



ANALIZA OBSTOJEČEGA STANJA IN DEJANSKIH POTREB PO DELU NA RTV SLOVENIJA

Junij 2026

ANALIZA OBSTOJEČEGA STANJA IN DEJANSKIH POTREB PO DELU NA RTV SLOVENIJA

Zaposleni 30. 4. 2026 (po pogodbah)	Zasedbe delovnih mest	Zasedbe z neustrezno izobrazbo	Finančni obseg honorarnega dela 2025
1.998	2.049	841 / 41,0 %	6,40 mio EUR

(Opomba: »zaposleni« pomeni število fizičnih oseb, ki imajo z RTV Slovenija sklenjeno pogodbo o zaposlitvi. »Zasedbe delovnih mest« pomeni število delovnih mest, ki so zasedena. Nekateri zaposleni so namreč zaposleni na dveh delovnih mestih, zaradi česar je število zasedenih delovnih mest višje od števila zaposlenih)

Povzetek

Analiza izkazuje, da se RTV Slovenija sooča z vprašanjem števila zaposlenih, pravilne kadrovske strukture, usklajenosti pogodb o zaposlitvi s potrebami delovnega procesa, izobrazbenih pogojev za zasedbo delovnih mest, zasedenosti potrebnih delovnih mest ter obsega dela, ki ga zavod zagotavlja s honorarnim sodelovanjem.

RTV Slovenija število zaposlenih zmanjšuje. Na dan 30. 4. 2026 je bilo po pogodbah o zaposlitvi zaposlenih 1.998 oseb. Realizacija je konec aprila 2026 za 31 zaposlenih nižja od načrta. To je pomemben učinek naravnega odliva, aktivnega omejevanja zaposlovanja in notranjega prilagajanja kadrovske strukture.

Analiza kaže visok delež zasedb delovnih mest, pri katerih zaposleni ne izpolnjujejo formalnega izobrazbenega pogoja za delovno mesto, na katerem so zaposleni. V analitičnem naboru 2.049 zasedb je 841 zasedb oziroma približno 41,0 % takih, pri katerih pogoj izobrazbe ni izpolnjen. Ta podatek je pomemben, ker neposredno omejuje možnosti zakonitih »prezaposlitev« in otežuje usklajevanje pogodb o zaposlitvi z realnimi potrebami delovnega procesa.

RTV Slovenija že izvaja notranje usklajevanje kadrovske strukture: v letu 2025 in do aprila 2026 je bilo uspešno izvedenih 79 internih razpisov, kar pomeni 79 notranjih prerazporeditev iz enega delovnega mesta na drugo. Ti postopki predstavljajo konkretno, samoiniciativno usklajevanje pogodb o zaposlitvi s potrebami delovnega procesa.

Potrebna delovna mesta so določena v mikroorganizacijski strukturi RTV Slovenija. Pri njihovi presoji je treba upoštevati, da obseg javne službe RTV Slovenija ni vnaprej določen, temveč se obseg in vrsta nalog letno spreminjata in sta konkretizirani z vsakokratnim Programsko-poslovnim načrtom (PPN). Analiza potrebnih delovnih mest zato temelji na mikroorganizaciji, PPN-ku, finančnih omejitvah, kadrovskim načrtom, dejansko zasedenostjo, izobrazbeno ustreznostjo, evidenco delovnega časa in podatki o zunanem sodelovanju.

1. Namen, izhodišča in primerjalni okvir

Analiza je pripravljena na podlagi sklepa Sveta RTV Slovenija in kot popravljalni ukrep Računskega sodišča, iz katerih izhaja obveznost RTV Slovenija po izdelavi pisne analize obstoječega stanja in dejanskih potreb po delu redno zaposlenih javnih uslužbencev ter honorarnih sodelavcev po delovnih mestih in organizacijskih enotah.

RTV Slovenija je zaradi zagotovitve primerljivega metodološkega izhodišča Ministrstvo za javno upravo zaprosila za posredovanje metodologije priprave take analize oziroma za primere dobre prakse primerljivih analiz v javnem sektorju. Ministrstvo je odgovorilo, da v okviru ministrstva ni bila izdelana metodologija za pripravo analize potrebnih delovnih mest in da ne razpolaga z vzorčnimi primeri tovrstnih analiz. To pomeni, da RTV Slovenija ni imela na voljo enotnega zunanjega vzorca oziroma primerjalne javno sektorske metodologije, zato je analiza pripravljena kot sinteza lastnih kadrovskih, organizacijskih, finančnih in drugih podatkov.

2. Metodološki pristop in omejitve

Analiza temelji na podatkih, s katerimi RTV Slovenija razpolaga, predvsem na podatkih o mikroorganizaciji RTV Slovenija, zasedenosti in nezasedenosti delovnih mest, »izobrazbeni ustreznosti zaposlenih«, evidenci delovnega časa, vrednosti honorarnega sodelovanja, gibanju števila zaposlenih, masi plač, PPN 2026 idr.

Kot že pojasnjeno je pri interpretaciji podatkov treba razlikovati med številom zaposlenih po pogodbah o zaposlitvi in številom zasedb delovnih mest. Do razlike prihaja zato, ker so posamezni zaposleni lahko zaposleni na več (dveh) delovnih mestih, pri čemer imajo sklenjeno eno pogodbo o zaposlitvi. Ta razlika ne spreminja osnovnih ugotovitev analize.

Analiza ne meri individualne produktivnosti zaposlenih in ne ugotavlja delovne učinkovitosti posameznikov. Njena podlaga so posredni kazalniki, pri čemer je jasno, kateri podatki so neposredno izmerjeni in kateri so uporabljeni kot indikatorji.

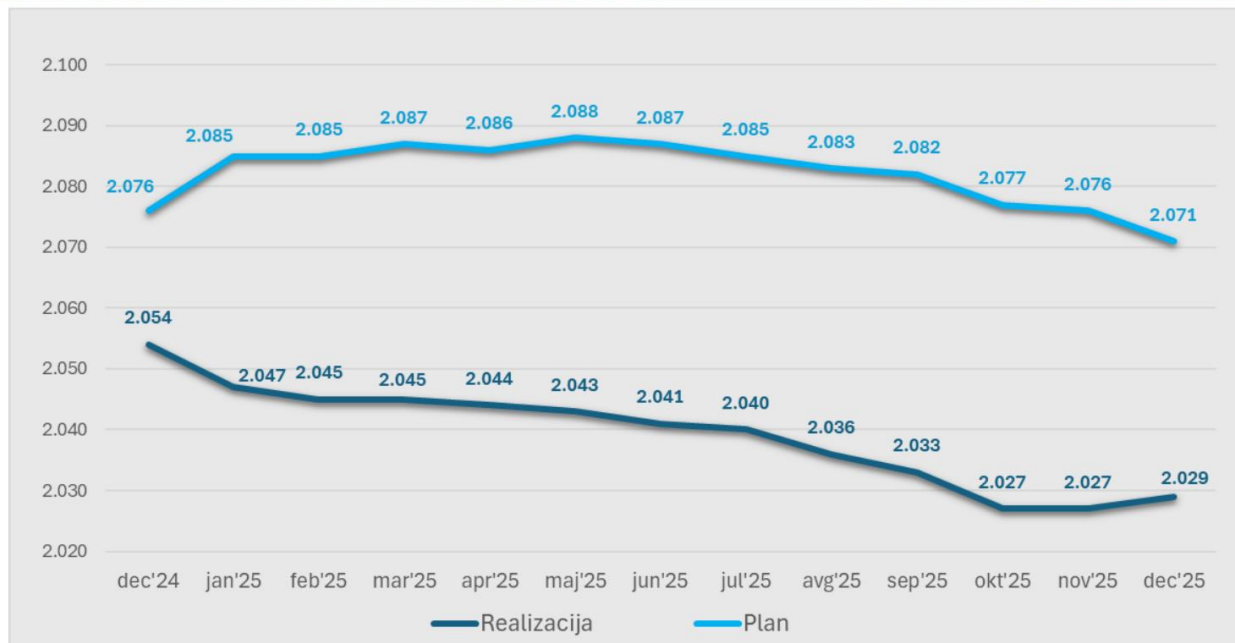
3. Analiza trenutnega stanja

3.1 Zmanjševanje števila zaposlenih in finančni učinek

RTV Slovenija že več let zmanjšuje število zaposlenih, kar je eden najbolj neposrednih ukrepov optimizacije poslovanja. Zmanjševanje se izvaja z omejevanjem novih zaposlitev, minimalnim nadomeščanjem naravnih odhodov in prilagoditvami kadrovske strukture.

Podatki za leti 2025 in 2026 kažejo, da realizacija števila zaposlenih ostaja pod načrtovanim številom. Konec leta 2025 je bilo po pogodbah zaposlenih 2.029 oseb, kar je bilo 42 manj od načrta. Na dan 30. 4. 2026 je bilo po pogodbah zaposlenih 1.998 oseb, kar je 31 manj od načrta in 31 manj kot konec leta 2025. S tem je število zaposlenih padlo pod 2.000.

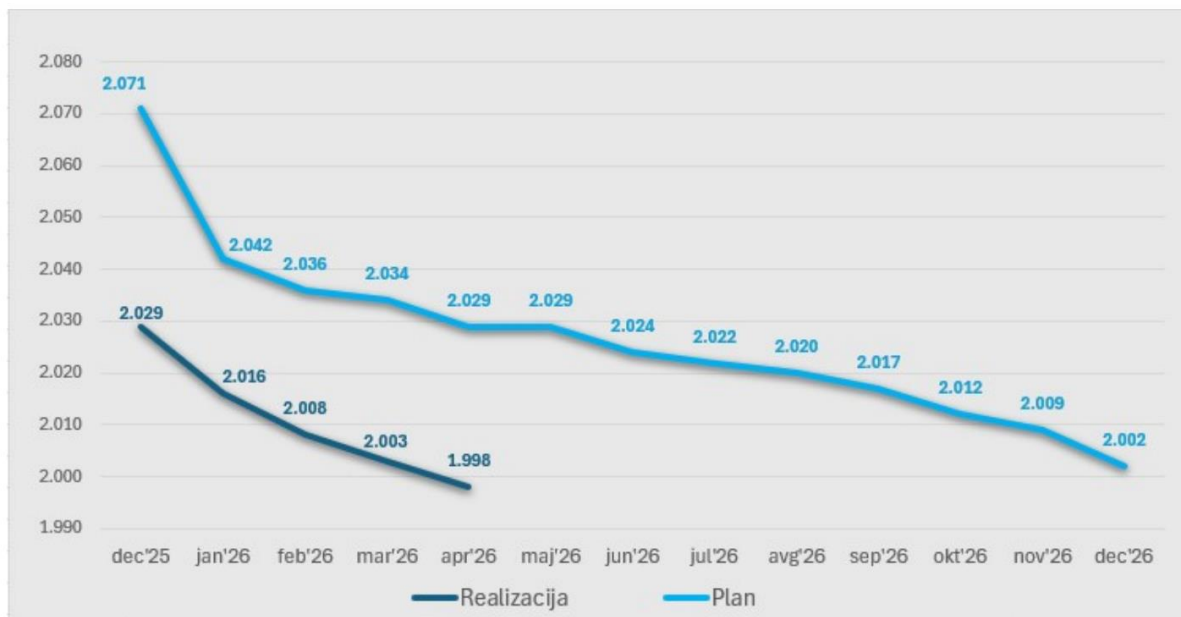
Število zaposlenih 2025 (po pogodbah)

Število zaposlenih na dan 31. 12. 2025:
 -po pogodbah: 2.029 (42 manj od načrta in 25 manj kot konec leta 2024)
 -po Uredbi: 2.000,35 (44,6 manj od načrta)

Slika 1: Število zaposlenih 2025 po pogodbah - plan in realizacija (vir: interna predstavitev RTV Slovenija).

Število zaposlenih 2026 (po pogodbah)

Število zaposlenih na dan 30. 4. 2026:
 -po pogodbah: 1.998 (31 manj od načrta in 31 manj kot konec leta 2025)
 -po Uredbi: 1.988,35 (30 manj od načrta in 12 manj kot konec leta 2025)

Slika 2: Število zaposlenih 2026 po pogodbah - plan in realizacija (vir: interna predstavitev RTV Slovenija).

Kljub zmanjševanju števila zaposlenih masa plač narašča. Ključni razlog ni povečevanje števila zaposlenih, temveč sistemske spremembe plačnega sistema v javnem sektorju, na katere RTV Slovenija nima neposrednega vpliva. RTV Slovenija lahko na maso plač vpliva predvsem z zmanjševanjem števila zaposlenih. Zmanjševanje števila zaposlenih pa kljub vsemu rasti mase plač ne more preprečiti, lahko pa blaži hitrost njenega naraščanja.

Leto	Stroški dela redno zaposlenih	Sprememba glede na preteklo leto	Sprememba v %	Celotni prihodki	Prihodki iz RTV-prispevka	Delež stroškov dela v celotnih prihodkih	Delež stroškov dela v prihodkih iz RTV-prispevka
2024 - realizacija	89.137.583 EUR	—	—	146.345.612 EUR	99.055.931 EUR	60,9 %	90,0 %
2025 - realizacija	96.609.361 EUR	7.471.778 EUR	8,4 %	158.038.184 EUR	109.590.431 EUR	61,1 %	88,2 %
2026 - plan	102.222.516 EUR	5.613.155 EUR	5,8 %	162.858.202 EUR	109.179.550 EUR	62,8 %	93,6 %

Tabela 1: Masa plač oziroma stroški dela redno zaposlenih, prihodki ter delež stroškov dela v prihodkih v letih 2024–2026.

Opomba: pri letu 2026 gre za planske podatke. Deleži so izračunani kot razmerje med stroški dela redno zaposlenih in posamezno vrsto prihodkov.

3.2 Izobrazbena ustreznost kot ključna omejitev pri prezaposlitvah

Posebnost obstoječega kadrovskega stanja je visok delež zasedb delovnih mest, pri katerih zaposleni ne izpolnjujejo formalnega izobrazbenega pogoja zaposlitev na delovnem mestu, na katerem so zaposleni. Gre za stanje, ki je nastalo z vstopom RTV Slovenija v sistem plač v javnem sektorju. RTV Slovenija je ob sodelovanju s sindikati oblikovala sistemizacijo iz leta 2008, določila pogoje za zasedbo delovnih mest in skupaj s sindikati določila ustrezno vrednotenje teh delovnih mest. Stara, »nejavnosektorska« delovna mesta so bila nato prevedena na novo oblikovana delovna mesta sistemizacije 2008. Del odstopanj pa je posledica kasnejšega odrejanja dela izven pogodbe o zaposlitvi in sodnih odločb, s katerimi so sodišča (po takratni sodni praksi) delavcem priznavala pravico do zaposlitve na delovnih mestih, za katera niso izpolnjevali izobrazbenega pogoja.

V analiziranem naboru je evidentiranih 2.049 zasedb delovnih mest. Od tega je 1.207 zasedb z ustrezno izobrazbo, 841 zasedb pa z neustrezno izobrazbo glede na formalni pogoj zasedenega delovnega mesta. Delež zasedb z neustrezno izobrazbo tako znaša približno 41,0 %.

Ta podatek je bistven za razumevanje omejitev pri notranjih prezaposlitvah. Prezaposlitve oziroma usklajevanje pogodb o zaposlitvi s potrebami delovnega procesa so dopustni le, če zaposleni izpolnjuje pogoje za zasedbo ciljnega delovnega mesta. Visok delež izobrazbeno neustreznih zasedb zato pomeni pravno oviro pri usklajevanju pogodb o zaposlitvi s potrebami delovnega procesa.

Področje	Zasedbe	Ustrezna izobrazba	Neustrezna izobrazba	Delež neustreznih	Nezasedena DM	Honorarno delo 2025 / FTE-ekv.
Televizija Slovenija	792	389	402	50,8 %	18	3.635.431 EUR / 72,7
Radio Slovenija	318	220	98	30,8 %	4	1.158.880 EUR / 23,2
RC Koper	258	145	113	43,8 %	5	301.014 EUR / 6,0
RC Maribor	198	101	97	49,0 %	0	461.990 EUR / 9,2
Oddajniki in zveze	54	34	20	37,0 %	5	22.240 EUR / 0,4
Glasbena produkcija	102	96	6	5,9 %	0	229.120 EUR / 4,6
Skupne dejavnosti	251	164	87	34,7 %	7	436.658 EUR / 8,7
Multimedijski center	76	58	18	23,7 %	0	153.701 EUR / 3,1
Skupaj	2.049	1.207	841	41,0 %	39	6.399.034 EUR / 128,0

Tabela 2: Sinteza iz glavne analitične tabele po področjih. FTE-ekvivalent honorarnega dela je okviren preračun ob predpostavki 50.000 EUR letnega stroška redno zaposlenega.

Formalna struktura pogodb in pogojev za zasedbo delovnih mest, pogojev in dejanskih potreb delovnega procesa so do te mere neusklajeni, da to bistveno zmanjšuje fleksibilnost zavoda na področju prilagajanja strukture delovnih mest. Rešitev je v kombinaciji treh ukrepov: doslednemu odrejanju dela v okviru opisov del in nalog iz pogodb o zaposlitvi, sistematičnem preverjanju upravičenosti (visokih) izobrazbenih pogojev za posamezna delovna mesta ter ciljnem usposabljanju oziroma prekvalifikacijah tam, kjer je to smiselno in izvedljivo.

3.3 Notranje prerazporeditve in usklajevanje pogodb

RTV Slovenija neskladij med pogodbami o zaposlitvi, dejanskim delom in potrebami delovnega procesa ne ugotavlja le pasivno, temveč jih tudi aktivno odpravlja. V letu 2025 in do aprila 2026 je bilo uspešno izvedenih 79 internih razpisov, kar pomeni 79 notranjih prerazporeditev iz enega delovnega mesta na drugo.

Ta podatek je pomemben, ker kaže na dejansko izvajanje ukrepov za usklajevanje pogodb o zaposlitvi z realnimi potrebami delovnega procesa. Gre za organizacijsko, kadrovsko in predvsem pravno vzdržen pristop, ni pa mogoče mimo dejstva, da visoka »izobrazbena neustreznost« omejuje obseg takih rešitev.

3.4 Nezasedena delovna mesta

V analizirani tabeli je evidentiranih 39 nezasedenih delovnih mest. Gre za število delovnih mest, ki so bila v obravnavanem obdobju tj. v letu 2026 nekaj časa nezasedena. Obdobje je omejeno na leto 2026, na katerega se nanaša mikrostruktura RTV Slovenija, ki temelji na kadrovskem načrtu iz PPN 2026. Ta delovna mesta je treba obravnavati kot potrebna in zgolj začasno nezasedena delovna mesta in določena v mikroorganizacijski strukturi. Njihova nezasedenost torej ne pomeni, da delovno mesto ni potrebno, ampak, da je začasno nezasedeno iz razlogov povezanih s težavami pri iskanju primerne kadra ali pa v naporih RTV Slovenija za optimizacijo delovnih procesov ter posledično zmanjšanje števila zaposlenih. RTV Slovenija namreč pred vsako novo zaposlitvijo preveri možnost notranje prezaposlitve ali optimizacije delovnega procesa.

3.5 Evidenca delovnega časa kot indikator neenakomerne obremenitve

Podatki iz sistema evidentiranja delovnega časa za leto 2025 kažejo sočasni obstoj presežkov in primanjkljajev ur. Presežek pomeni vsoto presežkov vseh zaposlenih (ki imajo določen neenakomeren delovni čas), ki so imeli v letu 2025 evidentiran presežek ur in vsota primanjkljajev vseh zaposlenih (ki imajo določen neenakomeren delovni čas), ki so imeli v letu 2025 evidentiran primanjkljaj ur. Skupno je evidentiranih 19.682 presežnih ur in 14.362 ur primanjkljaja. To ne pomeni, da je mogoče vse presežke in primanjkljaje neposredno pobotati, saj se pojavljajo na različnih delovnih področjih, pri različnih vrstah dela in v različnih organizacijskih okoliščinah. Pomeni pa, da obstaja pomemben potencial za bolj sistematično spremljanje obremenitev in razporejanje in planiranje dela.

Podatki ne predstavljajo dokaza o številu potrebnih delovnih mest, temveč je pomemben opozorilni znak, da obstaja pomembni potencial za optimizacijo pri razporejanju in/ali planiranju dela.

Področje	Presežek ur 2025	Primanjkljaj ur 2025	Razmerje / opomba
Televizija Slovenija	6.692	8.084	več primanjkljaja kot presežka
Radio Slovenija	6.642	4.206	več presežka kot primanjkljaja
RC Koper	2.721	1.194	več presežka kot primanjkljaja
RC Maribor	1.811	439	več presežka kot primanjkljaja
Oddajniki in zveze	270	69	več presežka kot primanjkljaja
Glasbena produkcija	15	0	več presežka kot primanjkljaja
Skupne dejavnosti	639	343	več presežka kot primanjkljaja
Multimedijski center	892	27	več presežka kot primanjkljaja
Skupaj	19.682	14.362	

Tabela 3: Presežki in primanjkljaji ur iz EVI za leto 2025.

3.6 Honorarno delo kot indikator dodatnega obsega dela

Finančna vrednost honorarnega sodelovanja v letu 2025 znaša 6.399.034 EUR, kar ob okvirnem letnem strošku redno zaposlenega delavca v višini 50.000 EUR pomeni približno 128,0 ti. FTE-ekvivalenta dela. Ta preračun je uporaben kot kazalnik obsega dela, nikakor pa ne pomeni, da bi bilo treba honorarno delo nadomestiti z enakim številom redno zaposlenih.

V medijski hiši je honorarno oziroma zunanje sodelovanje običajno in vsebinsko upravičeno. RTV Slovenija s tem v delovni proces vključuje ustvarjalce, avtorje, strokovnjake, nastopajoče in druge zunanje sodelavce, ki prispevajo k »uvozu« kreativnosti, specializiranih znanj, projektne dela ali programske raznolikosti v delovni proces na RTV Slovenija. Zato honorarno delo ni neposredni indikator premalo zaposlenih. Kljub temu pa finančni obseg honorarnega dela predstavlja podatek o delu, ki ga zavod zagotavlja honorarno, torej izven in poleg okvirov rednih zaposlitev. Kjer se honorarno delo pojavlja hkrati z nezasedenimi delovnimi mesti, presežki ur ali izrazito neustrezno izobrazbeno strukturo, je smiselno preveriti, ali je sodelovanje upravičeno sodelovanje ali pa bi bilo mogoče delo opraviti z drugačno organizacijo dela.

4. Analiza potrebnih delovnih mest

4.1 Mikroorganizacija kot izhodišče potrebnih delovnih mest

Potrebna delovna mesta so od 31. 3. 2026 prvič določena po vrsti, številu in umeščenosti v organizacijske enote v mikroorganizacijski strukturi RTV Slovenija.

Mikroorganizacijska struktura je bila oblikovana na podlagi predlogov vodij na drugem organizacijskem nivoju (direktorji TV, RA, Digital), ob upoštevanju:

- potreb delovnega procesa,
- obstoječih kadrovskih virov,
- finančnih omejitev (»nizkega« in padajočega kadrovskega načrta).

Pri tem je pomembno poudariti, da mikroorganizacija ni statičen dokument, temveč instrument kadrovskega upravljanja. Omogoča pregled nad tem, katera delovna mesta zavod ocenjuje kot potrebna za izvajanje nalog, katera so zasedena, katera nezasedena in oceno kje obstajajo možnosti za notranje kadrovske spremembe.

4.2 PPN 2026 in obseg javne službe

Obseg javne službe RTV Slovenija ni vnaprej določen. Obseg nalog RTV Slovenija vsako leto konkretizira z vsakoletnim PPN. PPN 2026 kaže, da RTV Slovenija v letu 2026 deluje v zahtevnem razmerju med programskimi pričakovanji, razvojnimi nalogami in finančnimi omejitvami. Zavod mora hkrati zagotavljati izvajanje javne službe, izvajati projekte digitalnega razvoja in integracije, pokrivati volilno leto in velike športne dogodke ter ob tem obvladovati stroške dela, ki predstavljajo večinski del poslovnih odhodkov.

To pomeni, da analiza potrebnih delovnih mest hitro preraste zgolj kadrovsko vprašanje.

4.3 Potrebna delovna mesta niso samo seštevek želja enot

Pri obravnavi potrebnih delovnih mest je z vidika pravilnega razumevanja treba razlikovati med predlogi enot, potrebami delovnega procesa in finančno vzdržnim kadrovskim okvirom. Dejstvo, da je določeno delovno mesto oblikovano v mikroorganizaciji pomeni, da je bilo delovno mesto s strani širšega vodstva RTV Slovenija (Uprave na podlagi predlogov vodij na drugem organizacijskem nivoju) prepoznano kot potrebno za izvajanje nalog ob upoštevanju in v skladu z veljavnim kadrovskim načrtom. Kot je bilo že pojasnjeno, pa nezasedeno delovno mesto kljub temu pa nujno ne pomeni, da bo sprejeta odločitev o novi zaposlitvi.

5. Ugotovitve, pomen, tveganja in možni ukrepi

Ugotovitev	Pomen	Tveganja	Možni ukrepi
Število zaposlenih pada	RTV Slovenija že izvaja konzervativno kadrovske politiko	Zmanjševanje števila zaposlenih lahko brez prilagoditve procesov poveča obremenitev preostalih zaposlenih in v skrajnih primerih pomembne motnje v delovnem procesu	Zmanjševanje zaposlenosti povezati z reorganizacijo procesov, PPN, digitalizacijo in opuščanjem oziroma preoblikovanjem nalog.
Masa plač se kljub zmanjševanju zaposlenih povečuje	Rast stroškov dela izhaja iz sistemskih sprememb plačnega sistema javnega sektorja	RTV Slovenija rasti ne bo mogla preprečiti, ampak jo zgolj blažiti	Nadaljevanje obvladovanja števila zaposlenih ob sistematičnem preverjanju nadomeščanja; primarna je uporaba obstoječih kadrovske virov pred novimi zaposlitvami
Približno 40 % zaposlenih nima ustrezne izobrazbe glede na zahtevo delovnega mesta	Pogodbe, pogoji za zasedbo delovnih mest in dejansko delo niso usklajeni; problem je tako strukturne kot izvedbene narave	Nezmožnost zakonitih prezaposlitve in prilagajanja pogodb potrebam delovnega procesa	Odrejanje dela v skladu z veljavnimi pogodbami o zaposlitvi; preveriti upravičenost izobrazbenih pogojev; spodbujati ciljno usposabljanje in prekvalifikacije, kadar je to možno in smiselno
V letu 2025 in do aprila 2026 je bilo izvedenih 79 uspešnih internih razpisov	RTV Slovenija že aktivno usklajuje pogodbe o zaposlitvi s potrebami delovnega procesa	Brez nadaljevanja tega pristopa bi se povečevali zahtevki, spori in tudi programska tveganja iz tega naslova	Nadaljevati interne razpise kot prvi instrument tako zapolnjevanja nezasedenih delovnih mest kot usklajevanja pogodb s potrebami delovnega procesa
Evidentiranih je več nezasedenih delovnih mest.	V mikroorganizaciji obstajajo nezasedena delovna mesta, vendar niso vsa nujno razlog za novo zaposlitev.	Če se mesta zapolnjujejo brez notranje presoje, se lahko poveča masa plač in zmanjša učinek optimizacije.	Vsako nezasedeno mesto obravnavati kot začasno nezasedeno potrebno mesto; pred zapolnitvijo preveriti notranjo prerazporeditev in usposobljenost.
EVI za leto 2025 kaže 19.682 presežnih in 14.362 primanjkljajih ur.	Obremenitve niso enakomerno razporejene; presežki in primanjkljaji se pojavljajo hkrati.	Brez podrobnejšega spremljanja se lahko napačno ocenijo dejanske potrebe po delu.	Vzpostaviti periodično poročanje EVI po enotah in ga povezati z nezasedenimi mesti, honorarnim delom in internimi prerazporeditvami.
Honorarno delo v letu 2025 znaša približno 6,40 mio EUR oziroma okvirno 128 FTE-ekvivalentov.	Gre za pomemben obseg dela zunaj redne zaposlitve, vendar je v medijski dejavnosti del takega sodelovanja vsebinsko upravičen.	Brez razvrstitve honorarnega dela ni mogoče ločiti ustvarjalnega/projektnega sodelovanja od strukturnih kadrovske potreb.	Honorarno delo razvrstiti po namenu: avtorsko/kreativno, projektno, začasno, nadomeščanje, strukturna potreba; nato presoditi možnosti internalizacije.

6. Analiza delovnih mest po vsebinskih področjih

Namen tega dela analize je dodatno osvetliti kadrovske strukturo RTV Slovenija po organizacijsko-vsebinskih področjih dela. Medtem ko predhodna poglavja obravnavajo predvsem skupno gibanje zaposlenih, izobrazbeno ustreznost, nezasedena delovna mesta, evidenco delovnega časa in honorarno delo, ta del prikazuje, **kakšna je kadrovska struktura glede na vrsto dela, programsko oziroma produkcijsko področje ter podporne funkcije.**

Analiza v tem delu temelji na podatkih na dan 9. 6. 2026, ko je bilo evidentiranih **2.052 zasedb delovnih mest** oziroma približno **1.976,1 FTE** po obračunskem delovnem času. Pri tem je treba ponovno poudariti, da število zasedb delovnih mest ni enako številu zaposlenih po pogodbah o zaposlitvi, saj so posamezni zaposleni lahko razporejeni na več delovnih mest. FTE pa se nanaša samo na delo po pogodbah o zaposlitvi in ne delu na drugi pravni podlagi.

V tej točki so delovna mesta razvrščena po **pretežni naravi dela**, in sicer glede na naziv delovnega mesta in organizacijsko umeščenost. Takšna razvrstitev je analitično orodje za boljše razumevanje, kakšen tip kadrov izvaja posamezni del javne službe.

6.1 Pregled ključnih kazalnikov po vsebinskih, produkcijskih, tehničnih in podpornih področjih

Področje / enota	Zasedbe	FTE	Različni nazivi DM	Povp. starost	Delež žensk	Delež zasedb z neustrezno izobrazbo
TV Slovenija – vodstvo	9	8,0	6	50,1	55,6 %	0,0 %
TV Slovenija – UPE Informativni program	126	125,5	32	48,6	54,0 %	40,5 %
TV Slovenija – UPE Kulturni in umetniški program	104	103,0	28	50,9	79,8 %	22,1 %
TV Slovenija – UPE Razvedrilni program	36	35,5	18	52,1	66,7 %	50,0 %
TV Slovenija – UPE Športni program	35	34,5	18	47,9	45,7 %	34,3 %
TV Slovenija – OE TV produkcija	268	264,5	67	49,6	11,9 %	70,9 %
TV Slovenija – Izvedba programov	78	76,8	19	50,9	60,3 %	51,3 %
TV Slovenija – Vizualna podoba TV programov	51	50,5	25	53,9	52,9 %	64,7 %
TV Slovenija – Programsko načrtovanje, koordinacija in predvajanje	20	20,0	9	50,1	40,0 %	65,0 %
TV Slovenija – TV arhiv in dokumentacija	15	14,5	7	50,8	46,7 %	26,7 %
TV Slovenija – Prevajanje, lektoriranje in podnaslavljanje	15	14,0	6	50,0	93,3 %	6,7 %
TV Slovenija – Trženje TV programov in oddaj	11	11,0	5	53,0	81,8 %	36,4 %
TV Slovenija – Promocija in podoba TV programov in oddaj	11	11,0	7	53,5	36,4 %	36,4 %
TV Slovenija – Plansko analitska služba	8	8,0	8	55,2	37,5 %	75,0 %
TV Slovenija – Finančna izvedba	5	5,0	5	49,2	100,0 %	40,0 %
TV Slovenija – Služba za AV razpise in medijsko pravo	2	2,0	1	46,0	100,0 %	0,0 %
Radio Slovenija – vodstvo	51	47,3	22	53,6	72,5 %	31,4 %
Radio Slovenija – UPE Prvi program	105	102,2	22	49,4	68,6 %	16,2 %
Radio Slovenija – UPE Val 202	47	45,4	16	46,0	38,3 %	34,0 %
Radio Slovenija – UPE Program Ars	45	43,8	17	51,6	62,2 %	6,7 %
Radio Slovenija – OE Radijska produkcija	70	67,8	24	48,4	7,1 %	67,1 %
RC Koper-Capodistria – vodstvo	25	20,5	19	51,0	64,0 %	24,0 %
RC Koper-Capodistria – vodstvo za italijansko narodno skupnost	2	2,0	2	53,5	50,0 %	50,0 %
RC Koper-Capodistria – UPE TV program za italijansko narodno skupnost	44	42,5	21	48,8	59,1 %	27,3 %

Področje / enota	Zasedbe	FTE	Različni nazivi DM	Povp. starost	Delež žensk	Delež zasedb z neustrezno izobrazbo
RC Koper-Capodistria – UPE Regionalni TV program	28	23,9	18	50,6	75,0 %	21,4 %
RC Koper-Capodistria – UPE RA program za italijansko narodno skupnost	31	31,0	14	51,7	51,6 %	25,8 %
RC Koper-Capodistria – UPE Regionalni RA program	34	28,8	17	54,1	70,6 %	26,5 %
RC Koper-Capodistria – Tehnična produkcija	94	79,5	42	49,8	11,7 %	75,5 %
RC Maribor – vodstvo	13	13,0	12	56,4	53,8 %	53,8 %
RC Maribor – vodstvo za madžarsko narodno skupnost	3	3,0	3	46,0	33,3 %	33,3 %
RC Maribor – UPE Regionalni TV program	36	36,0	19	50,9	69,4 %	25,0 %
RC Maribor – UPE TV program za madžarsko narodno skupnost	23	22,5	14	47,7	47,8 %	47,8 %
RC Maribor – UPE Regionalni RA program	28	26,2	17	49,5	57,1 %	25,0 %
RC Maribor – UPE RA program za tujo javnost / Radio SI	18	16,5	7	47,4	38,9 %	44,4 %
RC Maribor – UPE RA program za madžarsko narodno skupnost	25	24,2	12	50,6	52,0 %	56,0 %
RC Maribor – Tehnična produkcija	52	51,0	28	50,1	5,8 %	76,9 %
MMC – uredništvo za nove medije	44	36,0	9	44,7	54,5 %	20,5 %
MMC – Multimedijski center	28	27,5	19	44,1	53,6 %	25,0 %
MMC – Založba	4	4,0	4	47,0	50,0 %	25,0 %
Glasbena produkcija – OE Glasbena produkcija	15	14,2	12	53,7	40,0 %	0,0 %
Glasbena produkcija – Simfonični orkester	67	65,0	12	47,7	47,8 %	3,0 %
Glasbena produkcija – Big Band	20	19,0	7	51,4	0,0 %	20,0 %
OE Oddajniki in zveze	54	54,0	22	52,7	11,1 %	37,0 %
Skupne službe	252	245,5	89	49,5	57,9 %	35,3 %

6.2 Primerjava programskih uredništev in produkcijsko-izvedbenih področij

Pregled po področjih pokaže, da je treba pri razumevanju kadrovske strukture RTV Slovenija jasno razlikovati med **programskimi uredništv** in **produkcijsko-izvedbenimi oziroma tehničnimi področji**. Ta razlika je za HRM presojo pomembna, ker gre za različne vrste delovnih mest, poklicne profile, izobrazbene pogoje in stopnjo prezaposljivosti kadrov.

Na Televiziji Slovenija štiri glavne programske UPE: Informativni program, Kulturni in umetniški program, Razvedrilni program in Športni program. Podatki kažejo, da so programska uredništva med seboj zelo različna. Informativni program je po številu zasedb največji uredniški sklop, Kulturni in umetniški program je primerljivo velik in hkrati notranje vsebinsko zelo razvejan, Razvedrilni in Športni program pa sta po številu zasedb bistveno manjša, vendar delujeta v izrazito projektno oziroma dogodkovno pogojenih programskih okoliščinah.

Razlike med uredništvami so pomembne tudi pri izobrazbeni ustreznosti. UPE Kulturni in umetniški program ima 22,1 % zasedb z neustrezno formalno izobrazbo, UPE Športni program 34,3 %, UPE Informativni program 40,5 %, UPE Razvedrilni program pa 50,0 %.

Še izrazitejša je razlika med programskimi uredništvi in produkcijsko-tehničnimi področji. Pri OE TV produkcija je delež zasedb z neustrezno formalno izobrazbo kar 70,9 %, pri Vizualni podobi TV programov 64,7 %, pri Programskem načrtovanju, koordinaciji in predvajanju 65,0 %, pri Izvedbi programov pa 51,3 %. Ti podatki potrjujejo, da je vprašanje izobrazbene ustreznosti posebej izrazito na produkcijsko-izvedbenih področjih. To ne pomeni, da zaposleni dela ne opravljajo strokovno, temveč kaže na neskladje med formalnimi pogoji delovnih mest in dejansko strukturo zaposlenih, kar vsaj otežuje, običajno pa celo onemogoča ustrezno prilagoditev kadrovske strukture.

Podoben vzorec je razviden tudi na Radiu Slovenija. UPE Prvi program ima 105 zasedb in 16,2 % zasedb z neustrezno formalno izobrazbo, UPE Program Ars 45 zasedb in 6,7 % takih zasedb, UPE Val 202 pa 47 zasedb in 34,0 % takih zasedb. Nasprotno ima OE Radijska produkcija 70 zasedb in 67,1 % zasedb z neustrezno formalno izobrazbo. Tudi na radijskem področju se torej pokaže jasna razlika med programskimi UPE in produkcijsko podporo: izobrazbena odstopanja so bistveno izrazitejša pri produkciji kot pri delu programskih uredništev.

Podobna razmerja se kažejo tudi v podatkih regionalnih centrov. Tudi tu je produkcijsko-tehnični del regionalnih centrov področje, kjer je neskladje med formalnimi pogoji in dejansko kadrovsko strukturo najizrazitejše.

6.3 Razpršenost nazivov delovnih mest kot kazalnik kompleksnosti sistema

Število različnih nazivov delovnih mest je pomemben kazalnik, saj kaže stopnjo razvejanosti in upravljalvske zahtevnosti kadrovske strukture. Več kot je različnih nazivov delovnih mest na posameznem področju, zahtevnejše je:

- primerjanje delovnih mest,
- usklajevanje pogodb o zaposlitvi z dejanskim delom in obratno,
- izvajanje notranjih »prerazporeditev«,
- oblikovanje kariernih poti,
- ter pregledno načrtovanje potreb po delu.

Največja razpršenost nazivov je vidna pri velikih produkcijskih oziroma večfunkcijskih področjih. Npr. OE TV produkcija ima 67 različnih nazivov delovnih mest. Podobna razpršenost pa se pojavlja pri večini notranjih enot.

Ta podatek dodatno potrjuje ugotovitve iz drugih delov analize: obstoječi sistem delovnih mest je zelo razvejan, kar zmanjšuje preglednost in otežuje enostavno kadrovsko upravljanje. Razpršenost sama po sebi ne pomeni, da so delovna mesta nepotrebna, kaže pa na to, da je prenova sistemizacije smiselna predvsem tam, kjer se nazivi, opisi nalog in dejansko delo vsebinsko prekrivajo ali kjer so pogoji za zasedbo delovnega mesta nesorazmerni z dejansko naravo dela.

6.4 Starostna struktura in prenos znanja

Povprečna starost po področjih kaže, da RTV Slovenija na več področjih razpolaga z izkušenim kadrom. Seveda takšni podatki odpirajo vprašanja prenosa znanja in pravočasnega nadomeščanja.

Pri Televiziji Slovenija so povprečne starosti večine večjih uredniških in produkcijskih področij okoli 50 let.

Na Radiu Slovenija je povprečna starost prav tako relativno visoka, pri čemer izstopa UPE Val 202 z nekoliko nižjo povprečno starostjo 46 let.

Multimedijski center oziroma uredništvo za nove medije ima med večjimi področji izrazito nižjo povprečno starost, in sicer približno 45 let. To je pomembno v povezavi z usmeritvami PPN 2026, ki poudarja digitalno prisotnost, integracijo vsebin in razvoj novih distribucijskih poti.

Pri specializiranih tehničnih področjih je starostna struktura posebej pomembna. Oddajniki in zveze imajo povprečno starost 52,7 leta, tehnični produkciji regionalnih centrov pa približno 50 let. Pri teh področjih kadrovska tveganje ni vezano na število zaposlenih, temveč na specifično znanje, poznavanje infrastrukture, notranjih tehnoloških postopkov in izkušenj, ki jih ni mogoče hitro nadomestiti na trgu dela.

6.5 Spolna struktura kot dopolnilni HRM kazalnik

Spolna struktura je v tem razrezu uporabljena kot nevtralen kazalnik, ki zgolj dodatno pojasnjuje sestavo posameznih področij. Podatek ni namenjen vrednotenju ustreznosti ali neustreznosti strukture, temveč prikazu dejanskega stanja po področjih.

Razlike med področji so izrazite. Produkcijsko-tehnična področja so izrazito moško zastopana. OE TV produkcija ima 11,9 % žensk, OE Radijska produkcija 7,1 %, Tehnična produkcija RC Koper-Capodistria 11,7 %, Tehnična produkcija RC Maribor 5,8 %, Oddajniki in zveze pa 11,1 % žensk.

Nasprotno so nekatera programska in podporna področja bolj žensko zastopana. UPE Kulturni in umetniški program TV Slovenija ima 79,8 % žensk, UPE Prvi program 68,6 %, UPE Program Ars 62,2 %, Prevajanje, lektoriranje in podnaslavljanje 93,3 %. Skupne službe kot združena kategorija izkazujejo 57,9 % žensk, pri čemer gre za notranje raznoliko področje, ki združuje vodstvo zavoda, finančne, kadrovske, poslovno-splošne, komunikacijske, mednarodne, tehnološke in druge podporne funkcije.

6.6 Vsebinska interpretacija ključnih razlik

Razrez po področjih potrjuje več pomembnih ugotovitev.

Prvič, **produkcijsko-izvedbena področja so kadrovsko največja in sistemsko najbolj razvejana**. OE TV produkcija, OE Radijska produkcija, tehnični produkciji regionalnih centrov, izvedba programov, vizualna podoba, programsko načrtovanje in tehnično-infrastrukturalna področja skupaj predstavljajo pomemben del delovnega procesa RTV Slovenija. Njihova skupna značilnost je veliko število različnih delovnih mest.

Drugič, **izobrazbena neustreznost je najbolj izrazita pri produkcijskih in tehničnih področjih**. To je pomembna HRM ugotovitev, ker kaže, da splošni podatek o visokem deležu zaposlenih, ki ne izpolnjujejo formalnega izobrazbenega pogoja, ne pomeni enakomerne težave po celotnem zavodu. Odstopanja so skoncentrirana predvsem tam, kjer so delovna mesta zgodovinsko, tehnično in produkcijsko specifična, kjer se znanje pogosto pridobiva z delom, internim usposabljanjem in izkušnjami. Glede na navedeno bi bila smiselna ocena upravičenost formalnih zahtev za zasedbo posameznih delovnih mest.

Tretjič, **digitalno področje ima drugačen kadrovski profil**. MMC oziroma uredništvo za nove medije ima nižjo povprečno starost od večine večjih področij in razmeroma nižji delež izobrazbenih odstopanj. To področje je zato pomembno pri nadaljnjem razvoju digitalne distribucije in uvajanja delovnih procesov, usmerjenih v sodobne uporabniške navade.

Četrtoč, **umetniško-glasbena področja niso neposredno primerljiva s klasičnimi programskimi, tehničnimi ali administrativnimi področji**. Glasbena produkcija ima zelo nizke deleže izobrazbenih odstopanj, kljub temu, da gre za področje, kjer je kadrovska presoja tesno povezana s specifičnimi umetniškimi kompetencami, avdicijami, sestavo ansamblov, dolgoročnim razvojem glasbenikov ipd.

Petič, **najpomembnejša ugotovitev tega razreza je, da je razlika med programskimi uredništvii pretežno v njihovi velikosti, produkcijsko-tehnična oziroma izvedbena področja pa od uredniških odstopajo predvsem po še večji razpršenosti nazivov delovnih mest in po višjih deležih izobrazbenih odstopanj**.

Ta razrez dopolnjuje glavne ugotovitve analize. Potrjuje potrebo po:

- nadaljevanju usklajevanja pogodb o zaposlitvi z dejanskim delom in obratno,
- preveritvi formalnih pogojev za zasedbo posameznih delovnih mest,
- preglednejši in po možnosti manj kompleksni sistemizaciji,
- ciljnem načrtovanju notranjih prerazporeditev ter
- prilagoditvi programskih, produkcijskih, tehničnih in drugih nalog s kadrovskimi omejitvami zavoda.

7. Zaključna ocena

Analiza kaže, da je RTV Slovenija že začela izvajati ključne ukrepe za optimizacijo kadrovske strukture: zmanjšuje število zaposlenih, izvaja interne razpise in prerazporeditve, vzpostavila je mikroorganizacijsko strukturo ter pripravlja prenavo sistemizacije. Ti ukrepi pomenijo realen premik od formalnega evidentiranja delovnih mest k aktivnemu upravljanju kadrovskih virov.

Hkrati analiza kaže, da temeljni izziv ni samo število zaposlenih. Ključni izziv je usklajenost med:

- dejanskim delom – pogodbami o zaposlitvi,
- formalnimi pogoji za zasedbo delovnih mest – kadri na trgu in
- razpoložljivimi kadrovskimi viri – obsegom nalog, ki jih zavod prevzema z vsakokratnim PPN.

Visok delež izobrazbeno neustreznih zaposlitev, nezasedena delovna mesta, sočasni presežki in primanjkljaji ur ter obseg honorarnega dela kažejo, da gre za večplastno kadrovsko-organizacijsko vprašanje, povezano z neustreznim odrejanjem dela, neustreznimi zahtevami za zasedbo delovnih mest kar se tiče izobrazbe in s premajhnim upoštevanjem omejitev kadrovske strukture pri oblikovanju PPN.

Uprava lahko na maso plač in kadrovske vzdržnosti vpliva predvsem z nadaljnjim zmanjševanjem števila zaposlenih, notranjimi prerazporeditvami, doslednim spoštovanjem pogodb o zaposlitvi, prenavo sistemizacije, preverjanjem izobrazbenih pogojev, optimizacijo delovnih procesov in preiščeno uporabo honorarnega sodelovanja. Rast mase plač zaradi sprememb plačnega sistema v javnem sektorju s temi ukrepi ni mogoče v celoti preprečiti, mogoče pa jo je upočasnjevati in upravljavsko obvladovati.

Z vidika nadaljnjega odločanja analiza zato ne predstavlja le zbirke kadrovskih podatkov, temveč podlago za postopno, pravno varno in finančno vzdržno preoblikovanje kadrovske strukture zavoda.

8. Podatki, ki bi analizo še dodatno okrepili

Analizo bi bilo mogoče okrepiti predvsem z bolj enotno klasifikacijo honorarnega dela po namenu sodelovanja, z natančnejšo povezavo med konkretnimi nalogami PPN in kadrovskimi viri po enotah, s periodičnim spremljanjem učinkov internih prerazporeditev, s povezavo med morebitnimi podatki o pričakovanem obsegu dela na posameznem delovnem mestu in podatki o obveznem obsegu in strukturi javne službe. Ti podatki niso pogoj za uporabno vrednost analize, bi jo pa bistveno povečali, predvsem pri nadaljnjem (letnem) spremljanju in upravljanju s kadrovskimi potrebami.