migowego bądź audiodeskrypcji. Wspomniane przepisy można rozumieć także w kategoriach jakościowych, takich które podnoszą jakość przekazu medialnego i życia odbiorców w sensie ogólnym.

Ustawa o radiofonii i telewizji a jakość w mediach publicznych

Szczególne zadania mediów publicznych wynikają z zapisów art. 21 ust. 1 ustawy o radiofonii i telewizji. Publiczna radiofonia i telewizja realizuje misję publiczną, oferując na zasadach określonych w ustawie, całemu społeczeństwu i poszczególnym jego częściom, zróżnicowane programy i inne usługi w zakresie informacji, publicystyki, kultury, rozrywki, edukacji i sportu, cechujące się pluralizmem, bezstronnością, wyważeniem i niezależnością oraz innowacyjnością, wysoką jakością i integralnością przekazu². Przepis ten stanowi katalog zadań i zasad, jakimi powinny kierować się media publiczne (Wojciechowski, w: Piątek et al., 2014, s. 273), co istotne – po raz pierwszy w ustawie wzmiankuje słowo „jakość”. W powiązaniu z ustawowymi zasadami transparentnego delegowania, wydawania

² Zasady misji publicznej wymienione w art. 21 ust. 1 są zbliżone do stosowanych w odniesieniu do mediów publicznych w wielu innych krajach europejskich. Przyjęta przez Europejską Unię Nadawczą (EBU) w dniu 22 czerwca 2012 r. deklaracja w sprawie rdzennych wartości mediów publicznych wymienia sześć takich wartości: 1) powszechność (*universality*), 2) niezależność (*independence*), 3) wysoką jakość (*excellence*), 4) różnorodność (*diversity*), 5) odpowiedzialność (*accountability*), 6) innowacyjność (*innovation*) ([http://www3.ebu.ch/...](http://www3.ebu.ch/), za: Piątek et al. 2014, s. 273).

i rozliczania środków publicznych (art. 31a, 31b, 31c) stanowi prawną podstawę konstruowania programu (treści programowej), katalogu – będącego istotą wyznaczników jakości w mediach publicznych.

Jakość a media – znaczenie ogólne

Jakość (łac. *qualitas*) już Platon definiował jako pewien stopień doskonałości (Hamrol & Mantura, 2002, s. 20). Każde odkrywanie nowej jakości według R. Kapuścińskiego to poznawanie, zrozumienie, a potem objaśnienie, czyli wystudiowany profesjonalny przekaz medialny (Kapuściński, 2012, s. 114). W dziennikarstwie twórczość Kapuścińskiego jest synonimem najwyższej jakości i prowadzi w obszar rozważań kwalitologicznych wokół zjawiska jakości (Hamrol & Mantura, 2002). Podobnie według R. Kolmana – każde poznawanie to odkrywanie nowej jakości, „Człowiek ma wrodzone wyczucie jakości – powinien więc je jak najlepiej wykorzystać w swojej działalności [...]. Pomocna w tym procesie jest wiedza i nauka” (Kolman, 2013, s. 11-49). Szukając odniesień utylitarnych, można powiedzieć, że jakość to stopień spełnienia wymagań w odniesieniu do cech będących nieodłączną (immanentną) właściwością danego produktu, np. samochód ma być szybki i bezpieczny, a but wygodny. Per analogiam – produktem mediów jest treść, zatem w mediach, w pewnym uproszczeniu, informacja ma być aktualna, audycja bawić lub uczyć. Zjawisku jakości w mediach, przywołując R. Picarda, można przyporządkować cechy w szerszym ujęciu, według którego jakość powinna być traktowana głównie jako istotny element w osiągnięciu celów społecznych, politycznych i kulturowych przypisywanych dziennikarstwu w systemach demokratycznych (Chyliński, za: Picard, 2008). Dodatkowo – w życiu ważne cechy jakości mają charakter ekonomiczny i technologiczny. Ludzie potrzebują rzeczy i usług, które są funkcjonalne, dostępne finansowo, trwałe i służą wygodzie, czyli zaspokajają ich różnorakie potrzeby, w tym informacji i zabawy. Jakość w istotnym stopniu wpływa na wartość, która w rozumieniu ekonomicznym potocznie mylona jest z jakością. Obydwie te kategorie tworzone są przez różne czynniki, w tym czynniki: estetyczne, technologiczne, duchowe, materialne, rynkowe, społeczne, historyczne, symboliczne i autentyzm rozumiany jako oryginalność czy unikalność proponowanej treści (Throsby, 2010, s. 39). Wreszcie nie bez znaczenia jest trend czy aktualna moda. Trudno także zobiektywizować ocenę jakości propozycji medialnych. Ma ona charakter subiektywny, determinowany gustem bądź poziomem wykształcenia, a nawet prozaicznymi nawykami. Prowadzone badania telemetryczne widowni (ilościowe) mogą służyć różnym celom statystycznym, badawczym (efektywność, frekwencja, stan rynku, udziały itp.) czy ekonomicznym, zwłaszcza w tworzeniu grup docelowych. Przybliżają one postawy odbiorców i są pomocne w budowaniu portretu odbiorcy. Czym innym są także badania jakościowe w rozumieniu *qualitative research* (Siesicki, 2000, s. 58). W niniejszym artykule jakość posiada znaczenie wyznaczone przez determinanty ustawowe zawarte w art. 21 ust. 1 ustawy o radiofonii i telewizji. Autor przyjmuje założenie, że realizacja zadań misji publicznej w mediach publicznych, według ustawy medialnej, jest równoznaczna z prawidłowym zarządzaniem

jakością programu mediów publicznych. Inną równoległą kwestią pozostaje rozumienie jakości audycji audiowizualnej, czyli treści.

W mediach systemowe budowanie jakości, w zasadzie, odnosi się do właściwej korelacji trzech grup czynników: kreacji i wiedzy (*know-how*), finansowania oraz znajomości rynku odbiorców. W takim trójkącie, nazywanym trójkątem sił jakości, dochodzi do wieloaspektowego powstawania jakości.

Produkt medialny, treść, audycja czy reportaż, choć w ogólnych zarysach podlegający klasycznej definicji marketingowej, odróżnia się od innych m.in. specyfiką wytwarzania, wprowadzania do obrotu, sposobem sprzedaży, swą paramaterialną formułą i szczególną dystrybucją (Kosiorowski, 2014). Produkty medialne (np. film fabularny – rzadko produkuje się *remake*, każdy film jest inny i według innego scenariusza), na swój sposób są „prototypami” (Kowalski, 2013, s. 241). Scenarzysta w umowie gwarantuje stacji, że jego utwór jest oryginalny. To wynika z zasad prawa o własności intelektualnej, ale z perspektywy zarządzania ma dodatkowe znaczenie. W mediach nie da się zastosować taśmy produkcyjnej, bowiem musi trwać nieustający konkurs na nowe, coraz ciekawsze, bardziej atrakcyjne pomysły. Programy mediów każdego dnia proponują coś nowego i na bieżąco są weryfikowane i oceniane przez opinie odbiorców.

Poszukiwanie systemowego działania mediów publicznych w zarządzaniu jakością

Powyższe sformułowania odnoszą się głównie do jakości treści medialnych, zaś w zarządzaniu mediami, rozumianymi jako duże przedsiębiorstwa medialne (por. definicję Niernberga), istotne są prawo, procedury i przepisy, które w efekcie dają produkt właściwej jakości. „Efekty jakościowe kształtowane są w pierwszej kolejności w procesach zarządzania, a następnie w realnych procesach wytwarzania produktów [...]. Zamierzone skutki sprawcze w obszarze jakości są możliwe wtedy, kiedy jakość zostanie potraktowana w kategoriach celu, narzędzia i obiektu zarządzania. Zatem pierwotnym zadaniem menedżerów jest zaprojektowanie i wdrożenie systemu zarządzania jakością w organizacji” (Hamrol & Mantura, 2002, s. 10-11). W tym sensie jednostki mediów publicznych, jako jednoosobowe spółki skarbu państwa, kierują się własnymi rozwiązaniami w zakresie statutów i struktur organizacyjnych. W przedsiębiorstwie, także i medialnym, istotne jest stworzenie systemu zarządzania jakością. Zatem posługiwanie się kategorią jakości w zarządzaniu stanowi działanie mające na celu osiągnięcie wysoko postawionego etosu doskonałości (planu idealnego, założeń projektowych itp.). To stała, wielopłaszczyznowa maksymalizacja efektów, poprzez dobór systemu właściwych metod. Główne wartości w tym przypadku to kultura organizacyjna, własne sposoby produkcji oraz oryginalne produkty czy usługi medialne. Media publiczne posiadają ustawowy obowiązek wytwarzania jakościowo atrakcyjnych utworów, a zwłaszcza tych o misyjnym charakterze, zatem ich organizacja i procedury są ukierunkowane przez ustawę o radiofonii i telewizji (art. 21 ust. 1).

W mediach publicznych nie przyjęły się na szerszą skalę certyfikaty ISO³, niemniej warto przypomnieć zasady zawarte w normie ISO 9004:2009⁴, która może być pomocna w stworzeniu kompleksowego, elastycznego i w miarę uniwersalnego systemu zarządzania jakością. Pojęcie zarządzania jakością rozumiane jest jako skoordynowane działanie dotyczące kierowania organizacją i jej nadzorowania w zakresie jakości, które zazwyczaj obejmuje ustanowienie polityki jakości i celów dotyczących jakości, planowania jakości, sterowania jakością, zapewnienie jakości i doskonalenie jakości, które jest kolejną funkcją charakteryzującą zarządzanie jakością. Odnosi się ona do ciągłego rozwoju produktów i ich zmiany pod kątem oczekiwań klientów. Jednak aby ten proces był możliwy i efektywny, musi się również doskonalić samo zarządzanie jakością zgodnie z zasadami TQM, co proponują także normy ISO serii 9000 (Mroczo, 2012, s. 97-102).

Wspomniane systemy zarządzania jakością, także w organizacjach medialnych, mimo różnego zakresu i przeznaczenia oraz nazewnictwa, w odróżnieniu od zwykłych przedsiębiorstw, opierają się na podobnych zasadach teoretycznych, do których można zaliczyć ścisły związek systemu jakości z celami firmy wyrażanymi w jej misji i strategii. Do tych celów zaliczamy: orientację na klienta (*Customer Focus*), zarządzanie przez fakty (*Facts Based Management*), zarządzanie ukierunkowane na ludzi (*Human Oriented Management*), proces ciągłej poprawy (*Continuous Improvement*) (Szczepańska, 2011, s. 18).

W każdym przedsiębiorstwie istotne staje się zaangażowanie wszystkich pracowników, a zwłaszcza najwyższego kierownictwa, i dążenie do zapobiegania powstaniu potencjalnych błędów. W ramach takiego modelu istotna staje się polityka jakości, rozumiana jako ogół zamierzeń i celów organizacji dotyczących jakości, wdrażanych przez kierownictwo organizacji. Zarządzanie polityką jakości to wizja-misja i strategia, cele, plan działań oraz realizacja planu.

M. Chyliński (2020) wskazuje możliwe zastosowanie modelu cyklu W.A. Deminga w zarządzaniu redakcją (zespołem dziennikarskim). Zaś autor proponuje próbę interpretacji cyklu w szerszej skali całej organizacji spółki mediów publicznych. Fazy zarządzania procesami w organizacji mediów publicznych posiadają klasyczny i cykliczny charakter oparty na czterech fazach w zarządzaniu jakością (Hamrol & Mantura, 2002, s. 93):

- I) planowanie procesów,
- II) wdrażanie/wykonanie procesów,
- III) nadzorowanie/sprawdzanie procesów,
- IV) doskonalenie/korygowanie procesów.

³ Wyjątkiem jest i było Radio Opole, które w roku 2005 otrzymało certyfikat systemu zarządzania jakością zgodny z PN-EN ISO 9001:2001 w zakresie „Tworzenia i upowszechniania programu regionalnego radia publicznego”. KRRiT posiada certyfikat ISO 9001:2015 dot. m.in. udzielania koncesji na rozpowszechnianie programów radia i telewizji.

⁴ ISO 9004:2009, Managing for the sustained success of an organization – A quality management approach, jest trzecią edycją standardu opublikowanego po raz pierwszy w 1987 roku. Został on stworzony z myślą o wsparciu organizacji w osiągnięciu długotrwałego sukcesu poprzez podejście zarządzania jakością, bez względu na ich wielkość, rodzaj lub działanie (Międzynarodowy Komitet Normalizacyjny, 2009).

Przedstawiona zasada cyklu Deminga pochodzi ze sfery technologii, jednak pozwala analizować tworzenie treści i procesy zarządzania jakością w mediach publicznych. Dzieje się tak, ponieważ w publicznych spółkach medialnych cykliczności sprzyjają nie tylko roczne sprawozdania finansowe, ale – zwłaszcza – okresowe planowanie ramówek i rocznych planów programowo-finansowych. Działaniom takim powinna towarzyszyć strategia jednostek mediów publicznych (ustawa o radiofonii i telewizji, art. 21 ust. 1, de facto deklaracja misji), wspierana, uzupełniana i regulowana przez KRRiT oraz kartą powinności opisaną w art 21a.1, a (średniookresowa strategia) która została wprowadzona Ustawą z dnia 20 lipca 2018 r. o zmianie ustawy o radiofonii i telewizji oraz ustawy o opłatach abonamentowych.

„Jakkolwiek, celem strategii jest podtrzymanie lub poprawa pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa (na przykład pozycji lidera), musi ona także zapewnić realizację zobowiązań zawartych w deklaracji misji” (Cardona & Rey, 2015, s. 115). Wspomniana misja, wynikająca z założeń polityki jakości, w odniesieniu do mediów publicznych nabiera podwójnego znaczenia. Po pierwsze, w rozumieniu ustawy, jest wymogiem zadań nadawcy publicznego (art. 21 ust. 1), zaś w drugim rozumieniu, jako wytwórcy produktu medialnego, wskazuje wspomniany już odpowiedni „stopień spełnienia stawianych wymagań” przed treściami preferowanymi z litery prawa. W mediach komercyjnych, władze spółek działają w celu przysporzenia zysku, z tego ich rozliczają właściciele. Natomiast Skarb Państwa, jako właściciel mediów publicznych, powinien rozliczać głównie z misji, to jest ów zysk; nasz jako odbiorców programów. Takie myślenie jest zgodne z podejściem Ch. Handy’ego (1996, s. 329), który uważa, że „zysk jest środkiem do innych celów”, nie musi też przybierać postaci pieniężnej. Zatem nie za wszelką cenę należy się koncentrować się na zasadach *Kodeksu spółek handlowych* (k.s.h.), którym podlegają również spółki mediów publicznych (Nierenberg, 2011a, s. 7). Z tej perspektywy powinny być pisane sprawozdania roczne z działalności 19 spółek mediów publicznych⁵.

W tym kontekście strategia jest perspektywicznym planem działań, popartym analizą i uwzględniającym wykonanie podstawowych zadań (por. Gierszewska & Romanowska, 2013, s. 17). W aspekcie potrzeb odbiorców stanowi instrument misji i powinna zapewniać jej realizację, określać specjalizację w dziedzinie produkowanych treści i usług, ich jakość w ramach wybranych segmentów rynku i kształtowania wizerunku mediów publicznych. W ocenie autora, dla mediów publicznych celem strategicznym, istotą działania jest jakość i ustawowy zakres przekazywanych treści (rodzaj dywidendy).

W Tabeli 1 przedstawiono zależności pomiędzy strategią, ustawą i wcześniej wspomnianymi kartami powinności, w przełożeniu na plany programowo-finansowe i produkty audiowizualne mediów publicznych. Całość podlega nadzorowi regulatora KRRiT. Jest to rodzaj łańcucha czynności, dzięki którym odbywa się zarządzanie jakością treści medialnych w mediach publicznych.

⁵ Skarb Państwa jest właścicielem spółek mediów publicznych, działających także w oparciu o k.s.h. Zysk, o ile występuje, może być przeznaczany na realizację zadań programowych mediów publicznych.

Tabela 1. Zarządzanie jakością w mediach publicznych, w ujęciu graficznym, w powiązaniu z ustawą o radiofonii i telewizji

Spółka/firma	Media publiczne (MP)	Nadzór KRRiT
Misja-wizja definiuje strategię, cele	Ustawa; zadania misji publicznej wynikające art. 21.1. Zaspokajanie potrzeb społecznych	
Cele i zadania wynikające ze strategii	Karta powinności, art.21.a. Plan na 5 lat, tj. strategia średniookresowa	
System zarządzania jakością	Plany finansowo-programowe	
Produkty	Treść audycji, program, audycje nadawcy	
Plan działań kontrolnych	Sprawozdania roczne, inne	
Efektywna dystrybucja	Dotarcie do odbiorcy	
Zysk	Efekt realizacji zadań misji	

Źródło: Opracowanie własne

Podsumowanie

Celem artykułu była ocena i analiza wybranych (głównych) wyznaczników wynikających z ustawy o radiofonii i telewizji, które mają, bądź mogą mieć, wpływ na kształtowanie jakości w mediach publicznych. Aby zrealizować postawiony cel, dokonano przeglądu wybranej literatury tematu, rozszerzając tym samym perspektywę badawczą postawionego problemu. Przedstawiono pozycję strukturalną mediów publicznych w ramach rynku, ze szczególnym odniesieniem się do kwestii jakości. W tym zakresie zaproponowane zostało dwojake rozumienie: jakości treści i systemowego zarządzania jakością w mediach publicznych. Ponadto zwrócono uwagę na procedury ustawowe i zaproponowano, dodatkowo, porównanie ich z modelami systemów zarządzania jakością, m.in. takimi jak cykl W.A. Deminga. Model ten odnosi się do schematu czterech faz *Plan-Do-Check-Act*, co odzwierciedla konfiguracja czynności pokazana w Tabeli 1.

Zaprezentowany system został przedstawiony z perspektywy historycznej i bieżącej praktyki, lecz wymaga rozszerzenia.

Literatura

- Cardona, P., & Rey, C. (2013). *Zarządzanie przez misję*. Oficyna Wolters Kluwer Business.
- Chyliński, M. (2020). Zarządzanie jakością w dziennikarskich procesach pracy. *Zarządzanie mediami*, 8(4), 407-419.
- Dobek-Ostrowska, B. (2011). Przemiany polskiego systemu medialnego w Polsce po 1989 roku. W: B. Dobek-Ostrowska (red.), *Współczesne systemy komunikowania (78-79)*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego.
- Gierszewska, G., & Romanowska, M. (2013). *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*. PWE.
- Hamrol, A., & Mantura, W. (2002). *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN.

- Handy, Ch. (1996). *Wiek paradoksów*. Dom Wydawniczy ABC.
<http://www3.ebu.ch/files/live/sites/ebu/files/Knowledge/Publication%20Library/EBU-Empowering-Society-EN.pdf>
- Kapuściński, R. (2012). *Lapidarium VI*, Czytelnik.
- Kolman, R. (2013). *Różne odmiany jakości*. Agencja Wydawnicza Placet.
- Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r. uchwalona przez Zgromadzenie Narodowe w dniu 2 kwietnia 1997 r., przyjęta przez Naród w referendum konstytucyjnym w dniu 25 maja 1997 r., podpisana przez Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej w dniu 16 lipca 1997 r. (Dz.U. 1997 nr 78 poz. 483, z późn. zm.).
- Kosiorowski, Z. (2014). Zarządzanie tożsamością jednoosobowej spółki skarbu państwa w sektorze mediów elektronicznych. *Zeszyty Naukowe Firma i Rynek*, 1(46), 74-76.
- Kowalski, T. (2013). *Zarządzanie w mediach*. Wolters Kluwer.
- KRRiT. (2008). *Raport z konsultacji publicznych dotyczących implementacji Dyrektywy 2007/65/EC*. Międzynarodowy Komitet Normalizacyjny. (2009). *System Zarządzania Jakością – nowe wydanie ISO 9004 wyznacza drogę ku „trwałemu sukcesowi”*. <https://www.iso.org.pl/artykuly-i-informacje-dotyczace-systemow-zarzadzania/zarzadzanie-jakoscia-nowa-wersja-iso-9004/>
- Mroczo, F. (2012). *Zarządzanie jakością*. Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości.
- Nierenberg, B. (2011a), *Zarządzanie mediami. Ujęcie systemowe*. Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Nierenberg, B. (2011b). *Zarządzanie publicznym przedsiębiorstwem medialnym*. Attyka.
- Niewęglowski, A. (red.) (2020). *Ustawa o radiofonii i telewizji. Komentarz*. Wolters Kluwer.
- Piątek, S. (red.), Dziomdziora, W., & Wojciechowski, K. (2014). *Ustawa o radiofonii i telewizji – komentarz*. C.H. Beck.
- Picard, R. G. (2008). *Media economics. Theory and Practice*. L. Erlbaum Assoc.
- Rogowski, S. (2018). *Universal Audiovisual Contribution – possibility or necessity?*. W: A. Pethe, B. Nierenberg, D. Marquardt, J. Gołuchowski, M. Łuczak, & M. Barańska (Eds.), *Media Economics. Economics Issues in the Media. Theory and Practise* (37-45), Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Siesicki, W. (2000). *Telemetria. Jak czytać, rozumieć i interpretować wyniki badań widowni telewizyjnej*, Ośrodek Szkolenia – Akademia Telewizyjna TVP SA.
- Szczepańska, K. (2011). *Zarządzanie jakością. W dążeniu do doskonałości*, C.H. Beck.
- Throsby, D. (2010). *Ekonomia i kultura*, Narodowe Centrum Kultury.
- Ustawa z dnia 29 grudnia 1992 r. o radiofonii i telewizji (Dz.U. 1993 nr 7 poz. 34).
- Ustawa z dnia 20 lipca 2018 r. o zmianie ustawy o radiofonii i telewizji oraz ustawy o opłatach abonamentowych (Dz.U. 2018 poz. 1717).

Wkład autorów: 100%

Konflikt interesów: Brak konfliktów interesów.

Źródła finansowania: Brak finansowania zewnętrznego.

PUBLIC MEDIA MANAGEMENT, THE RADIO AND TELEVISION ACT AND QUALITY ISSUES

Abstract: The aim of the article is to evaluate and analyse selected (main) determinants resulting from the Broadcasting Act, which have or may have an impact on shaping quality in public media. The author of the article, based on a literature review on the subject, defines quality in the media, on the basis of the Broadcasting Act. Moreover, the work presents selected determinants influencing quality management in public media, which for decades have been treated as a synonym of high quality, both in management processes and in terms

of the proposed program content. Although the author emphasizes statutory procedures, he also proposes to read them in comparison with models of quality management systems such as the Deming wheel.

Keywords: content quality, public media (PM), media product, quality determinants, quality management

Articles published in the journal are made available under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International Public License. Certain rights reserved for the Czestochowa University of Technology.

