

"Nem hozhatod létre a tanuló szervezetet...
De támogathatod az emberek képességeit, hogy
tanuljanak,
és kreatív módon egyesítsék tevékenységeiket."

G. Morgan

A TUDÁSKULTÚRA ÉS A TUDÁSMEGOSZTÁS INNOVATÍV FEJLESZTÉSE A MAGYAR TELEVÍZIÓ ZRT.-NÉL

mtv
Magyar Televízió Zrt.

„AZ ÉV HR CSAPATA -2009” PÁLYÁZAT

2010. FEBRUÁR



A MAGYAR TELEVÍZIÓ ZRT. BEMUTATÁSA, AZ UTÓBBI ÉVEK MÉRFÖLDKÖVEI

A Magyar Televízió Magyarország nemzeti, közszolgálati televíziója. Működtetése a Magyar Televízió Zrt. feladata, amelyet a Magyar Országgyűlés rádiózásról és televíziózásról szóló 1996. évi I. törvénye (ún. médiatörvény) alapján hoztak létre, az 1957-től állami vállalként működő Magyar Televízió jogutódaként. Az MTV jelenleg két csatornán szolgáltat műsort.

Az MTV legfontosabb küldetése a médiatörvényben meghatározott közszolgálati feladatok ellátása. Ez a többi között a sokszínű magyar társadalom szűkebb csoportjainak igényeire is válaszoló műsorok készítését és sugárzását jelenti, vagyis a hívők, a gyerekek, a magyar kultúra és művészetek, a kisebbségek vagy éppen a határon túl élő magyarok tájékoztatását és szolgálatát. E célok elérése érdekében intézményünk az ország egyik legnagyobb létszámú szellemi, kulturális és közéleti alkotóműhelyét működteti: 1600 munkatárssal (2009-es záró létszám: 1606) közel egymillió műsorpercet sugárzunk évente.

A 2004 és 2009 közötti időszak több szempontból is mérföldkő volt az MTV életében.

- reorganizációs program keretében 2005-től megújultak a belső folyamatok és a szervezeti struktúra,
- új alapokra helyeztük a vállalat gazdálkodását az „addig nyújtózkodj, amíg a takaród ér” elvét követve. Ennek eredményeként pozitív mérleg szerinti eredményt ért el az MTV az elmúlt négy évben.
- a digitális kor kihívásaira válaszul új információs portálokat hoztunk létre, a meglévőket korszerűsítettük (www.hirado.hu, www.telesport.hu). A világhálón keresztül elérhető szolgáltatások fejlesztése biztosítja az információk szabad áramlását, a műsorok akár többszöri megtekintését (<http://videotar.mtv.hu>).
- az elmúlt évek legnagyobb projektje a szervezet zökkenőmentes, gördülékeny átköltöztetése volt a patinás belvárosi Tőzsdepalotából az új – a televízió igényeinek megfelelő – óbudai gyártóbázisra. A költözés 2009-ben az adásbiztonság maximális figyelembevételével zajlott, az adás egy percre sem szünetelt.

A 2008. év végén kirobbant gazdasági válság az MTV Zrt. gazdálkodására is komoly hatással volt:

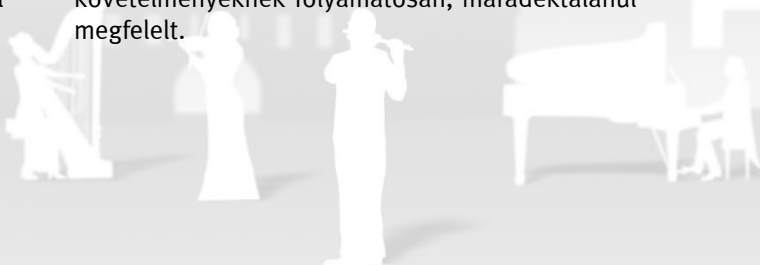
a 300-as HUF/EUR árfolyam 855 millió forinttal növelte a cég kiadásait és közel 700 millió forinttal rontotta eredményét, s ez jelentős költségcsökkentési intézkedéseket tett szükségessé. Mivel a költségvetési támogatásokat sem 2008-ban, sem 2009-ben nem indexálták, az intézmény a két év alatt összesen 5 milliárd forint reáltámogatás-csökkenéssel szembesült, ami az MTV teljes éves költségvetésének több mint egy ötöde.

A Társaság kiadásainak emelkedése és a források szűkülése mellett 2009-ben az MTV-nek jelentős többletkiadásokra is elő kellett teremtenie a szükséges erőforrásokat. Ilyen többletkiadás az új gyártóbázis bérleti díja, amely mintegy 1,5 milliárd forinttal magasabb, mint 2008-ban. Ugyancsak rendkívüli kiadást jelentettek a 2009. évi – a költözéshez és digitális átálláshoz kapcsolódó - beruházások is, amelyek bruttó 3,1 milliárd Ft összegű pluszkiadást jelentettek.

A szűkülő források és a 2009. év többletkiadások (és az ÁFA-emelés) miatt egy 2,8 milliárd forint összértékű költségcsökkentési terv kidolgozására kényszerült az MTV menedzsmentje, amelynek keretében a műsorstruktúra jelentősen átalakult, és az ismétlések aránya megnövekedett. Emellett a vezetőség megszüntette a stúdióbérléseket, karcsúsította a szakértői-tanácsadói rendszert, visszafogta a reklám- és propaganda kiadásokat és a külföldi utazások és kiküldetések költségeit, illetve számos szerződést újratárgyalta és több mint száz szerződést azonnali hatállyal felmondott. Mindkét csatornán leállítottuk a külső gyártású műsorokat, a műsorstruktúrában ez által fellépő hiányt belső kapacitásból oldottuk meg. A humán erőforrás területén is folyamatosan végrehajtottuk az intézkedési tervben megfogalmazott feladatokat.

A fentiekben bemutatott időszak forráshiányos állapotát és jelentős megtakarításait követően a 2010. évi költségvetési törvény szerint a Magyar Televíziótól további 9,5 milliárd forintot vontak el. Ez a teljes évi költségvetés egy harmada, a műsorterjesztési költséggel korrigált bevételeknek pedig a fele.

Minden nehézség ellenére a Magyar Televízió a 2009. évi gazdasági tervben kitűzött alapvető céljait elérte: a mérleg szerinti eredménye immáron ötödik éve pozitív, miközben a médiatörvényben rögzített követelményeknek folyamatosan, maradéktalanul megfelelt.



A MAGYAR TELEVÍZIÓ ZRT. HUMÁNERŐFORRÁS STRATÉGIÁJA, KIHÍVÁSAINK

A reorganizációs projekt elindításával egy időben, 2005-ben kezdtük megalkotni az MTV stratégiáját. Megfogalmazzuk az MTV jövőképét, küldetését, valamint stratégiai irányvonalait, ezeken alapulva pedig elkészítettük a vállalat humánerőforrás (HE) stratégiáját, amelyből idézünk:

„Az MTV Rt. munkaerő-állománya legyen minőségi, motivált és lojális.

Az MTV Rt. küldetésének megvalósításához szükséges a minőségi teljesítés, amelyhez elengedhetetlen a szervezeti egységek és az érintett munkatársak közösen végzett, eredményes munkája. Meg kell teremteni a minőségi munkaerőt, amely képes a feladatok magas szintű ellátására, valamint képes megfelelni az Rt. elvárásainak.

A folyamatos fejlődés, fejlesztés feltételeinek megteremtése érdekében meg kell tervezni az utánpótlás-biztosítást és -képzést, és gondoskodni kell a tervek megvalósulását biztosító munkaerő-állományról is.”

Az MTV-ben alacsony a fiatalok aránya, a munkaerő-állomány legnagyobb része 40 év feletti. A munkavállalók körülbelül egynegyede 5 éven belül nyugdíjba vonul, vagy már nyugdíjas, és érezhető a kereskedelmi televíziók elszívó hatása a negyvenes éveiben járó korosztálynál. A munkavállalói korfa alapján is világossá vált, hogy jelentős tudásmennyiség elvesztésének veszélyével nézünk szembe, ha nem lépünk sürgősen. Az átfogó tudásmenedzsment-stratégia kialakításának szükségességéről 2008-ban született döntés.

VÁLASZ A KIHÍVÁSRA: ÚT A TUDÁSMENEDZSMENT (TM) FELÉ

A tudásmenedzsment első időszakát döntően az informatikai alkalmazások bővítése határozta meg. A különböző HR-informatikai rendszerek bevezetése gyorsabbá, pontosabbá tették a legtöbb adminisztratív folyamatot (munkaidő-nyilvántartás, káféteria, bérszámfejtés stb.). Az előttünk álló időszak egyik legnagyobb kihívása már a szervezeti tudástőke tudatos fejlesztése. A TM programok céljává a szervezeti kultúra átalakítása, tudásközösségek, tudáshálózatok építése, a szervezeti tudás töketélyezőként való kezelése vált.

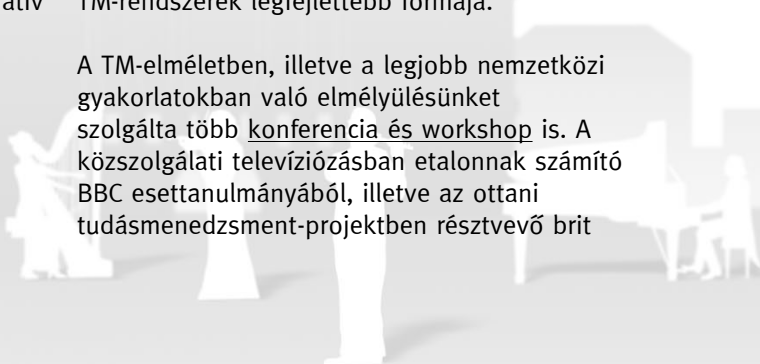
A tudásmenedzsment minősége különös jelentőséggel bír a „tudásintenzív” üzletágakban. A Magyar Televízió különleges szerepet tölt be: itt indult a televíziózás, hatalmas tudás halmozódott fel a szervezetben. Ez a tudásvagyon azonban a nyugdíjazások, a kereskedelmi adók elszívó hatása, valamint a közszolgálati adók jelentőségének csökkenése miatt erózióknak indult. A kulcstudások elvesztésének kockázata tovább nő az éleződő verseny, a súlyos gazdálkodási nehézségek, valamint a vezetési válság miatt. A tudásvesztés megállítása, valamint ezzel párhuzamosan a tudásmegosztás fejlesztése komoly kihívást jelent az MTV számára. Minderre válaszul új szellemiségű tudásmenedzsment rendszer és kultúra kiépítését választottuk.

A TM-CSAPAT FELÁLLÍTÁSA, MUNKAMÓDSZEREK

A projekt a Humán Erőforrás és KEM (Környezet-Egészség- és Munkavédelem) Igazgatóság kezdeményezésére jött létre. A csapatban a Humán generalisták, a Képzés-fejlesztés, az Informatika és az Intézményi kommunikáció egyes munkatársai vesznek részt. A projekt innovációs tartalmának kidolgozásában közreműködött külső partnerünk a Szervezési és Vezetési Tudományos Társaság - valamint megbízottjuk a Poziteam Kft. -, és az MTA Tudásmenedzsment albizottságának képviselői.

A TM-szemlélet kialakításában, valamint a team-munkában sikerrel alkalmaztuk az akciókutatás módszerét. Ez a speciális beavatkozási modell egyben a feltárt és megoldásra váró problémák súlyozásának módszere is. A problémamegoldást előtanulmányok kísérik, az elemzés az adott helyszínen, az érintett résztvevők bevonásával és leginkább önelemzéssel történik. Az akciókutatás egy spirális szerkezetű tanulási folyamat, amelyben minden tevékenységet lépésenként megtervezünk, s azt a gyakorlatban megvalósítjuk. A probléma megoldását folyamatosan monitorozzuk, majd a végén értékeljük. A szerzett tapasztalatokat figyelembe véve tervezzük meg a következő tevékenységet, és így tovább. Ez a módszer megteremti az ún. tanuló szervezet alapjait is, amely a TM-rendszerek legfejlettebb formája.

A TM-elméletben, illetve a legjobb nemzetközi gyakorlatokban való elmélyülésünket szolgálta több konferencia és workshop is. A közszolgálati televíziózásban etalonnak számító BBC esettanulmányából, illetve az ottani tudásmenedzsment-projektben résztvevő brit



szakember nyílt, interaktív tréningjéből nagyon sokat tanultunk, ötleteket is merítettünk.

A külső és belső tagokból álló TM-csapaton és a szervezeten belül egyaránt fejlett infokommunikációs eszközökkel dolgozunk. A team-munkához web2-es ún. wiki felületet használunk, a vállalat egészét a SharePointra tervezett intranet-felületen szólítjuk meg, amely interakciókra is lehetőséget ad. Az MTV-ben működő pilot-csapatok, valamint több szűkebb szakmai csoport is dolgozik a Google-groups rendszerrel.

ÖSSZEFOGLALÓ A TM-CSAPAT 2009-ES TEVÉKENYSÉGÉRŐL, EREDMÉNYEIRŐL

Első lépésként a szervezet tudáshoz való viszonyát térképeztük fel egy nagyszabású tudáskultúra-felméréssel. Ennek kapcsán bevezettük a belső köztudatba a tudásmenedzsment fogalmát. Az eredményekből kiindulva, a projektcsapat és a hozzánk csatlakozó érdeklődők ötletei alapján pilot-projektekbe kezdtünk a vállalat különböző területein. A projektmunkákban több lelkes, egyébként igen leterhelt szakemberünk vett részt - elszántan és elkötelezetten.

Legfontosabb eredményeink 2009-ben:

- Kis létszámú, de lelkes TM-csapatot hoztunk létre. Változatos módszerekkel, különböző helyeken **támogatjuk az intézményen belüli tudásáramlást**.
- Létrehoztuk az **MTV online távoktatási felületét**. Az igényes, saját készítésű képzési anyagok sorát folyamatosan bővítjük.
- Lezártuk az MTV 3. **gyakornoki programját**, hozzájárultunk annak megújításához.
- Megteremtettük az **egyszemélyes újságírói képzés** alapjait, a belső képzésen az első csoport már végzett is. A képzés óta „tudásközösségként” működnek. A videoújságírók hamarosan saját műsorral jelentkeznek.
- A technikai lehetőségeket a TM szolgálatába állítjuk. Tudatosan kommunikálunk a legfontosabb **belső kommunikációs rendszeren**, a 2009-ben megújult Intraneten.
- Szorosabb kapcsolatot és tudásáramlást tettünk lehetővé **a kismamáknak és a nyugdíjasoknak szóló akciók** által.

A gyakorlati ötletek megvalósításán túl folytattuk az

elméleti munkát is. Az év második felében a céget érintő legnagyobb kihívások azonosítása után vezetői interjúkat készítettünk. A szervezettől és a szervezetről összegyűjtött információk alapján megkezdtük a Magyar Televízió TM-stratégiájának összeállítását.

EREDMÉNYEINK RÉSZLETES BEMUTATÁSA

Komplex tudáskultúra-felmérés

A szervezeti- és tudáskultúra felmérését kvalitatív és kvantitatív módszereket is felhasználva végeztük. Összeállítottunk egy viszonylag hosszú, nyílt kérdéseket is bőven tartalmazó online kérdéssort, amelyet az éles indítás előtt a munkavállalók kisebb csoportjaival teszteltünk is. Emellett a szervezet különböző területein dolgozó véleményvezér munkatársakkal fókuszcsoportos interjúk is születtek.

Az online felmérés érdekes, mindenkit érintő kérdéseire várakozásainkon felüli arányban, igen nagy számban válaszoltak a kollégák. A számítógéppel rendszeresen dolgozó munkatársak több mint fele reagált a kérésre és 300-nál is többen töltötték ki a teljes (elég hosszú) kérdőívet. A szöveges észrevételekből is bőven érkezett, sok érdemi javaslatot fogalmaztak meg a kollégák. Mind a kérdőív válaszai, mind a személyes beszélgetések rengeteg információt szolgáltatottak a munkánkhoz, sőt, a szervezet általános állapotáról is elég pontos képet kaptunk. Érezhető volt, hogy a munkatársakat izgatja, mi lesz a sorsa annak a tudásvagyonnak, amire ők (nemcsak az idősebb generációk) olyan büszkék.

Megújult Intranet

A felméréskor sok építő kritikát kapott az éppen megújítás alatt álló Intranet. Ezeket is figyelembe véve az Informatika és az Intézményi Kommunikáció 2009 novemberében indította be az új, web2-es rendszerű, azaz interaktív funkciókat is tartalmazó Intranetet. A cégen belüli tudásmegosztást az új belső kommunikációs rendszer nagymértékben támogatja. Az Intranet a különböző egységek, projektek, valamint a munkavállalók egyéni oldalairól áll. A Tudásmenedzsment projektnek, sőt pl. a Videoújságírás alprojektnek is saját oldala van az Intraneten, s emellett működik az önálló Tudástár (e-learning-felület) is.

A sokféle információt egy híreket tartalmazó főoldal, valamint különböző, használatot segítő szolgáltatások,

gyűjtemények és kijelzők fűzik egységes egésszé. A dokumentumokat, híreket az egységek vezetői által kijelölt szerkesztők publikálják, így viszonylag sokan vesznek részt a közös tudás építésében. A feldolgozott témák igen változatosak, naponta 20-25 új anyag készül. A nem számítógépes munkát végző kollégáink tájékoztatására a legfontosabb információkat levélben és faliújságon is közzéteszi a kommunikációs csapat. A könyvtárban emellett rendelkezésükre áll négy közös használatú számítógép is.

Elektronikus távoktatási program

A tudásmenedzsment projekt beindításával párhuzamosan kezdődött 2008 őszén az e-learning tanulási platform létrehozásának előkészítése. Céljaink a következők voltak:

- könnyen elérhető és kötetlen időpontban használható tudástár létrehozása,
- a szükséges tudás eljuttatása a változó munkarendben és helyen dolgozók részére,
- a számítógép-használat és a modern tanulási folyamatok beépítése a szervezeti kultúrába,
- belső fejlesztésű, „MTV-specifikus” tananyagok készítése,
- a kötelező „frontális” oktatások kiváltása e-learninges tananyaggal,
- a kötelező tanfolyamokon való részvétel egyszerűbb nyomon követése.

A munkatársak széles köre által elérhető távoktatási felületet „Tudástár” néven indítottuk útjára 2009 februárjában, elsőként MSword és MSExcel tananyagokkal. Ősszel saját tananyagfejlesztésbe kezdünk: az éves kötelező tűzvédelmi oktatás kiváltására az MTV-re jellemző, egyedi tananyagot állítottunk össze. A többlépcsős, teszttel végződő anyag része az az óbudai bázison forgatott kisfilm is, amelyben a tűz esetén követendő instrukciókat modelleztük. A tananyag elfogadtatása a Tűzoltósággal folyamatban van. További terveink között szerepel egy nemzetközi, a kisebbségek esélyegyenlőségéről szóló tananyag e-learning felületre való adaptálása, testre szabása is.

Gyakornoki program

Annak érdekében, hogy a stratégiának megfelelően és biztosítsuk a „minőségi” munkaerő-utánpótlást, 2006-ban elindítottuk az MTV gyakornoki programját. Szeretnénk tehetséges, lelkes fiatalokat az intézményhez vonzani, és elismert szakembereink

segítségével (mentorok) kiváló munkaerővé nevelni őket. A gyakornokok a 10 hónapos képzési program során készülnek fel jövőbeni pozíciójukra. A program elején rögzített egyéni célok teljesülését folyamatosan nyomon követjük. A mentor és a gyakornok háromhavonta értékeli egymás teljesítményét. A képzési program végén döntés születik arról, hogy ki az, aki megfelel a vállalat elvárásainak és az MTV munkavállalója maradhat.

Az érdeklődők száma 2008-ra megduplázódott, több mint 300 jelentkezőből választottuk ki azt a 17-et, akiket érdemesnek tartottunk a 2008 szeptemberétől 2009 júniusáig tartó gyakorlati képzésre. A gyakornokok az adott szakterület vezetője által javasolt mentor mellett tanultak és dolgoztak. A gyakornoki év lejárta után a mentorok és vezetők véleménye alapján 14 gyakornok munkaszerződését hosszabbítottuk meg. A programot közös csapatépítő tréning, illetve a mentorok és a gyakornokok tapasztalatainak összegzése zárta. A program sikerét jelzi, hogy volt gyakornokaink beilleszkedtek csapatukba, teljes értékű szakmai munkát végeznek. Amint a gazdasági helyzet lehetővé teszi, a bővülő tapasztalatok és észrevételek beépítésével szeretnénk folytatni a programot.

A mentorokról munkájuk elismeréseként interjúsorozatot jelentettünk meg az Intraneten. A tudáscsere mindkét irányban aktív volt, erről a mentorok idézett mondatai tanúskodnak:

„...vállaltam a felkérést, mert úgy gondolom, egy-két korosztály „kimaradt,” így nagy szükség van a fiatalokra.”

„Rájöttem, mennyi mindent tanulhatok én is a gyakornokomtól, inspirált engem.”

„Biztos, hogy több energia a csapat részéről a teljesen kezdő szakemberek elindítása, de ez a „befektetés” máris megtérült!”

Videoújságírók az MTV-ben

A fokozatos költségcsökkentés és a konkurens internetes tartalmak hatására elindult a világ közszolgálati televízióiban az egyszemélyes stábkoncepció. A stáb egy, a televíziózás technológiájában is jól képzett újságíróból áll, aki egyszerre operatőr, vágó, szerkesztő és riporter. A videoújságíró rövid időn belül képes komplett, adáskész tartalmak, kisfilmek elkészítésére. Az anyagok webes felületeken közvetlenül is használhatók, így még nagyobb lehetőségeket nyitnak a jövőben.

Az MTV korán reagált a kihívásra. Nagystók Tibor vezető szerkesztő irányításával és a Tudásmenedzsment projekt támogatásával új alkotói team jött létre 2009 őszén. Kollégáink várakozáson felüli számban jelentkeztek a felhívásra. A projektvezető, az általa közös munkára meghívott szakemberek és maguk a jelöltek részvételével színvonalas, változatos, gyakorlatias, közös munkára és folyamatos tanulásra alapuló interaktív munka zajlott. A kiválasztott munkatársak részt vettek egy vágótanfolyamon, operatőri alapképzésen, készítettek montázst, kisfilmeket. Hallgatták az amerikai, a magyar, és az Amerikában végzett magyar előadókat élőben, vagy Skype-on keresztül. Mindannyian „bedobták a közösbe” televíziós ismereteiket.

A három hónapos belső „képzésről” már ki is került az első 8 MTV-s videoújságíró! A csapat közös internetes felületen osztotta és osztja meg egymással a tananyagot, a próbálkozásokat, az elkészült műveket, a tanácsokat, valamint kifelé is nyitott on-line szakmai közösséget működtet.

Néhány vélemény a résztvevőktől:

„Olyan helyekre, ahová egy hagyományos stábnak (3-4 főnek) lehetetlen eljutnia, egy fő mehesen, de olyan felkészültséggel, hogy ne okozzon neki gondot egy jó kép megkomponálása, egy kérdéssor felépítése és feltevése, illetve ha az időhiány, vagy a téma megkívánja, ennek megvágása és továbbítása, hogy mielőbb adásba kerülhessen.”

„Az egyszemélyes stáb előnyei: gyorsabb reagálás; a riportalanyok jobban feloldódnak (mivel nincs 2-3 ember a kamera mögött); könnyebb a „beépülés,” jobban ki lehet dolgozni egy témát; egy főt a gyártás könnyebben küld akár több napra is...”

Ez a rugalmas, jövőbe mutató technológia egyben kísérleti terepe is a felgyorsult világhoz alkalmazkodó gyártásnak. A tudásfejlesztés e formája TM-projekt keretében, vagyis a meglévő tartalomgyártó műhelyeket, főszerkesztőségeket kiegészítve, de azoktól függetlenül működik. A fejlődésen, tudásátadáson túl a projekt az alábbi eredményekkel büszkélkedhet.

- A belső átképzéssel produktívvá tettük a változó műsorstruktúra miatt kialakult üres kapacitások nagy részét.
- Válaszoltunk a régi és új felületek hatékony tartalomgyártási igényeire.
- „Feltámasztunk” néhány, a költségcsökkentés áldozatává lett közszolgálati műsortípust (dokumentumfilm, oknyomozó riport, utazós műsor, beépülő újságírás).

- Erősítjük a műhelyszemléletet, s a műhelyek közötti tartalmi, humán és technológiai átjárást.

A Magyar Televízióban új „tudásbázis” épült a résztvevők sokszínű háttéréből és sokrétű tapasztalatából. Olyan közös tudás gyűlt össze, amit érdemes közkinccsé tenni. A végzősök alkotásait a Magyar Televízió 2010 áprilisától a Videolevél munkacímű, hetente jelentkező műsorban mutatja be.

A kismamák és a nyugdíjasok bevonása a tudásmegosztásba

Rendszeres kapcsolatot tartunk nyugdíjasainkkal, valamint az általuk létrehozott klubokkal, szervezetekkel. Közreadjuk volt kollégáink által szervezett rendezvények, vetítések, beszélgetések meghívóit. Az MTV költözése óta is több ízben fogadtuk nyugdíjasainkat, akik fontos tudnivalókkal és anekdotákkal egészítették ki a 2010 februárjában a nagyközönség számára is megnyílt MTV Látogatóközpont idegenvezetőinek tudását a régi berendezésekről, a műsor- vagy adásszerkesztés korabeli módszereiről. Volt kollégáink tudása így a látogatáson résztvevő felnőttekhez és gyerekekhez is eljut majd. A jelenlegi és a régi kollégák között beszélgetést szerveztünk: termékeny eszmecsere folyt a technológiák változásáról. A jövőben több hasonló, tudásmegosztást segítő összejevetelt tervezünk.

A dolgozói korfa sajátosságai miatt is különösen fontosnak tartjuk az éppen szülési vagy gyermekgondozási szabadságon lévő fiatal nők megtartását. A vállalathoz tartozásukat közös rendezvényekkel (Mikulás, Családi Sportnap, kiállítások, színházlátogatás, korcsolyázás stb.), valamint 2009 óta speciális tájékoztatással is erősítjük. Külön hírlevelet küldünk nekik, hogy a kedvezményeikről, rendezvényeikről otthonukban értesülhessenek. A kezdeményezésnek a kismamák nagyon örültek, jó ötletnek tartják a kapcsolattartás e módját. Terveink között szerepel olyan kisgyerekes találkozók megszervezése is, ahol az anyukák egymással és a munka világába korábban visszatért kolléganőikkel beszélgethetnek.

A gyermekgondozási szabadságról visszatérőknek munkakörüknek megfelelően sok esetben tudunk részmunkaidős, vagy rugalmas, ill. kötetlen időbeosztással, akár részben otthonról végezhető feladatot adni. Ezekkel az eszközökkel igyekszünk elősegíteni, hogy a nálunk „felnőtt” generáció tagjai itt kamatoztassák tovább az MTV-ben megszerzett tudásukat.

Tudásmenedzsment stratégia

A stratégiaalkotáskor nem volt könnyű dolgunk, mert bár bírtuk a felső vezetés jóváhagyását, érdemi támogatást mégsem kaptunk, nem tudtunk egy nagyobb, az intézmény egészét érintő stratégiából kiindulni. (Aki ismeri az MTV-t övező viszonyrendszert, nem csodálkozik ezen.) Olyan koncepciót dolgoztunk ki, amely nem öncélúan, hanem a szervezet és tagjainak érdekét szem előtt tartva, a felmerülő legfontosabb kihívásokra reagálva hoz létre változásokat a szervezetben. Az MTV jövőjét szolgáló, de a körülményekhez alkalmazkodó célrendszert és akcióttervet sikerült összeállítanunk.

A TM PROJEKT HATÁSA A HR CSAPATRA ÉS A SZERVEZETRE

A TM-szemlélet nem csak a projektben közvetlenül közreműködőkre gyakorolt hatást, hanem a teljes HR csapatra is. A felmérés, az ötletbörzék felerősítették a többi szervezeti egységgel való együttműködést. A projekt fejlődésével növekedett a lelkesedésünk. A részsikerek megerősítették bennünk, hogy a tudásmenedzsment olyan HR eszköz, amelynek nehezen számszerűsíthető, de érezhetően pozitív hatása van a szervezeti kultúrára, a dolgozók elkötelezettségére, az értékes munkába vetett hit erősítésére.

A TM-projekt egyik legfontosabb jellemzője, hogy a lehető legalacsonyabb költségszinten, az alulról jövő kezdeményezéseket felkarolva, „mozgalmi jelleggel” indult el. Egy nagyon nehéz, bizonytalansággal terhelt időszakban adott lehetőséget a cselekvésre azoknak, akik progresszív módon akartak viszonyulni a kialakult helyzethez. A tudásfejlesztés ily módon költséghatékonyan, belső, eddig esetleg rejtett erőforrások felhasználásával, több különböző területen párhuzamosan történik. A pilot-projektekben dolgozó munkatársak lelkesedése másokra is „átragadt,” a sikerek javították a válsághelyzet miatt kialakult rossz hangulatot. Néhány esetben új alternatívát, kitörési lehetőséget jelent a TM-alapú megközelítés (pl.: megújult Intranet, egyszemélyes újságírás).

Már a téma felvetés és az első lépések fogadtatása is kedvező volt, később pedig a projektcsapat munkája, a csatlakozó munkatársak lelkesedése, valamint a pilot-projektek eredménye igazolta a kezdeményezés helyességét. Ugyan a tudásmenedzsment keretein belül zajló projektek a munkavállalók egy-egy kisebb

csoportját érintik csak közvetlenül, azonban a belső híradásokból és a kialakult tudáshálózatokon keresztül a legtöbb kollégánkhoz eljutottak eredményeink. A legfontosabb talán az, hogy a szervezetben és egyes tagjaiban is tudatosult a tudásáramlás fejlesztésének szükségességére, sokan ismét lelkesen látnak munkához, hogy frissítsék, bővítsék a maguk, s az MTV tudásbázisát.

További terveinkről

A 2010-es évre már konkrét akcióttervünk van, amelynek legfontosabb elemei:

- Továbbhaladni a megkezdett pilot-projektekkel (Videoújságíró, e-learning fejlesztések, mentori program kiterjesztése).
- Az MTV tudástérképének elkészítése (kulcstudások és tulajdonosaik beazonosítása).
- Felkutatni és felkarolni további „rejtett” tudásközösségeket.
- Egy az Interneten keresztül elérhető tudásbázis megjelenítését előkészíteni.
- Megteremteni egy szakmai „wikipedia” alapjait.
- Felpezsdíteni a klubéletet az MTV-n belül (filmklub, „digitális televíziózás” szakmai közösség).

Távlati terveink között szerepel, hogy a nemzetközi tudásáramlásban nagyobb szerepet vállaljunk, felhasználva EBU (European Broadcasting Union, Európai Műsorszolgáltatók Szövetsége) tagságunkat.

Meggyőződésünk, az elindított folyamatok segítik az MTV munkavállalóit abban, hogy maximálisan megfeleljenek a XXI. század szakmai kihívásainak és akár egy nemzetközi mezőnyben is az élvonalba kerüljenek.

