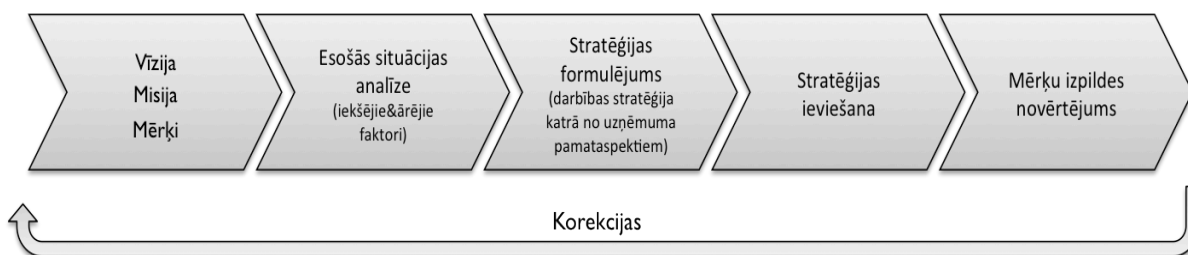


LATVIJAS TELEVĪZIJAS ATTĪSTĪBAS PLĀNS JAUNĀ VIENOTĀ SABIEDRISKĀ MEDIJA KONCEPCIJAS KONTEKSTĀ

LTV kā sabiedriskam medijam ir pienākums īstenot dzīvē “Elektronisko plašsaziņas līdzekļu nozares attīstības nacionālajā stratēģijā 2012. – 2017. g.” izvirzītās pamatnostādnes:

1. Attīstīt Latvijas demokrātiju, tiesisko valsti un pilsonisko līdzdalību.
2. Veicināt valstisko apziņu, latviešu kultūras identitāti, Latvijas reģionālās identitātes un eiropeisko identitāti.

Šī virsuzdevuma izpildei ir jāizstrādā LTV uzņēmuma stratēģiskās vadības plāns, kas sevī ietvertu šādas sadaļas:



Par laimi darbs pie šī apjomīgā dokumenta nav jāsāk no tīras lapas, jo vairāk kā 200 eksperti, kas strādājuši pie “Jauna Latvijas elektroniska sabiedriskā medija izveides koncepcijas” (turpmāk tekstā Koncepcija) ir paveikuši lielu darbu un daudzas tā sadaļas ir izmantojamas arī LTV stratēģiskās vadības plānā. Tajā pat laikā šī konkursa ietvaros prasītā rīcības plāna apjoms un man pieejamie resursi ir daudz par mazu, lai izvērsti izstrādātu visas stratēģiskā vadības plāna sadaļas, tāpēc plāna izklāsts ir veidots pamatnostādņu līmenī, kur tas ir nepieciešams atsaucoties uz Koncepciju, un galveno uzmanību pievēršot stratēģijas ieviešanas rīcības plāna sadaļai.

LTV VĪZIJA, MISIJA, MĒRĶI.

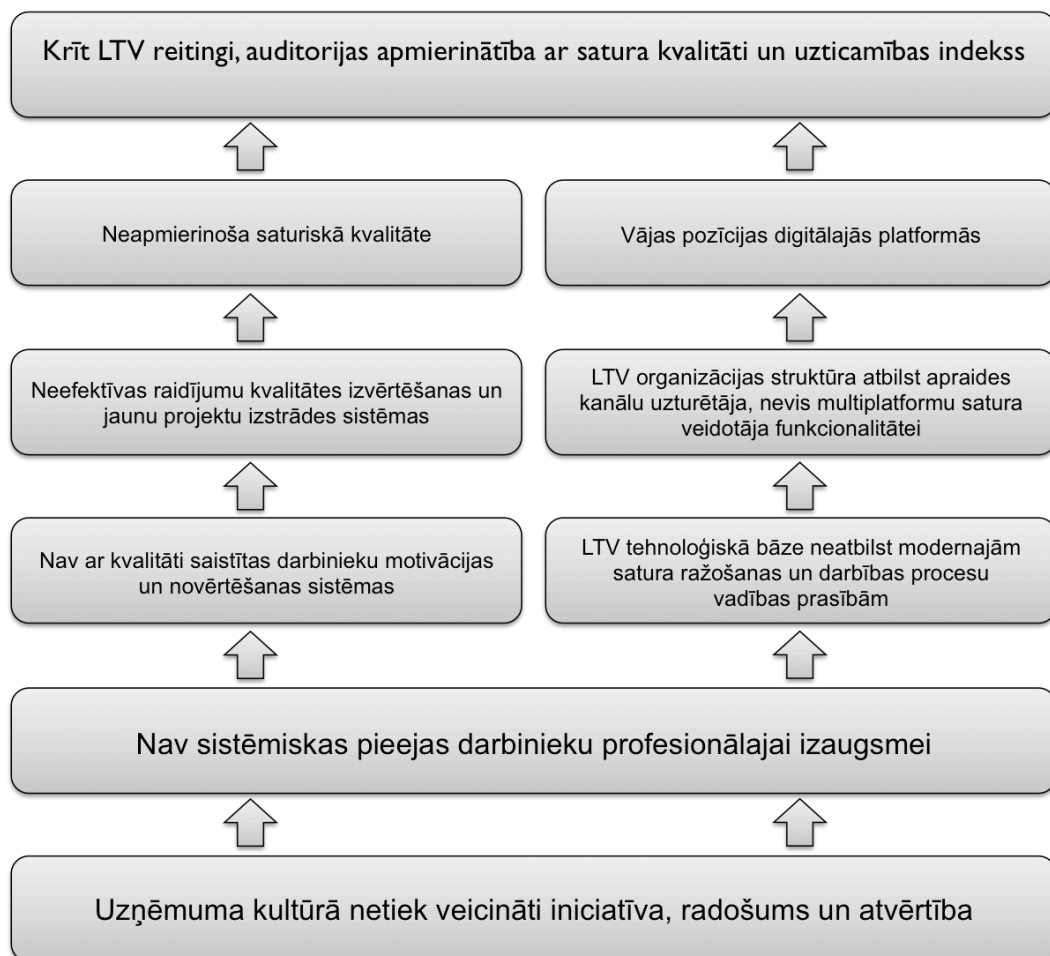
Koncepcijas 1.4. nodaļā izstrādātais šo jēdzienu saturs pilnībā atbilst LTV ilgtermiņa attīstības stratēģijai. Tajā pat laikā Stratēģijas formulējuma sadaļā ir jānosaka konkrēti vidēja un īstermiņa darbības mērķi, bez kuru sasniegšanas nebūs iespējama arī LTV ilgtermiņa attīstība.

Koncepcijas 1.5. nodaļā minēto vadības mērķu izpilde būs atkarīga gan no izvirzīto mērķu izpildes, gan no vairākiem ārējiem faktoriem, piemēram, pieejamā investīciju apjoma un tehnoloģiju attīstības tendencēm.

ESOŠĀS SITUĀCIJAS ANALĪZE.

Koncepcijā veikta kvalitatīva un plaša daudzu LTV darbības aspektu SVID analīze, tāpēc zemāk izdalīšu tikai kritiskās barjeras, no kuru pārvarēšanas ir atkarīga izvirzīto mērķu sasniegšana. Starp visām barjerām pastāv savstarpēja cēloņsakarība, kuru ir svarīgi ņemt vērā stratēģijas formulējuma un ieviešanas sadaļās.

Kritiskās barjeras



STRATĒĢIJAS FORMULĒJUMS

Lai pārvarētu kritiskās barjeras un sasniegtu stratēģiskās vadības plānā izvirzītos mērķus, ir nepieciešams formulēt darbības stratēģiju katrā no turpmāk minētajiem uzņēmuma darbības pamataspektiem:

Ražošana
(saturs un programmas)

Satura % sadalījums un tēmas atbilstoši Konceptijas 4.3. – 4.11. sadaļās veiktajai analīzei un secinājumiem. Galvenās prioritātes:

- Oriģinālraidījumu apjoma pieaugums, it īpaši par bērnu & pusaudžu un kultūras tematiku.
- Efektīva jauna satura projektu vadība.
- Satura veidošana atbilstoši multi-platformu mediju patēriņa prasībām (Konceptijas 12.3., 12.4. sadaļas).
- Efektīva satura kvalitātes vadība.

Uzņēmuma struktūra

- Pāreja no kanālu orientētas uz satura orientētu struktūru, par pamatu ņemot Konceptijas 9.10.1. nodaļā piedāvāto struktūru un 5.3.6, 5.3.7.1. nodaļās izstrādātos darbu procesu aprakstus.
- Mūsdienīga uzņēmuma darbības procesu vadības sistēma, kas ir līdzvērtīga Konceptijas 8.9., 8.10. nodaļās aprakstītajai.

Personālvadība	<ul style="list-style-type: none"> • Mūsdienu labai praksei atbilstoša personālvadība par pamatu ņemot Konceptijas 9.9., 9.10.2. – 9.10.4. nodaļu analīzi un rekomendācijas. • Sistēmiska darbinieku apmācība Konceptijas 10.5. nodaļā minētajām kritiskajām funkcijām.
Tehnoloģiju platformas	Tehnoloģijas nodrošina efektīvu jauna satura ražošanu multi-platformu videi, programmu plānošanu un publicēšanu, kā arī operatīvu un neierobežotu pieeju jau saražotam saturam.
Mārketingis	Dziļa savas auditorijas izpratne palīdz veidot kvalitatīvu saturu. LTV zīmola spēka pamatā ir kvalitatīvs saturs, populāri profesionāļi, kas to veido, integrēta zīmola komunikācija, augsta reputācija sadarbības partneru vidū un visā sabiedrībā.

STRATĒGIJAS IEVIEŠANA

Esošajā situācijā LTV nevar “iet” pakāpenisku ilgtermiņa pārmaiņu ceļu un uzņēmuma vadības stratēģija saistās ar nopietnām pārmaiņām visos darbības pamataspektos. Lai veiksmīgi ieviestu nepieciešamās pārmaiņas, rīcības plānā jāietver pasākumi, kas novērstu kritiskās barjeras tādā prioritārā secībā, kas atbilst to cēloņsakarībai.

Radošuma un atvērības veicināšana uzņēmuma kultūrā

Pārmaiņu ieviešana organizācijas kultūrā ir ilgstošs un pakāpenisks process, kuru nevar panākt ar vadības rīkojumiem. Lai izmaiņas notiktu, jaunajai LTV vadībai ar savu rīcību un komunikāciju ir jādemonstrē šo vērtību prioritāti. Vienlaicīgi ir svarīgi ieviest arī praktiskus pasākumus šo vērtību stiprināšanai, piemēram:

- LTV ēkā izveidot atsevišķas telpas radošo ideju ģenerēšanai. Telpu dizainam un funkcionalitātei ievērojami jāatšķiras no pārējā biroja iekārtojuma. Tās darba vajadzībām var izmantot jebkurš darbinieks, iepriekš tās rezervējot.
- Izveidot regulāru darbinieku balsojuma konkursu par labākajiem izveidotajiem raidījumiem, sižetiem un pārraidēm. Uzvarētāji saņem naudas balvas un citus labumus.
- Veicināt labāko raidījumu & darbinieku piedalīšanos starpautiskos industrijas konkursos.
- Labo ideju dēlis. Uzņēmuma intranetā izveido labo ideju sadaļu, kur katrs darbinieks var izteikt ierosinājumus par jebkuru ar LTV darbību saistītu tēmu. Pārējiem darbiniekiem ir iespēja atbalstīt šo ierosinājumu, par to balsojot. Populārākās idejas, kuras var īstenot, saņem balvu.

Darbinieku profesionālās izaugsmes veicināšana

Koncepcijā ietvertā Mācību centra izveide ir vitāli svarīga šīs barjeras pārvarēšanai vidējā termiņā un ilgtermiņā. Īstermiņā radošo darbinieku profesionālo izaugsmi var veicināt pasākumi, kas vērsti uz pieredzes apmaiņu un jaunu spējīgu darbinieku piesaistīšanu:

- Ārzemju radošo ekspertu vizītes LTV un darbs kopā ar kādu no radošajām komandām. Vizītes ilgums līdz četrām nedēļām, tās laikā notiek gan praktiska pieredzes apmaiņa darba procesā, gan izglītojošas lekcijas/semināri par inovatīviem un starpžanru raidījumu formātiem, multi-platformu satura ražošanu un citām aktuālām industrijas tendencēm. Ekspertu pieredzes profilam pēc iespējas būtu jāatbilst jauno satura redakciju specializācijai. Vizītes laikā eksperti sagatavo savu analīzi darbinieku profesionālās attīstības un satura kvalitātes uzlabošanas iespējām. Gada laikā būtu vēlamas 4 – 5 ekspertu vizītes.
- Jauno žurnālistu, tehnisko speciālistu treniņnometne prominentu vietējo un ārzemju profesionāļu vadībā. Nometnes laikā notiek gan teorētisko zināšanu apgūšana, gan praktiskās nodarbības. Spējīgākos nometnes dalībniekus uzaicina strādāt jaunveidojamajā LTV bērnu un jauniešu satura redakcijā. Notikumu atspoguļo LTV interneta portālā un sociālo mediju kontos.

- Ikmēneša informatīvs biļetens par industrijas jaunumiem pasaulē: raidījumu idejas LTV prioritārajos satura virzienos, formātu jaunumi, tehnoloģiju sniegtās iespējas. Materiāls tiek veidots bloga/www lapas formātā ar komentāru un jautājumu iespējām.
- Jau 2013. g. jānodrošina darbinieku apmācība kritisko pamatprasmju uzlabošanai (valodas, sociālo mediju lietošana un satura izvietošana u.c.). To var nodrošināt, izmantojot ārpakalpojumus atbilstoši budžeta iespējām.
- Pārveidot personālvadības nodaļu atbilstoši mūsdienu personālvadības labajai praksei: izveidot personālvadības direktora pozīciju, ieviest sistēmisku pieeju personāla apmācībai, karjeras plānošanai, jaunu darbinieku piesaistei.

Atalgojuma un motivācijas sistēma, kas saistīta ar saražotā satura kvalitāti

- Lai ieviestu darbinieku motivācijas sistēmu, vispirms LTV jāievieš sistemātiska raidījumu kvalitātes izvērtēšana, pārņemot Latvijas Radio un ārzemju sabiedrisko mediju pieredzi. Kvalitātes kritēriji ir detalizēti aprakstīti Konceptijas 5.3.7.2. nodaļā. Tāpat pastāvīgi būtu jāvērtē satura atbilstība žurnālistikas profesionālajiem standartiem, kas detalizēti aprakstīti “LTV rīcības kodeksā” vai, piemēram, “BBC Editorial Guidelines”.
- Papildus iekšējam satura kvalitātes novērtējumam ir svarīgi uzturēt operatīvu atgriezenisko saikni ar savu auditoriju un dot LTV skatītājiem iespēju izteikt savu viedokli par raidījumu kvalitāti, zvanot uz bezmaksas tālruni vai sūtot e-pastus. Tāpat šeit būtu jāanalizē un jāņem vērā skatītāju reakcija sociālo mediju platformās.
- Pēc satura kvalitātes vadības sistēmas ieviešanas uzņēmumā jāievieš atalgojuma sistēma, kas satur mainīgo daļu un kuras pamatā ir regulāra darbinieku vērtēšana, par pamatu ņemot Konceptijas 9.10.2. – 9.10.4. nodaļās piedāvāto.

Uz satura ražošanu balstītas organizācijas struktūras un darbības procesu izveide

Uz satura ražošanu orientēta uzņēmuma struktūra ievērojami atšķiras no patreizējās LTV struktūras. Būtiski veiksmīgas reorganizācijas priekšnosacījumi ir:

- vadības un darbinieku kopēja izpratne par izvirzīto mērķu svarīgumu,
- pozitīvas izmaiņas uzņēmuma kultūrā un darbinieku motivācijā,
- efektīva un mūsdienīga personālvadība.

Galvenās pārmaiņas saistās ar:

- četru satura redakciju izveidi (sk. Konceptijas 43. attēlu),
- jauno projektu nodaļas izveidi,
- projektu personāla nodaļas iekļaušanu satura pārvaldē.

Lai veicinātu oriģinālsatura veidošanu jomās, kur LTV pozīcijas ir īpaši vājas, reorganizāciju būtu lietderīgi sākt ar bērnu & jauniešu satura redakcijas un jauno projektu nodaļas izveidi.

Mārketinga

Konceptijas autori atzīst, ka “sistemātiska pieeja mārketingam nav bijusi mediju menedžmenta dienaskārtībā”. Efektīvai mārketinga funkciju veikšanai jāreorganizē LTV tirgvedības departaments, izveidojot profesionālu komandu, kas, izmantojot iekšējos un ārpakalpojumu resursus, var veiksmīgi pildīt mūsdienīga mārketinga departamenta funkcijas:

- Tirgus analīze.
Koordinēt tirgus pētījumu projektus un veikt iegūto datu analīzi – TV un interneta auditorijas dati, sabiedriskā labuma tests, jauno projektu konceptu testi. Mediju patēriņa tendenču monitorings, industrijas jaunumi Latvijā un pasaulē.
- Mārketinga stratēģijas izstrāde, mārketinga komunikāciju plānošana un realizācija. Šeit galvenā uzmanība būtu jāpievērš profesionālai sabiedrisko attiecību aktivitāšu plānošanai un

realizācijai, novirzot uzmanību no LTV iekšējām problēmām uz sabiedrisko mediju raksturojošām satura aktualitātēm, jaunā sabiedriskā medija pilotprojektiem, medija pilsoniskajiem aspektiem. Īstermiņa perspektīvā LTV reklāmas jībāzē uz produktu jaunumiem – reklāmas materiālu mūsdienīgs izpildījums, interneta un sociālo tīklu integrācija satura ražošanas un komunikāciju plānos. Iesaiste sociāli nozīmīgos projektos, izmantojot tos kā tēla veidojošu elementu, piemēram, Baltijas ceļa 25. gadadienas kopprojekts ar Igaunijas un Lietuvas sabiedriskajām TV. Lai pieņemtu lēmumu par LTV zīmola nākotni jaunā sabiedriskā medija kontekstā, ir nepieciešams veikt LTV tēla atribūtu un potenciāla pētījumu sabiedriskā labuma testa ietvaros.

- Sadarbība ar mediju aģentūrām un reklāmdevējiem (reklāmas raidlaika pārdošana).

Tehnoloģiju modernizēšana

LTV nevarēs piedāvāt saistošu un pieejamu saturu skatītājam, kurš izmanto modernās informācijas un komunikāciju tehnoloģijas, ja šo tehnoloģiju nebūs paša uzņēmuma rīcībā. Konceptijas II. sadaļa satur detalizētu esošās LTV tehniskās bāzes analīzi un tehnoloģisko platformu attīstības rekomendācijas. Tehnoloģiska modernizācija ir nepieciešama praktiski visās uzņēmuma darbības jomās un LTV vadībai ir jādara viss iespējamais, lai nodrošinātu nepieciešamās investīcijas no Valsts budžeta un ES fondiem.

MĒRĶU IZPILDES NOVĒRTĒJUMS

Konceptijas 2. sadaļā ietverta gan citu valstu sabiedrisko mediju pieeja darbības efektivitātes vērtēšanai, gan detalizētas rekomendācijas Latvijas sabiedriskā medija pasūtījuma izpildes novērtējumam. Piedāvātie efektivitātes mērījumi pilnībā atbilst LTV stratēģisko mērķu izpildes novērtēšanai. Papildus minētajam, plānotajā Latvijas iedzīvotāju aptaujā jāparedz iespēja iegūt vērtējumu par atsevišķiem LTV raidījumiem uzņēmuma satura kvalitātes vadības vajadzībām.

Uzņēmuma darbības taktisko mērķu izpildes novērtējumam būtu lietderīgi izvērtēt vienotas darbības procesu vadības sistēmas ieviešanu, par pamatu ņemot Konceptijas 8.9.,8.10. nodaļās aprakstīto vai tai līdzvērtīgu analogu. Vienlaicīgi būtu jāizvērtē šādas sistēmas ieviešanas izmaksas un birokrātisko procedūru palielināšanās riski, pozitīvu lēmumu pieņemot tikai acīmredzama izdevīguma gadījumā.

Rīga, janvāris 2013.

/Sergejs Nesterovs/