

ارائه راهکارهای مدیریت منابع انسانی در حوزه بکارگیری مجریان در صداوسیما

اسماعیل فضلی‌زاده^۱، محمدحسین ساعی^۲، رضا پورحسین^۳

تاریخ پذیرش: ۹۶/۴/۱۰

تاریخ دریافت: ۹۵/۸/۲۳

چکیده

بدون تردید، مجریان یکی از عوامل مهم ایجاد پیوند بین مخاطبان با صداوسیما هستند. مجری در حقیقت آخرین حلقه تکمیل فرایند ارتباطی صداوسیما با مخاطب است. به همین سبب نیاز است طرح و برنامه مدون و از پیش طراحی شده‌ای برای مدیریت به کارگیری آنها در سازمان صداوسیما وجود داشته باشد. این پژوهش با انتخاب گزاره «ارائه راهکارهای مدیریت منابع انسانی در حوزه بکارگیری مجریان صداوسیما» به عنوان هدف اصلی تحقیق به دنبال بررسی وضعیت فعلی مدیریت به کارگیری مجریان و آسیب‌شناسی و بهبود آن با هدف دستیابی به راهکارهای نحوه تعامل مطلوب سازمان صداوسیما با مجریان خود و بالعکس، دستیابی به هنجارها و مقرراتی برای انضباط بخشیدن به کار مجریان، دستیابی به راهکارهای نحوه ارزیابی عملکرد مجریان و دستیابی به راهکارهای نحوه تشویق و تنبیه مجریان صداوسیما به عنوان اهداف فرعی پژوهش بود. مقاله حاضر، کیفی و از نوع اکتشافی و روش آن مصاحبه عمیق بوده و نمونه‌گیری نیز روش هدفمند انجام شده است. به همین منظور با ۲۶ نفر از استادان و کارشناسان حوزه‌های مدیریت رسانه و ارتباطات، مدیران منابع انسانی، تهیه‌کننده‌ها و مجریان صداوسیما مصاحبه شد تا در نهایت نتایج این تحقیق در قالب سه بخش ارائه شود. جریان‌شناسی تلاش‌های صداوسیما برای دستیابی به راهکارهایی در مسیر مدیریت منابع انسانی در حوزه بکارگیری مجریان، ارائه راهکارهای پیشنهادی برای این مهم و در نهایت طراحی الگو به کارگیری مجریان در صداوسیما، یافته‌های این پژوهش را تشکیل می‌دهند.

واژه‌های کلیدی

الگو، مدیریت منابع انسانی، مجریان، صداوسیما، جمهوری اسلامی ایران

fazlizadeh@gmail.com

^۱. کارشناسی‌ارشد مدیریت رسانه (نویسنده مسئول)

^۲. استادیار دانشکده ارتباطات و رسانه، دانشگاه صداوسیما

^۳. دانشیار دانشکده روان‌شناسی، دانشگاه تهران

۱. مقدمه

شاید بتوان گفت که بخش عظیمی از ثقل تولید یک برنامه موفق مجری محور در صداوسیما بر دوش مجریان است. در بسیاری از برنامه‌ها، مجری در حقیقت آخرین حلقه ایجاد فرایند ارتباطی سازمان صداوسیما با مخاطب است؛ زیرا با اجرای اوست که هدف پیامرسانی محقق و این فریند کامل می‌شود. به بیان دیگر همان‌طور که یک سفیر کشوری را نمایندگی می‌کند، مجری هم برنامه‌های صداوسیما را نمایندگی می‌کند. به همین سبب نیاز به یک برنامه‌ریزی به‌خصوص برای استفاده و به‌کارگیری هرچه مؤثرتر از مجریان وجود دارد.

به دلیل شرایط خاص قانونی و ساختاری که بر سازمان صداوسیما حاکم است و به این سبب که یک رسانه حاکمیتی به حساب می‌آید، به جرئت می‌توان عنوان کرد که نمونه‌ای به‌مانند آن از لحاظ ابعاد و گستردگی و از آن مهم‌تر ابعاد حقوقی بین سازمان‌های رسانه‌ای دنیا وجود ندارد. همان‌طور که از دید مخاطبان، مجریان به‌عنوان نماینده صداوسیما به حساب می‌آیند، سازمان صداوسیما و برنامه‌هایی که از آن پخش می‌شود برای آنان به‌عنوان نماینده حاکمیت نظام جمهوری اسلامی ایران قلمداد می‌شود. به تبع آن، مدیریت و تدبیر در این سازمان سخت و پیچیده می‌شود؛ بنابراین، می‌بایست نقشه راه و برنامه‌ای علمی و بومی را تهیه و تدوین کرد تا بر اساس آن سازمان به اهداف خود در زمینه نحوه تعامل با مجریان دست یابد.

با این وجود بر اساس تحقیقات میدانی نگارندگان و مصاحبه اولیه با چند تن از مدیران صداوسیما از جمله مدیران سابق برخی از شبکه‌های سیما و مدیر امور مجریان سیما و همچنین برخی از مجریان با سابقه صداوسیما مشاهده شد که پس از قریب به چهار دهه پس از پیروزی انقلاب، مدیران سازمان صداوسیما هنوز طرح و برنامه مدون و از پیش طراحی شده‌ای برای تربیت مجریان و نحوه مواجهه و تعامل با آنان و در مجموع مدیریت ایشان را ندارند و فرایند جذب و آموزش و استفاده از مجریان در برنامه‌های مختلف صداوسیما بیشتر بر اساس سلايق مدیران شبکه‌ها و تهیه‌کنندگان برنامه‌های سازمان استوار است.

به این دلیل انجام پژوهش جامعی در مسیر جریان‌شناسی تلاش‌های صداوسیما برای دستیابی به راهکارهایی در جهت مدیریت منابع انسانی در حوزه به‌کارگیری مجریان، ارائه راهکارهای پیشنهادی برای این مهم و در نهایت طراحی الگو به‌کارگیری مجریان در صداوسیما ضروری به نظر می‌رسد.

بررسی‌ها نشان می‌دهد که متأسفانه با وجود تلاش‌های ستودنی صورت گرفته در زمینه مدیریت به‌کارگیری مجریان صداوسیما فاصله وضعیت موجود و وضعیت مطلوب، فاصله‌ای قابل ملاحظه است که می‌توان از طریق انجام پژوهش‌هایی کاربردی و عمیق، سیاست‌های کلی این موضوع و خلأ موجود را تا حد زیادی مشخص و تکمیل کرد.

در این پژوهش با وجود اذعان به این مطلب که در شرایط فعلی صداوسیما، فرایندهایی هرچند نانوشته در زمینه مدیریت به‌کارگیری مجریان وجود دارد؛ تلاش شد تا با رجوع به آراء صاحب‌نظران و مدیران رسانه‌ای؛ به ارائه راهکارهایی در جهت مدیریت به‌کارگیری مجریان و طراحی الگوی برای آن بپردازیم.

۲. پیشینه پژوهش

با توجه به بررسی‌هایی که نگارنده در حوزه پژوهش‌های مراکز علمی و پایان‌نامه‌های دانشگاهی در دانشگاه‌های اصلی که رشته‌های مدیریت رسانه و علوم ارتباطات اجتماعی را ارائه می‌دهند انجام داده است، پایان‌نامه و پژوهشی که به‌صورت مستقیم در حوزه مدیریت منابع انسانی صداوسیما یا سازمان‌های رسانه‌ای دیگر باشد، یافت نشد و تنها چند پژوهش زیر که ارتباط بیشتری با موضوع پایان‌نامه محقق دارند، یافت شدند که در ادامه به آنها اشاره می‌شود:

۱. پژوهشی با عنوان شناخت قواعد، مبانی و استانداردهای اجرا در تلویزیون با نگاهی آسیب‌شناسانه بر اجرای برنامه‌های زنده تلویزیونی توسط گویندگان رادیو، توسط خانم مریم سید غفوری و راهنمایی علی‌اصغر فهیمی‌فر در قالب پایان‌نامه کارشناسی ارشد در زمستان ۱۳۸۹ در دانشگاه صداوسیما، گروه مدیریت رسانه به رشته تحریر درآمده است.

مسئله اصلی این تحقیق بررسی قواعد و چارچوب حاکم بر اجرا در برنامه‌های صداوسیما به‌منظور دستیابی به دلایل تغییرات در اجرا و ناکامی مشخص برخی از گویندگان رادیو و تلویزیون بوده است. در این پژوهش، برای تکمیل مباحث نظری از روش اسنادی و کتابخانه‌ای و برای رسیدن به پاسخ سؤال‌های تحقیق، از روش تحقیق میدانی و مصاحبه با ۱۵ نفر از گویندگان شبکه سراسری رادیو جوان و همچنین روش تحقیق تطبیقی و مقایسه‌ای استفاده شده است. یافته‌های این تحقیق نشان می‌دهد که ارتقای آگاهی و توانمندی فردی، مرتبط با رسانه به لحاظ افزایش تحصیلات تکمیلی و دانشگاهی و مهارت‌های فردی مرتبط با اجرا ازجمله ضروریات برای مجریان و گویندگان رادیو و تلویزیون است.

این تحقیق از آن جهت بررسی شده است که در نتیجه‌گیری خود بر ضرورت آموزش‌های تخصصی برای مجریان جهت ارتقاء توانمندی‌های آنان اشاره می‌کند و نتیجه این پژوهش تأکید بر اهمیت مدیریت منابع انسانی است.

۲. پژوهشی با عنوان بررسی عوامل مؤثر بر عملکرد مجریان برنامه‌های سیاسی سیمای جمهوری اسلامی ایران در سال ۱۳۸۷ از دیدگاه مدیران، سردبیران و کارشناسان معاونت سیاسی صداوسیما، توسط ابراهیم کوهستان محالیان و راهنمایی طاهر روشندل در قالب پایان‌نامه کارشناسی ارشد در بهار ۱۳۸۸ در دانشگاه صداوسیما، گروه مدیریت رسانه به رشته تحریر درآمده است.

پژوهش پیش‌رو در پی بررسی عوامل تأثیرگذار بر عملکرد مجریان برنامه‌های سیاسی سیمای است که از روش پیمایشی برای بررسی موضوع تحقیق استفاده شده است و جامعه آماری این تحقیق شامل همه مدیران و سردبیران معاونت سیاسی سازمان صداوسیما است. داده‌های اصلی تحقیق به روش میدانی و با استفاده از پرسشنامه بسته پاسخ با مقیاس لیکرت جمع‌آوری شده‌اند. نتایج حاصل از این تحقیق نشان می‌دهد که مجریان برنامه‌های سیاسی از نگرش نظام‌مند برخوردار نبوده و نظام جذب حاکم بر سازمان نخبه‌گرا نیست. از طرفی مجریان از سطح تخصص حرفه‌ای مناسبی برخوردارند و همچنین آموزش‌های ضمن خدمت مجریان در سطح مناسبی نیست. نتایج حاصل از تحقیق به کار گرفته شده در تحقیق نشانگر این است که بین تخصص، نظام جذب نخبه‌محور، آموزش ضمن خدمت و جایگاه حرفه‌ای مجریان در جامعه با عملکرد رابطه معنادار مستقیم وجود دارد. از طرفی نتایج این تحقیق بیانگر این است که از سه بعد محتوایی، ساختاری و زمینه‌ای، بعد ساختاری مهم‌ترین بعد از ابعاد سه‌گانه عوامل مؤثر بر عملکرد شغلی مجریان برنامه‌های سیاسی سیمای است.

همان‌گونه که نتایج تحقیق پیش‌گفته نشان می‌دهد نظام جذب و همچنین آموزش مجریان در سازمان صداوسیما مناسب نیست که خود نشان‌دهنده نیاز به تحقیقی جامع‌تر در خصوص مدیریت هر چه بهتر منابع انسانی به‌ویژه در مراحل جذب و آموزش ایشان و به‌خصوص برای مجریان است و این خود مؤکد ضرورت توجه بیشتر به بحث مدیریت نیروی انسانی در حوزه مجریان است.

۳. پژوهشی با عنوان بررسی عوامل مؤثر بر تسلط مجریان برنامه‌های زنده تلویزیونی با تأکید بر برنامه‌های ترکیبی توسط خانم فرشته مردانی در قالب پایان‌نامه کارشناسی ارشد در زمستان ۱۳۸۳ در دانشگاه صداوسیما، گروه تولید سیمای، گرایش کارگردانی به رشته تحریر درآمده است. مسئله اصلی

این تحقیق بررسی عوامل تأثیرگذار بر میزان تسلط مجریان برنامه‌های زنده تلویزیونی است. در این پژوهش، برای تکمیل مباحث نظری از روش اسنادی و برای رسیدن به پاسخ سؤال‌های تحقیق، ابزار مصاحبه با مجریان و کارشناسان سازمان صداوسیما جمهوری اسلامی ایران بکار گرفته شده است. یافته‌های این پژوهش که شامل موارد تأثیرگذار بر میزان تسلط مجریان است به شرح ذیل است:

مطالعات مستمر اجتماعی و علمی مجری برنامه‌های زنده، رشته تحصیلی و میزان تحصیلات مجری برنامه‌های زنده، آشنایی به زبان‌های خارجه، سابقه کار و سن مجری و درنهایت آشنایی با فنون برنامه‌سازی تلویزیون.

همان‌گونه که نتایج تحقیق فوق نشان می‌دهد برای بهبود عملکرد و کارایی مجریان نیاز به تخصصی شدن آموزش‌ها برای مجریان هست که مشخصاً در حوزه مدیریت منابع انسانی قرار می‌گیرد.

۴. پژوهشی با عنوان طراحی الگو شایستگی مجریان برنامه‌های ورزشی سیمای جمهوری اسلامی ایران توسط سعید یاری وناب و راهنمایی سید مرتضی موسویان در قالب پایان‌نامه کارشناسی ارشد در زمستان ۱۳۹۲ در دانشگاه صداوسیما، گروه مدیریت رسانه به رشته تحریر درآمده است. هدف و مسئله اصلی تحقیق فوق طراحی الگو شایستگی مجریان ورزشی تلویزیون برای کمک به سازمان صداوسیما جمهوری اسلامی ایران در راستای جذب و آموزش این نوع مجریان است. در این پژوهش برای تکمیل مباحث نظری از روش اسنادی و برای رسیدن به پاسخ سؤال‌های تحقیق، روش نظریه زمینه‌ای و ابزار مصاحبه عمیق بکار گرفته شده است. جامعه آماری این تحقیق شامل ۱۰ نفر از کارشناسان رسانه و مجریان ورزشی است که بر اساس نمونه‌گیری نظری انتخاب شدند. یافته‌های تحقیق فوق بیانگر لزوم توجه و عنایت به چهار دسته از شایستگی‌ها (شایستگی‌های فنی و تخصصی، شایستگی دانشی، شایستگی ارتباطی، شایستگی فردی و شخصیتی) است که در شناسایی، استخدام و آموزش مجریان ورزشی تلویزیون حائز اهمیت است.

در این پژوهش نیز در نهایت بر ضرورت و اهمیت مدیریت استفاده از مجریان به‌ویژه در زمینه چگونگی جذب و آموزش ایشان اشاره شده است که به‌طور مستقیم مربوط به حوزه مدیریت منابع انسانی است.

۵. پژوهشی با عنوان ویژگی‌های مجری موفق در برنامه‌های سیما توسط خانم الهه عطاردی در قالب یک طرح پژوهشی در سال ۱۳۸۹ در مرکز تحقیقات صداوسیما جمهوری اسلامی ایران انجام شده است. مسئله اصلی پژوهش فوق دستیابی به مؤلفه‌های یک مجری موفق از منظر روانشناسی اجرا و خصوصیات فردی مجری و مهارت‌های او در به کار گرفتن این توانایی‌ها و همچنین بازشناسی جایگاه مجری در برنامه‌های تلویزیونی و بررسی نقش مجریان در برنامه‌های کنونی سیما، تبیین مبانی نظری و طرح شاخصه‌های کیفی اجرا در ساختارهای مختلف برنامه‌های مجری محور سیما است. در انجام تحقیق فوق از روش‌های اسنادی و کتابخانه‌ای و همچنین مصاحبه با متخصصان این حوزه و چند تن از مجریان سیما استفاده شده است. مهم‌ترین نتایج پژوهش فوق دربرگیرنده نکات زیر است:

مجری باید از چهره‌ای مناسب و جذاب و صدایی گوش‌نواز برخوردار باشد. از طرف دیگر مجری باید برای اجرای برنامه‌ای دعوت شود که در آن عرصه از تخصص برخوردار است و همچنین مجری باید اطلاعات عمومی و دانش و بینش بسیار گسترده و عمیقی از اجتماع خود داشته باشد تا مطالبی که به بیننده منتقل می‌کند، مهم و شنیدنی و صحیح باشد.

پژوهش فوق نیز بر اهمیت داشتن تخصص برای مجریان تأکید می‌کند که به‌وضوح بیانگر نیاز به تدوین نظام آموزشی مناسب برای استفاده هر چه‌بهرتر از مجریان است که در حوزه مدیریت منابع انسانی بررسی می‌شود.

پس از بررسی تحقیقات پیشین که مرتبط با موضوع پژوهش فوق بود، این نتیجه حاصل گردید که هیچ‌کدام از این تحقیقات به‌صورت جامع و کامل از مرحله ورود مجریان به صداوسیما تا مرحله نگهداشت ایشان را بررسی نکرده است و حتی مدیرانی که مسئولیت امور مجریان صداوسیما را بر عهده داشته‌اند بر این نکته اذعان داشتند که متن مکتوب یا الگوی که تمامی مراحل مدیریت منابع انسانی را برای مجریان صداوسیما در بر گرفته باشد و به‌صورت تخصصی آنها را بررسی کرده باشد در سازمان صداوسیما وجود ندارد و پژوهش فوق کاری نو و جدید و کاربردی در این زمینه است.

۳. مبانی نظری

برخلاف پژوهش‌های کمی مبتنی بر آزمون فرضیه که بیشتر بر استفاده از نظریه یا ترکیبی از نظریه‌های رقیب تأکید می‌کنند؛ پژوهش‌های کیفی در استفاده از نظریه‌ها انعطاف‌پذیرترند. اگر

بپذیریم که دیدگاه‌ها و گزاره‌های نظری از پیش تعیین شده می‌توانند یافته‌های پژوهشی را محدود یا جهت‌دار کنند، در آن صورت ممکن است به شکل و محتوای این واقعیت‌های اجتماعی با دقت و حساسیت بیشتری بنگریم. درعین حال اگر نتوانیم دیدگاه‌های از پیش موجود را بشناسیم و بشناسانیم، از قدرت و میزان حساسیت ما نسبت به موضوع پژوهش کاسته می‌شود. البته این موضوع بدان معنا نیست که باید خود را نسبت به آنها متعهد بدانیم بلکه باید ببینیم که اصلاً به کار ما می‌آیند یا نه (لیندلف و برایان، ۱۳۹۲: ۱۲۶).

بنابراین، به این علت در این پژوهش چارچوب نظری مشخصی در نظر گرفته نمی‌شود؛ از برخی نظریات مرتبط و مفاهیمی که ذیل مبانی مدیریتی و مبانی ارتباطاتی ارائه شده‌اند، استفاده می‌شود.

۳-۱. مدیریت منابع انسانی

مدیریت منابع انسانی را شناسایی، انتخاب، استخدام، تربیت و پرورش نیروی انسانی به‌منظور رسیدن به اهداف سازمان تعریف کرده‌اند (سعادت، ۱۳۷۵: ۱). به‌بیان دیگر، مدیریت منابع انسانی عبارت است از تحلیل نیازهای انسانی سازمان، با توجه به شرایط متغیر و انجام اقدامات لازم برای پاسخگویی به این نیازها (روشندل و شریفی، ۱۳۹۴: ۱۱۴). امروزه اعتقاد بر این است که منابع انسانی مهم‌ترین مزیت رقابتی و سرمایه سازمانی است؛ به همین دلیل بر نقش ارزشمند افراد در سازمان تأکید شده و مدیریت مطلوب آنها بسیار مهم و حساس تلقی می‌شود. با توجه به اینکه در این پژوهش بیشتر به دنبال نحوه تعامل سازمان صداوسیما با مجریان خود و بالعکس و همچنین ارائه هنجارها و مقرراتی در جهت انضباط بخشی به کار مجریان و دستیابی به راهکارهای نحوه تشویق و تنبیه و ارزیابی عملکرد ایشان هستیم تا بر اساس آنها به راهکارهایی در جهت مدیریت منابع انسانی در حوزه به‌کارگیری مجریان صداوسیما دست یابیم و سپس الگو مدیریت به‌کارگیری مجریان صداوسیما را ارائه دهیم، بیشتر بر روی این چند حوزه مشخص شده تمرکز می‌کنیم.

سرانجام با مرور ۱۲ الگو مدیریت منابع انسانی شامل الگو سازگار مدیریت منابع انسانی فامبورن^۱، الگو جنبه‌های سخت و نرم استوری^۲، الگو چارچوب مدیریت منابع انسانی هاروارد^۳، الگو زیر

^۱. Fombrun

^۲. John Storey

^۳. Harvard

نظام‌های منابع انسانی میرسپاسی، الگوی دایر و هولدر^۱، الگو بامبرگر و مشولم^۲، نظام منابع انسانی بر اساس کارکردهای منابع انسانی آرمسترانگ^۳، الگو تعالی سازمانی بالدريج^۴ با تأکید بر منابع انسانی، نظام منابع انسانی در الگو تعالی سازمانی با عنوان تعالی منابع انسانی^۵، الگو استاندارد توسعه منابع انسان^۶، الگو منابع انسانی گری دسلر^۷ و الگو ارائه شده در کتاب مدیریت منابع انسانی دکتر سعادت و همچنین مشاهده زیرسیستم‌های منابع انسانی که در هر کدام از این الگوها به آنها اشاره شده است، به الگوی رسیدیم که به نظر می‌رسد از لحاظ جامعیت از تمامی الگوهای فوق کامل‌تر است. الگو زیر حاصل پژوهشی است که در سال ۱۳۸۷ و بعد از بررسی ۲۵ الگو مدیریت منابع انسانی و ترکیبی از تمامی عناصر و زیرسیستم‌های آنها طراحی شده است (محمدی و ورزشکار، ۱۳۸۷).



نمودار شماره ۱. الگو مفهومی: سطوح اول و دوم نظام مدیریت منابع انسانی (محمدی و ورزشکار، ۱۳۸۷)

۱. Dyer and Holder
 ۲. Bamberger and Meshoulam
 ۳. Michael Armstrong
 ۴. Malcolm Baldrige
 ۵. HR excellence
 ۶. investors in people
 ۷. Gary Nessler

۳-۲. انضباط بخشی

❖ دوره ۱۱، شماره ۳، پاییز ۱۳۹۴

کارکرد اصلی سیستم انضباطی اصلاح رفتار نامطلوب و یاددهی رفتار مطلوب، مناسب و مطابق با استانداردهای سازمان است. هدف اصلی از انضباط باید تغییر و اصلاح رفتار و عملکرد کارکنان باشد و تنها تنبیه کارکنان خاطی در سازمان به خودی خود، هدف نیست. البته اصلاح رفتار به نوعی در معنای واژه انضباط نهفته است. انضباط، ترجمه کلمه discipline است که از کلمه disciple به معنی شاگرد گرفته شده است و اشاره به نقش مدیر در شکل‌دهی رفتار کارمند دارد؛ یعنی رفتارهای مدیر، عامل اصلی در شکل‌گیری رفتارهای کارمند است (قلی‌پور، ۱۳۹۰: ۳۹۸).

امروزه این تعبیر که هدف اصلی از انضباط باید تغییر و اصلاح رفتار و عملکرد کارکنان باشد، قوت گرفته است و مبنای تنظیم بسیاری از قوانین و مقررات انضباطی را تشکیل می‌دهد؛ بنابراین، تنبیه کارکنان خاطی در سازمان به خودی خود، هدف نیست، بلکه مکانیسمی است که به وسیله آن، تغییرات رفتاری مطلوب در وی به وجود می‌آید.

۱-۳-۲. فرایند انضباط

فرایند انضباط مثل همه فرایندهای مدیریت منابع انسانی متأثر از محیط است. معمولاً نوع تنبیهاتی که برای تخلفات مقرر می‌شود تابع بلوغ فکری کارکنان، نوع سازمان و نوع فعالیت آن است (سعادت، ۱۳۷۵: ۳۱۱).

در طراحی فرایند انضباطی ابتدا اهداف سازمان را تعیین می‌کنیم، سپس قوانین و مقررات وضع می‌شوند، قوانین به کارمند تفهیم می‌شود، با مشاهده رفتار کارمند بین رفتار او قوانین و مقررات مقایسه می‌شود و در صورت انحراف از معیارها اقدام انضباطی صورت می‌گیرد (ماندی^۱ و همکاران، ۱۹۸۷: ۶۲۶).

۳-۳. ارزیابی عملکرد

انسان به دلیل گستردگی حیطه‌های شناختی و استفاده از ابزارهای مختلفی نظیر احساس، مشاهده، ادراک، تجربه و قدرت تعمق و تفکر در موضوعات مختلف، به‌ویژه در ارزیابی و تفسیر رفتار و عملکرد کارکنان، حساس است و مجموعه این عوامل، کار دستیابی مدیران را به ارزیابی

^۱. Mondy

عملکرد مؤثر تحت‌الشعاع قرار می‌دهد (استردویک^۱، ۲۰۰۵: ۱۰). از این‌رو، در سال‌های اخیر، به نقش ارزیابی عملکرد توجه زیادی معطوف شده است و این امر، از وظایف مهم مدیریت، برنامه‌ریزی و نظارت بر سرمایه‌های انسانی هر سازمان و از الزامات تحقق اثربخشی آن به شمار می‌رود. به عقیده صاحب‌نظران، نظام اثربخش ارزیابی عملکرد می‌تواند انبوهی از مزیت‌ها را به سازمان‌ها و کارکنان آنها ارزانی دارد.

ارزیابی عملکرد را باید به‌عنوان فرایند ارزیابی و برقراری ارتباط با کارکنان در نحوه انجام یک شغل و استقرار برنامه بهبود آن تعریف کرد (بیارز و روی^۲، ۲۰۰۸: ۲۵۴). در این صورت، ارزیابی عملکرد نه‌تنها به کارکنان اجازه می‌دهد که بدانند عملکردشان چگونه است، بلکه بر سطح تلاش و مسیر آینده آنان تأثیر می‌گذارد.

در بسیاری از سازمان‌ها، ارزیابی عملکرد، بخش جدایی‌ناپذیر برنامه‌های مدیریت منابع انسانی و ابزار بسیار کارآمد در توسعه حرفه‌ای محسوب می‌شود و برای مقاصد متعددی مورد استفاده قرار می‌گیرد. به عقیده برناردین^۳ اطلاعات حاصل از اندازه‌گیری عملکرد به‌طور گسترده‌ای برای جبران خدمت، بهبود عملکرد و مستندسازی به کار می‌رود. همچنین می‌توان از آن در تصمیمات مربوط به کارکنان (ارتقا، انتقال، اخراج و انفصال از خدمت)، تجزیه و تحلیل نیازهای آموزشی، توسعه کارکنان، تحقیق و ارزشیابی برنامه، بهره‌گرفت (۲۰۰۳: ۱۴۴).

۱-۳-۳. ویژگی‌های نظام ارزیابی عملکرد نیروی انسانی

به‌طور کلی، نگاه حاکم بر نظام ارزیابی عملکرد سرمایه انسانی باید به‌گونه‌ای باشد که مشورت دهنده و تسهیل‌کننده عملکرد سرمایه انسانی و سازمان و معطوف به رشد، توسعه و بهبود عملکرد باشد و در همان حال، رشد و ارشاد و توسعه ظرفیت ارزیابی‌شونده را مدنظر خود قرار دهد، همچنین مبتنی بر مشارکت، توافق و استاندارد گذاری، خودارزیابی و معطوف به آینده و مبتنی بر آینده‌نگری باشد.

^۱. Stredwick

^۲. Byars & Rue

^۳. Bernardin

۲-۳-۳. رویکردهای ارزیابی عملکرد

برای یک ارزیابی صحیح لازم است رویکردها و روش‌های ارزیابی عملکرد، شناسایی و هرکدام، در موقعیت‌های معین به‌طور صحیح به کار بسته شوند. به‌طور کلی، پنج رویکرد در خصوص ارزیابی عملکرد معرفی شده است که در جدول شماره ۱ نشان داده شده‌اند:

جدول ۱. رویکردهای اصلی در ارزیابی عملکرد نیروی انسانی (نوء^۱ و همکاران، ۲۰۰۸: ۳۵۵)
(اسنل و بوهندر^۲، ۲۰۰۷: ۳۴۸)

رویکردها	تشریح رویکرد
مقایسه‌ای ^۳	رویکرد مقایسه‌ای به ارزیابی عملکرد، نیازمند این است که ارزیابی‌کننده، عملکرد افراد را با دیگران مقایسه کند.
ویژگی‌ها ^۴	این رویکرد به ارزیابی عملکرد، بر گسترش ویژگی‌های معینی که برای موفقیت سازمان مطلوب تلقی می‌شود، تأکید دارد.
رفتاری ^۵	این رویکرد تلاش می‌کند رفتارهایی را که یک کارمند باید انجام دهد تا در کارش مؤثر باشد، تعریف کند.
نتایج ^۶	این رویکرد بر مدیریت اهداف، نتایج قابل‌اندازه‌گیری یک شغل و گروه‌های کاری تمرکز دارد. فرض رویکرد این است که می‌توان فردیت خود را از فرایند اندازه‌گیری جدا کرد.
کیفیت ^۷	چهار رویکرد پیش‌گفته، رویکردهای سنتی به‌اندازه‌گیری و ارزیابی عملکرد کارکنان تلقی می‌شوند و ویژگی اصلی رویکرد کیفیت؛ مشتری‌گرایی و رویکرد پیشگیری از خطا هستند.

۳-۳-۳. روش‌های ارزیابی عملکرد

روش‌های مختلفی برای ارزیابی عملکرد کارکنان وجود دارد که در قالب هر یک از رویکردهای یادشده می‌توان آنها را دسته‌بندی کرد (بیارز و روی، ۲۰۰۸: ۲۱۸)؛ اما اینکه کدام روش، مناسب‌ترین یا بهترین روش ارزیابی است به هدف سازمان از ارزیابی کارکنان بستگی دارد. به‌طور معمول نیز ترکیبی از روش‌های مختلف برای ارزیابی کارکنان بکار گرفته می‌شود.

^۱. Noe

^۲. Snell & Bohlander

^۳. comparative

^۴. attribute

^۵. behavioral

^۶. result

^۷. quality

اسنل و بوهلندر (۲۰۰۷) روش‌های ارزیابی عملکرد را در سه دسته کلی به شرح زیر ارائه کرده‌اند:

الف. روش‌های مبتنی بر ویژگی‌های فردی: روش مقیاس رتبه‌بندی ترسیمی^۱، روش مقیاس استانداردهای مختلط^۲، روش انتخاب اجباری^۳ و روش توصیفی^۴

ب. روش‌های مبتنی بر رفتار یا روش‌های رفتاری: روش ثبت وقایع حساس^۵، روش چک‌لیست^۶، روش مقیاس رتبه‌ای رفتاری^۷ و مقیاس مشاهده رفتار^۸

ج. روش‌های مبتنی بر نتایج: روش مدیریت بر مبنای اهداف^۹ و روش کارت امتیازی متوازن^{۱۰}

۳-۴. مجری

به فرد یا نهادی گفته می‌شود که به معرفی اهداف و فعالیت‌های انجام‌شده در یک برنامه می‌پردازد. به‌ویژه در دنیای رسانه، مجری در رادیو و تلویزیون مسئولیت ارائه برنامه‌ها را بر عهده دارد. ارتباط مؤثر با مخاطب از ویژگی‌های الزامی برای یک مجری است (رید و ماکسین، ۱۳۸۵: ۶۴). هربرت زتل نویسنده کتاب «راهنمای تولید برنامه‌های تلویزیونی» مجری را «فردی می‌داند که در برنامه‌های غیر نمایشی مقابل دوربین ظاهر می‌شود. مجری نقش خودش را دارد و نقش شخص دیگری را اجرا نمی‌کند» (زتل، ۱۳۸۴: ۲۱۱).

با توجه به تعاریفی که در بالا از مجریان شد، از نظر محقق تعریفی که جامعیت بیشتری داشته باشد و در این تحقیق مدنظر و مبنای کار قرار گیرد ترکیبی از تعاریف فوق است؛ بنابراین از نگاه محقق در این پژوهش، مجری شخصی است که در برنامه‌های غیر نمایشی به اجرا می‌پردازد و با شناخت فضای رادیو و تلویزیون و رعایت رویکردهای هنجارشناسی، نشانه‌شناسی

^۱. Graphic Rating Scales

^۲. Mixed-Standard Scales

^۳. Forced-Choice Method

^۴. Essay Method

^۵. Critical Incident Method

^۶. checklist

^۷. Behaviorally Anchored Rating Scale (BARS)

^۸. Behavior Observation Scale (BOS)

^۹. Management by Objectives

^{۱۰}. Balanced Scocard

و ارتباطی، مفاهیم و معانی و مقصود پیام را با بیانی مناسب به مخاطب ابلاغ می‌کند. ما از مجری به‌عنوان یک فرد صحبت نمی‌کنیم و او را شخصیتی می‌دانیم که دارای هویت است که به‌جای انتقال می‌بایست در پی ابلاغ باشد؛ زیرا ابلاغ شرط صحت و درست رساندن پیام است.

۴. روش پژوهش

این پژوهش با پیروی از اصول حاکم بر تحقیقات علمی و بر مبنای روش مصاحبه عمیق انجام شده است. در این پژوهش، سعی شد تا از افراد صاحب‌نظر در حوزه‌های مدیریت رسانه، علوم ارتباطات و همچنین کارشناسان آشنا با مسائل رسانه که نسبت به مفهوم مدیریت منابع انسانی و بحث مجریان اشراف کافی را دارا هستند؛ استفاده شود. بر این اساس گروه‌های تشکیل‌دهنده جامعه موردبررسی به شرح زیر مورد مصاحبه قرار گرفتند:

۱. اساتید رشته‌های مدیریت رسانه، ارتباطات و رشته‌های مرتبط؛
۲. مدیران و معاونان ارشد صداوسیما به‌ویژه مدیران مرتبط با حوزه مجریان و مدیران منابع انسانی؛
۳. تهیه‌کنندگان و برنامه‌سازان باسابقه سازمان صداوسیما؛
۴. مجریان موفق و باسابقه رادیو و تلویزیون.

در این پژوهش از روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده شد و با در نظر گرفتن معیارهایی چون داشتن علم و دانش کافی در حوزه‌های تولید و ارتباطات، مدیریت و به‌ویژه مدیریت منابع انسانی و آشنایی به حوزه‌های مرتبط با اجرا و مجری‌گری و مسائل روز، افرادی جهت انجام مصاحبه انتخاب شدند. حجم نمونه در این پژوهش به‌وسیله قاعده اشباع مشخص شد. لذا یافته‌های این تحقیق بر مبنای انجام بیست‌وشش مصاحبه عمیق با مدت‌زمان میانگین هفتاد دقیقه برای هر مصاحبه استخراج و احصا شد تا پاسخ به سؤال اصلی پژوهش از نظر کارشناسان استخراج گردد. پس‌ازاینکه نتایج حاصل از کدگذاری داده‌ها مورد تحلیل و بررسی قرار گرفت، متوجه شدیم که از مصاحبه پانزدهم به بعد در اکثریت قریب به اتفاق مفاهیم اجماع نظر وجود دارد؛ باین‌حال انجام مصاحبه‌ها تا بیست‌وشش مصاحبه ادامه یافت تا از اجماع کارشناسان بر مفاهیم طرح‌شده اطمینان حاصل شود.

در این تحقیق، ضمن بررسی اسناد و مدارک موجود؛ با بهره‌گیری از روش مصاحبه عمیق تلاش شد تا با استفاده از آراء صاحب‌نظران و نخبگان این حوزه، راهکارهای مدیریت منابع انسانی در حوزه به‌کارگیری مجریان در صداوسیما جمهوری اسلامی ایران ارائه شود.

سوالات مصاحبه به اقتضای شرایط در دو محور کلی طرح شد که این محورها عبارت‌اند از:

۱. جریان‌شناسی تحقق فرایند مدیریت منابع انسانی در حوزه به‌کارگیری مجریان صداوسیما؛
۲. راهکارهای مرتبط با مدیریت منابع انسانی در حوزه به‌کارگیری مجریان صداوسیما و طراحی الگو پیشنهادی در این زمینه.

مفاهیم و مقوله‌های تحقیق از طریق کدگذاری کیفی متن پیاده شده از مصاحبه‌ها استخراج گشته است و نتایج به‌دست‌آمده زیر نظر اساتید راهنما و مشاور، مورد تجزیه و تحلیل و طبقه‌بندی قرار گرفته و در نهایت با اصلاح و تکمیل فرایندهای فعلی صداوسیما در عرصه مدیریت به‌کارگیری مجریان، راهکارهای مدیریت منابع انسانی در حوزه به‌کارگیری مجریان صداوسیما جمهوری اسلامی ایران ارائه گردیده و سپس الگوی مفهومی در این زمینه پیشنهاد شد.

۵. یافته‌های پژوهش

در ادامه یافته‌های پژوهش در قالب جریان‌شناسی تحقق فرایند مدیریت منابع انسانی در حوزه به‌کارگیری مجریان صداوسیما بررسی گردیده و سپس راهکارهای مرتبط با مدیریت منابع انسانی در حوزه به‌کارگیری مجریان صداوسیما ارائه می‌گردد. در انتها نیز الگوی پیشنهادی مدیریت منابع انسانی در حوزه به‌کارگیری مجریان صداوسیما ارائه می‌گردد.

۱-۵. جریان‌شناسی تحقق فرایند مدیریت منابع انسانی در حوزه به‌کارگیری مجریان

صداوسیما

بررسی‌ها نشان می‌دهد در مدت حیات صداوسیما، تلاش‌هایی در زمینه تحقق فرایند مدیریت منابع انسانی در حوزه به‌کارگیری مجریان انجام شده است. در این بخش تلاش شد تا بر اساس نتایج حاصل از مصاحبه با کارشناسان و جامعه موردبررسی پژوهش فوق، مروری تاریخی و تحلیلی بر عمده‌ترین تلاش‌های مرتبط با این مفهوم داشته باشیم.

۱-۱-۵. نحوه جذب و ورود مجریان به تلویزیون

بر اساس خروجی مصاحبه‌ها، در سازمان صداوسیما به‌کارگیری افراد بر اساس عناوین شغلی موردنیاز صورت می‌گرفته است. به همین دلیل در دفترچه نظام حقوق و دستمزد سازمان صداوسیما، الگوی مشاغل و شرح وظایف آنها را تعریف کرده‌اند. در این دفترچه، عنوانی به نام مجری تلویزیونی دیده نشده است و تنها عنوان گوینده وجود دارد. اولین اجراها در تلویزیون از رادیو شکل گرفت. افرادی که در رادیو برنامه‌های جذابی را ارائه می‌کردند به تلویزیون آمدند. آرام‌آرام با افزایش برنامه‌های ترکیبی در تلویزیون که نیاز به مجری داشتند و بعد تکثر شبکه‌ها، نیاز به این افراد بیشتر شد. از آنجایی که فرایندی برای ورود مجریان جدید تعبیه نشده بود و پاسخ به این نیاز مکانیسمی نداشت، تهیه‌کننده‌ها بر اساس ملاک و معیارهای شخصی خودشان، مجریانی که برای برنامه‌هایشان می‌خواستند را انتخاب می‌کردند. این روند ادامه داشت تا این که در معاونت سیما، کمیته امور مجریان سیما شکل گرفت که یکی از اهداف آن، ساماندهی ورود مجریان به صداوسیما بود. با این حال، این کمیته نتوانسته است به‌خوبی این امر را ساماندهی و کنترل کند. به هر حال شیوه و الگوی فعلی موجود در شبکه‌ها در مورد انتخاب مجری برای برنامه‌ها بیشتر مبتنی بر یک شبکه ارتباطی است؛ یعنی تهیه‌کننده افرادی را که مناسب برای اجرای برنامه می‌بیند به مدیر گروه معرفی می‌کند و پس از تأیید مدیر گروه و در برخی از اوقات مدیر شبکه، از آن مجری استفاده می‌شود.

۲-۱-۵. نحوه جذب و ورود گویندگان به رادیو

روال قبل از انقلاب اسلامی و حتی سال‌های ابتدایی بعد از انقلاب برای جذب گوینده در رادیو این‌گونه بوده است که سازمان، افرادی که از ویژگی‌های اولیه موردنیاز برای گویندگی برخوردار بودند را انتخاب و بعد برای آنها دوره‌های حرفه‌ای و مدون طراحی و برگزار می‌کرده است. بعد از گذراندن این دوره‌ها، دوره‌های عملی برای این گویندگان تازه‌وارد پیش‌بینی شده بوده است که گویندگان در اختیار شبکه‌ها قرار می‌گرفتند و به‌وسیله مدیر تولید یا مدیر پخش، هر گوینده به یکی از تهیه‌کننده‌ها سپرده می‌شد و این تهیه‌کننده با ایشان کار می‌کرد و پس از یک مدت شش‌ماهه تا یک‌ساله که فرایند تجربه‌پذیری آنها کامل می‌شد، از آنها در برنامه‌های رادیو استفاده می‌شده است. از برهه‌ای به بعد، به دلایلی همچون افزایش شبکه‌های رادیویی و

همچنین تکثر برنامه‌ها دیگر تهیه‌کننده‌ها و شبکه‌های ما نتوانستند برای تربیت و آموزش گوینده وقت بگذارند.

در سال ۹۳ در خانه رادیو یک دوره‌هایی طراحی شد تا افرادی که از آنها تست گرفته شد، آموزش‌های کافی برای ورود به شبکه‌های رادیویی را فراگیرند و پس از معرفی به شبکه‌های مختلف رادیویی و گذراندن دوره کارآموزی، شبکه‌ها از آنها استفاده کنند؛ اما این روند اجرایی نشد و به دلیل تعطیلی برخی از شبکه‌های رادیویی و تغییر مسئولین امر این کار به سرانجام نرسید.

۳-۱-۵. ورود گویندگان رادیو به حیطه اجرای تلویزیونی

گویندگان و مجریان رادیو از اواسط دهه ۷۰ به بعد، اشتیاق زیادی به اجرا در تلویزیون پیدا کردند. عوامل گوناگونی باعث انجام این امر شد. یک بخش مربوط به تکنولوژی بود و اینکه تلویزیون بعد از رادیو آمده بود. دلیل دیگر مربوط می‌شد به نگاه و توجه مردم که تصویر را بیشتر می‌پسندید. دلیل بعد مسائل مالی بود. همچنین مجریان تلویزیونی به علت دیده شدن توسط مخاطب، از شهرت بیشتری نسبت به گویندگان رادیو بهره‌مند بودند. در این شرایط بود که مدیران رادیو تصمیم گرفتند تا جابجایی گویندگان و مجریان از صدا به سیما را محدود کنند و در مقطعی، به‌غیر از برخی از استثناءها، هرکدام از گویندگان رادیو که به تلویزیون می‌رفتند دیگر امکان برگشت به رادیو برایشان فراهم نبود. برخلاف مدیران رادیو که مانع انجام این جابجایی می‌شدند، مدیران سیما، اغلب به دلیل توانمند بودن گویندگان و مجریان رادیویی، از این جابجایی‌ها استقبال کرده‌اند.

۴-۱-۵. آموزش مجریان تلویزیون

آموزش مجریان تلویزیونی هم مانند دیگر امور مربوط به ایشان سیر منظم و حساب‌شده‌ای نداشته است. به دلیل این که اکثر مجریان رابطه استخدامی با سازمان ندارند، هیچ موقع متولی خاصی برای این امر مهم یعنی آموزش‌های موردنیاز مجریان وجود نداشته است. البته جسته‌وگریخته در زمان مدیریت افراد مختلف در جایگاه معاونت سیما، فعالیت‌هایی در زمینه برگزاری کلاس‌هایی برای رفع نیازهای آموزشی مجریان انجام شده است و حتی برخی از شبکه‌های سیما به‌صورت مستقل برخی نیازهای آموزشی مجریان را برطرف نموده‌اند ولی

همگی این اتفاقات به صورت مقطعی بوده‌اند و هیچ‌گاه این کار به صورت سامانمند و منسجم صورت نگرفته است. مهم‌ترین اقدام در زمینه آموزش مجریان طی چند سال اخیر و توسط کمیته امور مجریان سیما و با همکاری مرکز آموزش سیما که به معاونت آموزش سیما تغییر نام داد، صورت گرفته است.

۲-۵. راهکارهای مرتبط با مدیریت منابع انسانی در حوزه به‌کارگیری مجریان صداوسیما

در ادامه راهکارهای فوق در شش بخش راهکارهای نحوه مناسب ارزیابی عملکرد مجریان صداوسیما توسط مدیران، ارائه راهکارهای نحوه تشویق و تنبیه مجریان صداوسیما، راهکارهای نحوه تعامل سازمان صداوسیما با مجریان خود و بالعکس، راهکارهای مرتبط با نظام جذب مجریان، راهکارهای مرتبط با حیطه آموزش و مهارت‌افزایی مجریان و راهکارهای مرتبط با نظام مدیریت مجریان ارائه گردیده است.

۱-۲-۵. راهکارهای نحوه مناسب ارزیابی عملکرد مجریان صداوسیما توسط مدیران

پس از مصاحبه با کارشناسان و تحلیل نتایج آنها، محقق به این نتیجه رسید که نظام جامعی جهت ارزیابی عملکرد مجریان در سازمان صداوسیما وجود ندارد که این امر به منزله شناخته نشدن قابلیت‌ها و شایستگی‌های مجریان صداوسیما، ضعف در شناسایی نقاط قوت و قابل‌بهبود آنها و ناتوانی در ارائه بازخورد به مجریان برای ارتقای عملکردشان است که به‌طور طبیعی، موجب شکاف بین درک و انتظارات سازمان و مجریان از یکدیگر و ناتوانی در تحقق اهداف سازمانی گردیده است.

در زمینه دستیابی به راهکارهای نحوه ارزیابی عملکرد مجریان، پس از انجام مصاحبه با کارشناسان و اساتید و تحلیل نتایج آنها و مطالعه منابع مختلف، برخی از اقداماتی که می‌توان انجام داد عبارتند از:

- ❖ طراحی یک الگو ارزیابی مستقل و نظام‌مند برای ارزیابی و کنترل و نظارت بر مجریان
- ❖ انجام ارزیابی مجریان توسط تهیه‌کننده‌ها
- ❖ ارزیابی مجریان در خود شبکه‌ها
- ❖ ارزیابی مجریان توسط کمیته امور مجریان صداوسیما

- ❖ طراحی و تدوین نظام رتبه‌بندی مجریان
- ❖ نگارش آئین‌نامه‌ای در جهت مشخص نمودن میزان و حدود حضور و فعالیت مجریان در فضای مجازی و ارتباطات رسانه‌ای و اجراهای بیرون از سازمان آن‌ها
- ❖ استقلال داشتن سازمان در زمینه‌ی ارزیابی و نظارت بر عملکرد مجریان

۲-۲-۵. راهکارهای نحوه تشویق و تنبیه مجریان صداوسیما

محقق پس از انجام مصاحبه‌های مختلف با کارشناسان و مطالعات بیشتر به این نتیجه رسید که راهکارهای تشویق و تنبیه مجریان را باید در زیرسیستم منابع انسانی جبران خدمات جستجو کرد. در جهت دستیابی سازمان صداوسیما به این امر مهم چند راهکار زیر بیان می‌گردد.

الف. طراحی نظام تشویق و تنبیه مجریان: سازمان صداوسیما باید نظامی پیرامون تکریم و تنبیه مجریان طراحی کند تا از به وجود آمدن امکان اعمال سلیقه از سوی مدیران در تعیین میزان پاداش و تنبیه برای مجریان مختلف جلوگیری شود.

ب. طراحی نظام رتبه‌بندی مجریان: همچنین نیاز است تا نظام رتبه‌بندی مجریان هرچه سریع‌تر طراحی گردد تا تشویق و تنبیه‌ها به صورت عادلانه انجام گیرد و ضعف‌هایی همچون متناسب نبودن برخی از تنبیه‌ها مخصوصاً در مورد مجریان با سابقه با خطای انجام‌شده توسط آن مجری برطرف گردد. با رتبه‌بندی کردن مجریان ارتقا درجه و تشویق‌های آنها نیز نظام‌مند می‌گردد و انگیزه مجریان در جهت پیشرفت نمودن و ارتقای درجه و رتبه‌شان افزایش می‌یابد.

۳-۲-۵. راهکارهای نحوه تعامل سازمان صداوسیما با مجریان خود و بالعکس

پس از تحلیل یافته‌های حاصل از مصاحبه با اساتید و کارشناسان، محقق به این نتیجه رسید که برقراری تعامل سازنده میان مجریان با مدیران سازمان نمی‌تواند تنها درگرو یک عامل خاص باشد و باید کلیه عوامل در چرخه مدیریت منابع انسانی به صورت منظم و درست طرح‌ریزی شده باشند و دارای ارتباط با یکدیگر و مکمل هم باشند تا در نتیجه آن تعامل موردنظر کسب گردد. در واقع باید مدیریت منابع انسانی در سازمان صداوسیما در تمامی فرایندهای آن از ابتدایی‌ترین مرحله که مربوط به شناسایی، انتخاب، استخدام و جذب مجریان در سازمان بوده تا مراحل دیگر از جمله تربیت و پرورش مجریان، آموزش و توسعه آنان و سیستم ارزیابی عملکرد و جبران خدمات آنها دارای ساختار مشخص و برنامه‌ریزی شده‌ای باشد. در این پژوهش، محقق پس از

❖ ۱۰۸

مشورت گرفتن از مجریان، تهیه‌کنندگان و مدیران سازمان صداوسیما به راهکارهایی دست‌یافته است که به نظر می‌رسد می‌توان با عمل کردن به آنها بسیاری از مشکلات تعاملی میان مجریان و مدیران را کم‌تر نموده و حتی رفع کرد. این راهکارها عبارتند از:

- ❖ افزایش تعلق خاطر مجریان به سازمان
- ❖ افزایش تعامل رسمی و غیررسمی مدیران با مجریان
- ❖ ضرورت اعتماد به مجریان
- ❖ حمایت مدیران و تهیه‌کنندگان
- ❖ به وجود آوردن فضای کاری مطمئن و افزایش امنیت روانی مجریان

۴-۲-۵. راهکارهای مرتبط با نظام جذب مجریان

پس از انجام تحقیقات فراوان و شنیدن نظرات اساتید و کارشناسان، محقق به این نتیجه رسید که شاید مهم‌ترین گلوگاه تغییر در سیستم منابع انسانی مربوط به مجریان مربوط به مرحله اولیه یعنی نوع ورود و جذب مجری در سازمان صداوسیما باشد. نتایج این پژوهش نشان‌دهنده اهمیت نظارت بر آزمون‌ها، مصاحبه‌ها و به‌طور کلی، مبادی ورودی گویندگان و مجریان تلویزیون و رادیو به داخل سازمان است. به همین دلیل در ادامه، سعی می‌شود راهکارهایی که در جهت برطرف نمودن ضعف‌های موجود در این حوزه وجود دارد بیان گردد. البته ذکر این نکته نیز ضروری است که در سازمان صداوسیما بین حوزه تولید و ستاد سازمان فاصله معنایی زیادی وجود دارد. به همین دلیل باید توجه شود که اگر حوزه تولید به معنای تهیه‌کنندگان برنامه‌های مختلف سازمان صداوسیما قادر به شناخت مجری قابل نباشند، تحقق این کار از طریق روش‌های رایج اداری بسیار سخت خواهد بود؛ لذا جذب و ورود مجریان به صداوسیما از طریق تهیه‌کننده‌ها همانند وضعیت فعلی به‌عنوان یک از راه‌های جذب مجریان در صداوسیما پیشنهاد می‌شود. راهکارهای شناسایی شده در این پژوهش مرتبط با نظام جذب مجریان عبارتند از:

- ❖ مشخص شدن متولی جذب مجریان
- ❖ داشتن برنامه جامع در مورد نحوه جذب مجریان
- ❖ مشخص نمودن الگوی نیازهای انسانی سازمان در حوزه مجریان
- ❖ جذب مجریان حوزه‌های تخصصی از همان ابتدای انجام فرآیند جذب و ورود

- ❖ برنامه‌ریزی جهت حضور مجریان موفق شبکه‌های بومی و استانی در شبکه‌های سراسری
- ❖ همکاری با سازمان‌ها و نهادهای دیگر برای شناسایی و جذب مجری
- ❖ به وجود آوردن دفتر ارتباط با دانشگاه در معاونت آموزش و پژوهش سازمان صداوسیما
- ❖ تعریف یک سیر منطقی برای ورود مجریان توانمند رادیو به تلویزیون و بالعکس

۵-۲-۵. راهکارهای مرتبط با حیطة آموزش و مهارت افزایی مجریان

نظام آموزش و مهارت افزایی مجریان در سازمان صداوسیما یکی دیگر از جاهایی است که نیاز به تغییر و تحول دارد و نیاز است تا مدیران سازمان با انجام اقداماتی در جهت بهبود اوضاع آموزشی مجریان گام بردارند. در همین زمینه صاحب‌نظران معتقدند مشکلات مرتبط با حیطة آموزش و مهارت افزایی مجریان که منجر به عدم تحقق فرایند مدیریت منابع انسانی در حوزه به‌کارگیری مجریان رسانه ملی شده‌اند، در سه گروه کلی قابل تقسیم‌بندی هستند. فقدان متولی مشخص و معین برای آموزش مجریان، ضعف در دانش و مهارت‌های مجریان فعلی و ضعف فرایندهای موجود آموزش از جمله مقطعی بودن دوره‌های تخصصی اجرا، سه مانع اصلی در تحقق فرایند مدیریت منابع انسانی در حوزه به‌کارگیری مجریان رسانه ملی را تشکیل می‌دهند. توضیحات مرتبط با ریشه‌های شکل‌گیری این مشکلات و پیامدهای ناشی از تداوم این مسائل به‌صورت خلاصه در جدول شماره ۲ ارائه می‌گردد.

جدول ۲. مشکلات، ریشه‌ها و پیامدهای حیطة آموزش و مهارت افزایی مجریان

مشکلات	ریشه‌ها	پیامدها
فقدان متولی مشخص و معین برای آموزش مجریان	عدم تخصیص بودجه مناسب و کافی جهت امر آموزش مجریان از سوی مدیران سازمان	ورود مجری‌های غیرمتخصص و آموزش ندیده به سازمان و کاهش کیفیت آنتن در رقابت‌های رسانه‌ای
	فقدان اعتقاد جدی برخی از مدیران رسانه ملی به‌ضرورت برگزاری دوره‌های آموزشی برای مجریان	رکود و درجا زدن مجریان از حیث دانشی و مهارتی و ریزش مخاطب در بلندمدت
	فقدان دوره‌های تخصصی و آکادمیک اجرا و گویندگی در سطح تحصیلات تکمیلی	سرمایه سوزی پیرامون مجریان باسابقه و استفاده نکردن از تجربیات دانشی و مهارتی آنها

مشکلات	ریشه‌ها	پیامدها
ضعف فرایندهای موجود آموزش از جمله مقطعی بودن دوره‌های اجرا	وجود نداشتن متولی مشخصی در سازمان برای برگزاری دوره‌های آموزشی برای نیروهای غیررسمی از جمله مجریان	به‌روز نبودن مجریان در بحث‌های دانشی و مهارتی
	تلقی عدم اثرگذاری این دوره‌ها توسط برخی از مدیران و در نتیجه نبود یک اراده جدی در بین مدیران برای برگزاری مستمر این دوره‌ها	تقویت نگاه صوری به آموزش مجریان و تبدیل آن به ابزار گزارش سازی برای مدیران
	عدم حمایت مالی مناسب از این دوره‌ها	ایجاد تشکیک در ذهنیت مدیران نسبت به کاربرد آموزش مجریان در رسانه، به‌واسطه استفاده محدود از مجریان آموزش‌دیده
	مستمر و مداوم نبودن دوره‌های آموزشی	دلسردی و بی‌انگیزگی مجریان برای شرکت و استفاده از این دوره‌ها
ضعف در دانش و مهارت‌های مجریان فعلی	ضعف طراحی دوره‌های آموزشی و عدم تناسب آموزش‌ها با نیازهای واقعی مجریان مبتنی بر نقاط ضعف و قوت فعلی آنها	کم شدن تعداد مجریان مؤلف و افزایش اجراهای تقلیدی و کم شدن خلاقیت و همچنین کم شدن تنوع در مدل اجرا
	عدم برگزاری دوره‌های آموزشی در سطوح مختلف و متناسب با رتبه‌بندی مجریان	فرانگرفتن فرهنگ‌سازمانی صداوسیما توسط مجریان تازه‌وارد به دلیل نگذردن دوره‌های آموزشی مناسب و بلند مدت
	حمایت بی‌دلیل و بی‌ضابطه برخی از مدیران تأثیرگذار رسانه ملی از برخی از مجریان و استثناء کردن آن مجریان از گذراندن دوره‌های آموزشی	ضعف مهارتی و دانشی مجریان در برقراری ارتباط مناسب با مهمانان برنامه‌ها و همچنین با مخاطب و در نتیجه درست منتقل نشدن پیام‌های رسانه ملی
	فقدان دوره‌های تخصصی و آکادمیک اجرا و گویندگی در سطح تحصیلات تکمیلی	بی‌رغبتی عناصر اجرا نسبت به شرکت در دوره‌های تخصصی به‌واسطه نبودن ضمانت‌های اجرایی در به کارگیری مجریان آموزش‌دیده
	کم مطالعه بودن مجریان و به‌روز نبودن اطلاعات آنها	رشد کاذب و جهشی مجریان و طی نکردن مرحله‌ای ارتقا و پیشرفت در اجرا در اثر نگذردن دوره‌های عملی اجرا در معیت مجریان باسابقه
	نبود یک اتاق فکر و کمیته پشتیبان علمی برای حمایت دانشی و مهارتی از مجریان در گروه‌های تخصصی هر یک از شبکه‌ها	
	عدم ضمانت‌های اجرایی برای کاربرست مفاهیم دوره‌های تخصصی در حوزه اجرا	
	تجربه پایین و نگذردن دوره‌های عملی توسط مجریان تازه‌وارد در معیت مجریان باسابقه	

در ادامه، سعی می‌شود راهکارهایی که در جهت برطرف نمودن ضعف‌های موجود در این حوزه وجود دارد بیان گردد:

- ❖ تعیین یک متولی مشخص در سازمان صداوسیما برای آموزش مجریان
- ❖ تخصیص بودجه مناسب و کافی جهت امر آموزش مجریان از سوی مدیران
- ❖ طراحی دوره‌های آموزشی برای مجریان متناسب با نیازهای واقعی آنها
- ❖ برگزاری دوره‌های آموزشی در سطوح مختلف و متناسب با رتبه‌بندی مجریان
- ❖ حرکت به سوی تخصصی شدن اجرا با تربیت و آموزش مجریان متخصص
- ❖ تشکیل دوره‌های آموزشی برای پرورش مجریانی متناسب با هویت شبکه‌های مختلف
- ❖ برگزاری دوره‌های تخصصی و آکادمیک اجرا و گویندگی در سطح تحصیلات تکمیلی
- ❖ وجود ضمانت اجرایی برای استفاده از مجریان آموزش دیده در برنامه‌های صداوسیما
- ❖ ضرورت گذراندن دوره‌های عملی توسط مجریان تازه‌وارد در معیت مجریان باسابقه
- ❖ مطالعه داشتن مجریان در حوزه تخصصی‌شان
- ❖ پشتیبانی پژوهشی و علمی از مجری
- ❖ برگزاری نشست‌هایی با حضور مجریان حوزه‌های مختلف برای بررسی وضعیت اجراهای رادیویی و تلویزیونی

۵-۲-۶. راهکارهای مرتبط با نظام مدیریت مجریان

در طی انجام پژوهش فوق، محقق به راهکارهایی دست پیدا کرد که در هیچ‌کدام از دسته‌بندی‌های قبلی قابل‌ارائه نبودند. به همین دلیل در این قسمت از مقاله، این راهکارها که بیشتر ناظر بر جنبه‌های مدیریتی است، ارائه می‌گردد.

- ❖ طراحی الگو تربیت، حفظ و مدیریت مجری‌های نخبه و مشهور صداوسیما
- ❖ استفاده با ضابطه و هدفمند از مجریان رادیو و تلویزیون در حوزه‌های مختلف اجرا
- ❖ ورود تخصصی مدیریت کلان سازمان نسبت به برخی از امور مجریان
- ❖ مدیریت تعارض میان محبوبیت مردمی و سازمانی مجریان

❖ ۱۱۲

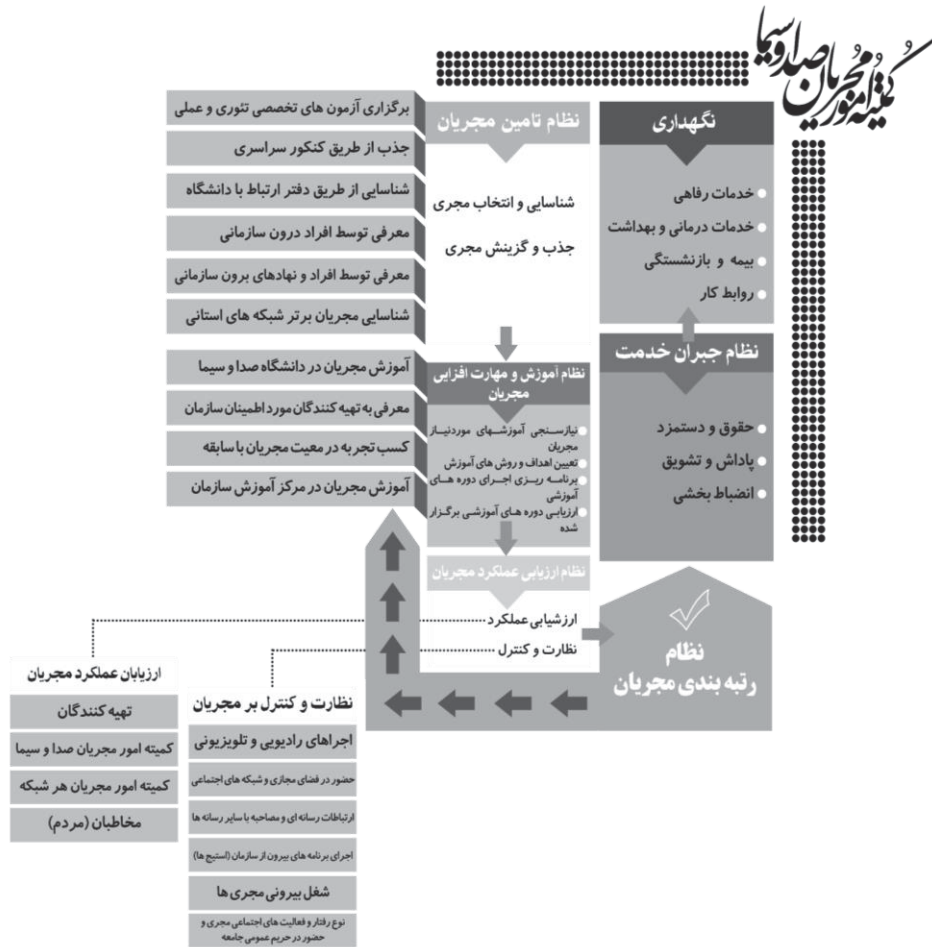
- ❖ تربیت مجریان بادانش و بامهارت برای ایجاد رقابت با مجریان مشهور
- ❖ قاعده‌مند و هدفمند کردن نظام جبران خدمات بر اساس نظام رتبه‌بندی مجریان
- ❖ تدوین و تألیف شیوه‌نامه‌های اجرا و گویندگی در تلویزیون و رادیو
- ❖ تدوین قوانین، اصول، مبانی و استانداردهای اجرا در صداوسیما
- ❖ متعادل‌سازی پرداخت‌های مجریان در رادیو و تلویزیون
- ❖ تأمین مالی گویندگان رادیو
- ❖ بهبود و تثبیت وضعیت استخدامی گویندگان و مجریان رادیو و تلویزیون

۳-۵. الگو پیشنهادی مدیریت منابع انسانی در حوزه به‌کارگیری مجریان صداوسیما

در این بخش با عنایت به نتایج حاصل از جریان شناسی تحقق فرایند مدیریت منابع انسانی در حوزه به‌کارگیری مجریان صداوسیما و جمع‌بندی مفاهیم طرح‌شده توسط اساتید و کارشناسان پیرامون راهکارهای مرتبط با مدیریت به‌کارگیری آنها، به فرایندی دست‌یافتیم که چگونگی تحقق مدیریت منابع انسانی در حوزه به‌کارگیری مجریان صداوسیما را در قالب الگوی مفهومی نمایش می‌دهد.

برای ارائه هرچه بهتر راهکارها تلاش شد تا مطالب استخراج‌شده در قالب یک الگو مفهومی ارائه گردد. در اینجا مراد از الگو مفهومی، الگوی است که باهدف نمایش روابط نظام‌یافته متغیرها، ارتباط متغیرهای مفهومی را با یکدیگر نمایش می‌دهد (حافظ‌نیا، ۱۱۳۹۲ : ۱۸).

سرانجام با مطالعه تطبیقی از الگوهای مختلف مدیریت منابع انسانی و بررسی نیازهای سازمانی مجریان از یک‌سو و نتایج به‌دست‌آمده از مصاحبه با مجریان، تهیه‌کننده‌ها، مدیران و اساتید صاحب‌نظر این حوزه از سوی دیگر، الگو مفهومی زیر به‌عنوان الگو پیشنهادی برای نظام مدیریت منابع انسانی مجریان صداوسیما ارائه می‌گردد.



نمودار شماره ۲. الگو پیشنهادی مدیریت منابع انسانی مجریان صداوسیما

در الگو فوق پنج زیرسیستم منابع انسانی دیده می‌شود. در نخستین مرحله نظام تأمین مجریان وجود دارد که مربوط به شناسایی و انتخاب و در نهایت جذب و گزینش مجریان است. سپس نظام آموزش و مهارت افزایشی مجریان قرار دارد. در این مرحله، مجریان باید آموزش‌های پیش از خدمت و حین خدمت را به صورت تئوریک و همچنین عملیاتی و در معیت مجریان با سابقه بگذرانند. پس از این دو مرحله نظام ارزیابی عملکرد مجریان قرار دارد. در این مرحله امور

مختلف مجریان در چند مرحله و توسط گروه‌ها و کمیته‌های مختلف ارزیابی می‌شود. پس از انجام ارزیابی عملکرد، مجریان وارد نظام رتبه‌بندی می‌شوند. به این معنی که مجریان بر اساس عملکردی که داشته‌اند و امتیازاتی که کسب کرده‌اند، رتبه‌بندی می‌شوند و هر مجری در رتبه و طبقه خاصی قرار می‌گیرد. بر اساس همین طبقه‌بندی، مجریانی که نیاز به آموزش‌های مجدد دارند به مرحله آموزش بازگردانده می‌شوند و آموزش‌های موردنیاز را می‌گذرانند و از طرف دیگر مجریان وارد مرحله بعد یعنی نظام جبران خدمات می‌شوند و بر اساس همان ارزیابی‌های انجام‌شده و رتبه و طبقه‌ای که در آن قرار گرفته‌اند حقوق و دستمزد می‌گیرند و مورد تشویق یا تنبیه قرار می‌گیرند و سیستم انضباط بخشی در موردشان اجرا می‌گردد. آخرین مرحله نیز مربوط به نظام نگهداری مجریان است که مواردی همچون خدمات رفاهی، درمانی و بهداشت، بیمه و بازنشستگی و روابط کار آنها را در برمی‌گیرد. لازم به ذکر است که تمامی این زیرسیستم‌های منابع انسانی همگی تحت نظارت و اشراف کامل کمیته امور مجریان صداوسیما است.

۶. بحث و نتیجه‌گیری

باید پذیرفت که پویایی بالا و تغییرات سریع تکنولوژیک در عرصه ارتباطات و رسانه‌های امروز موجب شده تا سازمان‌های رسانه‌ای برای حفظ حیات یا مخاطبین خود، راهی جز ایجاد چابکی، انعطاف و توجه به ذائقه و نیازهای مخاطب نداشته باشند. در این مسیر دشوار و پیچیده، تجدیدنظر در فرایندهای معمول سازمانی، بخشی از تلاشی است که رسانه‌های مختلف باید برای حفظ جایگاه خود انجام دهند. در همین زمینه، این تحقیق تلاش داشت تا ضمن جریان‌شناسی تحقق فرایند مدیریت منابع انسانی در حوزه به‌کارگیری مجریان صداوسیما با کمک نخبگان به راهکارهای مرتبط با مدیریت منابع انسانی در حوزه به‌کارگیری مجریان صداوسیما و طراحی الگو پیشنهادی در این زمینه بپردازد.

تحقیق حاضر تلاش کرده است تا با استفاده از نظرات کارشناسان به شناسایی و تحلیل راهکارهای به‌کارگیری مجریان سازمان صداوسیما پرداخته و با نگاهی کلان موانع تحقق این فرایند را شناسایی و تحلیل کند. یکی از مزیت‌های این تحقیق در تجویز الگو عمومی مدیریت به‌کارگیری مجریان در رسانه ملی است که از جهت مشخص نمودن ساحت‌های مختلف مؤثر بر فرایند مدیریت منابع انسانی، می‌تواند دیدی کلی و دقیق را نسبت به این مفهوم به مدیران و پژوهشگران رسانه ملی ارائه دهد. البته واضح است که این تحقیق برای تکمیل نتایج خود،

نیازمند پژوهش‌های میکروسکوپی، میدانی و اختصاصی در حوزه‌ها و بخش‌های مختلف منابع انسانی مربوط به مجریان صداوسیما است تا بتواند به مجموعه‌ای جامع و قابل‌استفاده برای صداوسیما یا سایر سازمان‌های رسانه‌ای تبدیل شود.

ناگفته پیداست که برای اصلاح وضعیت موجود مدیریت به‌کارگیری مجریان صداوسیما، یکی از عوامل کلیدی موفقیت و شکست، در باور داشتن مدیریت و نیروهای انسانی به‌ویژه خود مجریان به‌ضرورت یا عدم ضرورت اجرای برخی اصلاحات مهم ساختاری در این زمینه است. به‌عبارت‌دیگر تا زمانی که یک سازمان ضرورت تغییر و به‌روزرسانی را با تمام وجود باور نکرده و تعصبات و تعلقات خود نسبت به وضعیت موجود را رها نکند؛ عملاً امکان اجرای تحولات سازمانی فراهم نخواهد شد.

با توجه به رویکرد از بالا^۱ و کلان‌نگری پژوهش حاضر که سعی داشت تا مدیریت منابع انسانی در حوزه به‌کارگیری مجریان رسانه ملی را به‌صورت کلی موردبررسی قرار دهد؛ بنابراین، بررسی این موضوع در بخش‌های جزئی‌تر مدیریت مجریان رسانه ملی و حتی شبکه‌های رادیویی و تلویزیونی کشورهای دیگر می‌تواند در تکمیل نتایج این پژوهش مفید واقع شود. به بیان دیگر این پژوهش بیشتر ساحت‌های مرتبط با مدیریت منابع انسانی در حوزه بکارگیری مجریان رسانه ملی را در یک نگاه کلان شناسایی کرده و تلاش داشته تا متناسب با این نگاه جامع و کلان، الگوی عملیاتی را که تا حدودی ارتباط مفاهیم با یکدیگر را مشخص می‌کند، ارائه دهد.

در پایان با عنایت به موضوعات طرح‌شده در بخش آسیب‌شناسی موانع تحقق مدیریت منابع انسانی در حوزه به‌کارگیری مجریان صداوسیما و با توجه به نتایج استخراج‌شده و تحلیل‌های صورت گرفته از مصاحبه با صاحب‌نظران که منجر به ارائه الگو برای این مهم گردید؛ به‌اختصار پیشنهادهایی طرح می‌شود.

پیشنهادهای مربوط به ورود و جذب مجریان در رسانه ملی:

- تعیین متولی جذب مجریان از سوی مدیران ارشد سازمان
- وجود شیوه‌ها و راه‌های مختلفی برای شناسایی و جذب مجریان به صداوسیما
- نیاز است تا در کمیته امور مجریان صداوسیما، بخشی جهت ساماندهی حوزه‌ها و گروه‌های تخصصی اجرا شکل بگیرد.

^۱. Macroscopic

- باید قسمتی در کمیته امور مجریان ایجاد گردد تا مسئول ارتباط با شبکه‌های استانی صداوسیما باشد.

- مدرک لازم برای ورود به سامانه اشتغال و جذب مجریان، لیسانس و بالاتر باشد.

پیشنهادهای مربوط به نظام آموزشی و مهارت افزایی مجریان رسانه ملی:

- به این دلیل که متولی مشخصی برای برگزاری دوره‌های آموزشی برای مجریان وجود ندارد نیاز است تا مدیران ارشد سازمان هرچه سریع‌تر یکی از نهادهای آموزشی سازمان را برای این امر مهم تخصیص دهند.

- می‌توان با تفکیک حوزه‌های کاری (حوزه‌های تخصصی اجرا)، سطح تحصیلات، کارکرد و تناسب افراد با برنامه‌هایی که قرار است در آن به اجرا بپردازند و تعیین جزئیات آن پایه‌های آموزش مجری‌گری در صداوسیما را بنا نهاد.

- طراحی دوره‌های درسی و از آن مهم‌تر انتخاب آموزگاران درس‌ها از مهم‌ترین بخش‌های آموزش است.

پیشنهادهای مربوط به مقوله مدیریت مجریان در حوزه نظارت، ارزیابی، جبران خدمات، سازوکارهای حقوقی و قراردادی، ایجاد تعلقات سازمانی، نگهداشت و... مجریان:

- تشکیل شورای کارشناسی در کمیته امور مجریان صداوسیما که در هر دوره سه‌ماهه به‌صورت موظف و دقیق به ارزیابی فعالیت مجریان رادیو و تلویزیون بپردازند و بدون هرگونه جهت‌گیری اقدام به ارتقاء یا تنزل رتبه مجریان نمایند.

- جمع‌آوری دیدگاه‌های مخاطبان درباره مجریان برنامه‌های مختلف رادیو و تلویزیونی در مرکز پژوهش و سنجش افکار صداوسیما برای مشخص شدن توفیق بیشتر گویندگان و مجریان صداوسیما و لحاظ نمودن نظر و خواسته‌های مردم به‌عنوان مخاطبین اصلی در هنگام ارزیابی عملکرد و جبران خدمات و ارتقاء یا تنزل رتبه مجریان

- تدوین ضوابط و قواعدی برای حفظ گویندگان رادیو

- لازم است تا هرچه سریع‌تر بر اساس تعیین شاخص‌ها و ملاک‌هایی، نظام رتبه‌بندی مجریان اجرایی گردد تا بتوان بر اساس آن نظام جبران خدمات، تشویق و تنبیه و ارتقاء و تنزل مجریان و را قانون‌مند و عادلانه‌تر کرد.

- عقد قرارداد حقوقی و تعهدآور بلندمدت با مجریان؛ به این صورت که مجریان جدیدالورود تعهد دهند برای مدتی حداقل پنج‌ساله تمامی بندهای قرارداد فوق را رعایت نمایند.
- سازمان صداوسیما باید بخشی را در کمیته امور مجریان به این اختصاص دهد که هر ارگان یا سازمان یا شخص حقیقی یا حقوقی که می‌خواهد مجری صداوسیما در برنامه‌اش اجرا داشته باشد، برای هماهنگی باید با آن قسمت وارد مذاکره شود. مجریان نیز باید ملزم شوند که تمامی درخواست‌های اجرایی که از بیرون از سازمان به آنها می‌شود را به همین بخش ارجاع دهند.
- در مورد نبود یک رابطه سازمانی بین مجریان با سازمان، یک راه‌حل پیشنهادی این است که مجریانی که چند سال از ورودشان به سازمان و اجرای برنامه‌های مختلف می‌گذرد و مورد تأیید سازمان هستند، سازوکاری برای استخدام این افراد در سازمان فراهم گردد.
- نیاز است تا کمیته واسطی میان مدیران و سیاست‌گذاران سطح بالای سازمان با مجریان تشکیل گردد. یکی از وظایف کمیته فوق انتقال نظرها و سیاست‌های سازمان به مجریان و بالعکس انتقال دغدغه‌ها و دیدگاه‌های مجریان به مدیران سازمان است.
- کمیته امور مجریان باید در تدارک جلساتی جهت هم‌افزایی و ایجاد فضای دوستی و همکاری بین مجریان باهم باشد. این جلسات می‌تواند طی مقاطع مختلف و با حضور گویندگان و مجریان رادیو و تلویزیون در مکانی تفریحی و به‌دوراز ساختارهای معمول اداری و رسمی برگزار گردد.
- علاوه‌بر برگزاری جلسه بین مجریان با یکدیگر، مدیران و معاونین ارشد سازمان نیز باید طی جلساتی با مجریان از نزدیک با آنها ملاقات کنند و در جریان امور مربوط به مجریان قرار گیرند و صحبت‌هایشان را بی‌واسطه با مجریان مطرح کنند.
- سازمان باید برنامه مشخصی برای استفاده بهینه از مجریان باسابقه و کهنه‌کار و بازنشسته خودش داشته باشد. توصیه می‌شود در دوره‌های آموزشی حتماً از حضور این مجریان ولو به‌صرف یک جلسه کارگاهی استفاده شود و سعی شود تا تجربیات این افراد به مجریان جدیدالورود منتقل شود.
- در مورد مجریان به‌اصطلاح برند و ستاره سازمان، نیاز است تا در کمیته امور مجریان برنامه‌ریزی مشخص و جداگانه‌ای نسبت به دیگر مجریان برای مدیریت مجریان برند رسانه ملی انجام پذیرد.

منابع و مأخذ

- حافظ نیا، محمدرضا (۱۳۹۲). **مقدمه‌ای بر روش تحقیق در علوم انسانی**. تهران: سمت.
- روشندل اربطانی، طاهر و سیدمهدی شریفی (۱۳۹۴). **از سرمایه شهرتی تا شهرت رسانه‌ای**. انتشارات علمی و فرهنگی.
- رید، ر. و ک. ماکسین (۱۳۸۵). **فرصت‌های شغلی در تلویزیون و تلویزیون کابلی، ویدئو و صنایع چندرسانه‌ای**. ترجمه احمد کشاورزی. تهران: اداره کل پژوهش‌های سیما.
- زتل، هربرت (۱۳۸۴). **راهنمای تولید برنامه‌های تلویزیونی**. ترجمه علی رجبزاده طهماسبی و مجیدالدین طباطبایی‌راد، تهران: انتشارات دانشگاه صداوسیما.
- سعادت، اسفندیار (۱۳۷۵). **مدیریت منابع انسانی**. چاپ سوم. تهران: سمت.
- سید غفوری، مریم (۱۳۸۹). **شناخت قواعد، مبانی و استانداردهای اجرا در تلویزیون با نگاهی آسیب شناسانه بر اجرای برنامه‌های زنده تلویزیونی توسط گویندگان رادیو**. پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد تهیه‌کنندگی رادیو. تهران: دانشگاه صداوسیما.
- عطاردی، الهه (۱۳۸۹). **ویژگی‌های مجری موفق در برنامه‌های سیما**. تهران: مرکز تحقیقات صداوسیما جمهوری اسلامی ایران.
- قلی‌پور، آریین (۱۳۹۰). **مدیریت منابع انسانی (مفاهیم، تئوری‌ها و کاربردها)**. تهران: سمت.
- کوهستان محالیان، ابراهیم (۱۳۸۸). **بررسی عوامل مؤثر بر عملکرد مجریان برنامه‌های سیاسی سیمای جمهوری اسلامی ایران در سال ۱۳۸۷ از دیدگاه مدیران، سردبیران و کارشناسان معاونت سیاسی صداوسیما**. پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد مدیریت رسانه، تهران: دانشگاه صداوسیما.
- لیندلف، تامس آر و برایان سی تیلور (۱۳۹۲). **روش‌های تحقیق کیفی در علوم ارتباطات**. ترجمه عبدالله گیویان. تهران: همشهری.
- مردانی، فرشته (۱۳۸۳). **بررسی عوامل مؤثر بر تسلط مجریان برنامه‌های زنده تلویزیونی با تأکید بر برنامه‌های ترکیبی**، پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد تهیه‌کنندگی تلویزیونی، تهران: دانشگاه صداوسیما.
- ویمر جوزف آر. دومینیک (۱۳۸۴). **تحقیق در رسانه‌های جمعی**. ترجمه کاووس سید امامی، تهران: انتشارات سروش و مرکز تحقیقات، مطالعات و سنجش برنامه‌ای.
- یاری وناب، سعید (۱۳۹۲). **طراحی الگو شایستگی مجریان برنامه‌های ورزشی سیمای جمهوری اسلامی ایران**. پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد، تهران: دانشگاه صداوسیما.
- Bernardin, H. (۲۰۰۳). **Human Resource Management: an Experiential Approach**. New York: Mc GrawHill.
- Byars, L. & Rue, L. (۲۰۰۸). **Human Resource Management (۹ ed)**. New York: Mc GrawHill.

Mundy, Wayne, R. & M. Noe, R. (۱۹۸۷). **Personnel: The management of human resources (۳ ed)**. Boston: Allyn and Bacon.

Noe, R. Hollenbeck, J. Gerhurt, B. & Wright, P. (۲۰۰۸). **Human Resource Management: Gaining Competitive Advantage**. New York: Mc GrawHill.

Snell, S. & Bohlander, G. (۲۰۰۷). **Managing Human Resources**. Stamford: Thomson Publishing Company.

Stredwick J. (۲۰۰۵). **An Introduction to Human Resource Management**. London: Routledge.