



"Research Article"

10.30495/QJOPM.2020.1866620.2425



## Talent Management in Media: Talent Motivational Factors to Work at IRIB

Siavash Salavatian(Ph.D.) <sup>\*1</sup>, Gholamreza Goodarzi(Ph.D.) <sup>2</sup>, Ehsan Torshizi<sup>3</sup>

(Receipt: 2020.01.22- Acceptance:2020.09.20)

### Abstract

The current research set out to identify and rank motivational factors that may reinforce talented individuals to work at the Islamic Republic of Iran Broadcasting Company (IRIB) through Delphi Ranking. In the first stage of the study, a comprehensive interview was conducted with a purposive sample of 30 experts based on which 245 related factors were initially detected through qualitative coding method. Next, similar factors were eliminated leading to 64 unique factors which were subcategorized into three major categories. The second and third stages of the study involved scrutinizing the five main factors in each category. Further, the identified factors were ranked and the calculation of the Kendall coefficient indicated a strong consensus among participating experts. Ultimately, three main factors were delineated including those influencing the occupational nature and space, the main factors governing organizational structure and those impacting remunerations, extra benefits and welfare facilities. Taking these factors into account can function as added incentive for the talented to cooperate with the IRIB that might be considered as a creative industry with human capital as the strongest predictor of its success.

**Key Words:** Integrated Management of Talents, Intellectual Capital, Islamic Republic of Iran Broadcasting Talents,

1.\*Assistant Professor, Department of Media Management, Faculty of Communication and Media, IRIB University, Tehran, Iran (Corresponding Author) salavatian@iribu.ac.ir

2. Associate Professor, Department of Industrial Management, Imam Sadegh University, Tehran, Iran

3. M. A in Media Management, Faculty of Communication and Media, IRIB University, Tehran, Iran



10.30495/QJOPM.2020.1866620.2425

(مقاله پژوهشی)



## مدیریت استعدادها در سازمان‌های رسانه‌ای: عوامل مؤثر بر انگیزش استعدادها برای فعالیت در سازمان صداوسیما

سیاوش صلواتیان<sup>۱\*</sup>، غلامرضا گودرزی<sup>۲</sup>، احسان ترشیزی<sup>۳</sup>  
(دریافت: ۹۸/۱۱/۰۲-پذیرش نهایی: ۹۹/۰۶/۳۰)

### چکیده

این پژوهش با هدف شناسایی و رتبه‌بندی عوامل اصلی مؤثر بر افزایش تمایل استعدادها برای همکاری با سازمان صداوسیما با روش دلفی رتبه‌بندی انجام شده است. در راند اول، داده‌ها از طریق مصاحبه عمیق با ۳۰ نفر از خبرگان انتخاب‌شده به روش نمونه‌گیری هدفمند جمع‌آوری و به کمک روش کدگذاری کیفی تعداد ۲۴۵ کد مرتبط با موضوع شناسایی شد که با حذف متشابهات به ۶۴ عامل منحصر به فرد رسید. این ۶۴ عامل در سه دسته مقوله‌بندی شدند. راندهای دوم و سوم با هدف انتخاب ۵ عامل اصلی در هر دسته اجرا شد. راند چهارم نیز با هدف تعیین رتبه‌بندی این عوامل اجرا و محاسبه ضریب Kendall نشان از دستیابی به اجماع نظر بسیار قوی میان اعضای مشارکت‌کننده بود. نهایتاً رتبه‌بندی سه دسته عوامل اصلی ناظر بر ماهیت و فضای شغلی، عوامل اصلی ناظر بر ساختار سازمانی و عوامل اصلی ناظر بر حقوق، مزایای ویژه و امکانات رفاهی تعیین گردید. توجه به این عوامل می‌تواند انگیزه دو چندان برای استعدادها جهت فعالیت در سازمان صداوسیما به‌عنوان صنعتی خلاق که مهم‌ترین رکن موفقیت در آن سرمایه‌های انسانی‌اش است، ایجاد کند.

**واژه‌های کلیدی:** مدیریت منابع انسانی، مدیریت استعدادها، سرمایه فکری، مدیریت رسانه،

سازمان صداوسیما

۱-استادیار گروه مدیریت رسانه، دانشگاه صداوسیما، تهران، ایران

\*- نویسنده مسئول: salavatian@iribu.ac.ir

۲-دانشیار گروه مدیریت صنعتی، دانشگاه امام صادق (ع)، تهران، ایران

۳- کارشناس ارشد مدیریت رسانه، دانشگاه صداوسیما، تهران، ایران

## مقدمه

امروزه یکی از ارزشمندترین سرمایه‌های یک سازمان نیروی انسانی آن است. مدیریت این منبع ارزشمند بسیار حساس است و سازمان‌هایی موفق خواهند بود که به نقش ویژه و راهبردی منابع انسانی در سازمان توجه و آن را به‌خوبی درک کنند (استوری، کاستان هیرا و هارتینگ<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶). در بین منابع انسانی افرادی هستند که بیش‌ازحد معمولی افراد سازمان باعث رشد و شکوفایی آن می‌شوند. این‌ها نخبگان سازمانی یا همان استعدادها هستند. آن‌ها نه تنها به عملکرد بهتر سازمان کمک می‌کنند، به منابع انسانی دیگر هم کمک می‌کنند تا رشد بیشتری برای خود و سازمان داشته باشند (استوری و همکاران، ۲۰۱۶؛ ماهلر و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱، ۵۳۰).

بیشتر سازمان‌ها، منابع انسانی خود را به‌صورت یکسانی مدیریت می‌کنند؛ یعنی تفاوت‌چندانی در مدیریت افراد بااستعداد و کارکنان عادی سازمان قائل نمی‌شوند. به همین خاطر، استعدادهای سازمانی، رضایت شغلی کمتری از خود نشان می‌دهند و سازمان را ترک می‌کنند یا کمتر از ظرفیت خود تلاش می‌کنند. به‌طورکلی این دسته از افراد خاص هستند. بنابراین، منطقی به نظر می‌رسد که استعدادها و کارکنان کلیدی، نیازمند مدیریت متفاوت از کارکنان عادی هستند که می‌توان آن را مدیریت استعداد نامید (دی بوک، میر و دریس<sup>۳</sup>، ۲۰۱۸، ۱۹۹؛ مقیمی و همکاران، ۱۳۹۳، ۱۶۶). ماهلر (۲۰۱۱) بیان می‌کند که استعدادها نیازمند برنامه‌ریزی خاصی در شغل‌شان هستند که برای‌شان معنا و پاداش خلق کند.

امروزه، مدیریت استعداد را نوعی سلاح پنهان در جنگ جهانی کسب استعدادها به‌شمار می‌آورند (کالینز و ملاهی<sup>۴</sup>، ۲۰۰۹، ۳۰۴) که نوعی حمایت از استراتژی شرکتی نیز محسوب می‌شود (دی بوک و همکاران، ۲۰۱۸، ۳۰۴) و سازمان‌هایی که بتوانند در این زمینه موفق عمل کنند تا حد زیادی موفقیت در نبرد رسانه‌ای را تضمین کرده‌اند. درواقع استعدادها پیشران‌های قوی سازمان در جهت رسیدن به اهداف هستند و در شرایط برابر محیطی، سازمان‌هایی موفق‌ترند که از نیروهای بااستعدادتری برخوردارند. آن‌ها نه تنها خود به سازمان کمک می‌کنند، بلکه با کمک به دیگر کارمندان، رشد سازمان را سرعت می‌بخشند.

در فضای حاکم بر رسانه‌های کشور، سازمان‌ها و کسب‌وکارهای رسانه‌ای رقابت سخت و تنگاتنگی برای جذب و حفظ مخاطب دارند. سازمان صداسیما هم به‌عنوان بزرگ‌ترین سازمان رسانه‌ای جمهوری اسلامی ایران از این قضیه مستثنا نیست. در این فضای رقابتی سازمان صداسیما

1. Story, Castanheira, & Hartig

2. Mahler et al

3. De Boeck, Meyers, & Dries

4. Callings & Mallahi

علاوه بر رقبای رسانه‌ای خارجی، رقبای داخلی را هم شانه‌به‌شانه خود می‌بیند. یکی از راه‌های رسیدن به موفقیت در این فضای رقابتی، استفاده از استعدادها و مدیریت یکپارچه آنهاست. بنابراین، مهم‌ترین دارایی سازمان‌های رسانه‌ای به‌عنوان نوعی از سازمان‌های خلاقه، نیروهای انسانی است اما، نبود سیستم مناسب مدیریت یکپارچه استعداد در سازمان صداوسیما باعث مشکلاتی در بهره‌مندی درست از این استعدادها شده است. عدم استقبال برخی از استعدادها برای فعالیت در سازمان صداوسیما و ترجیح دادن سازمان‌های رسانه‌ای رقیب از جمله این مشکلات است. نداشتن سیستم درست مدیریت یکپارچه استعداد ضمن عدم بهره‌مندی بهینه از استعدادها هزینه‌های زیادی را بر دوش سازمان می‌گذارد که این خود می‌تواند به‌عنوان مانعی برای پیشرفت سازمان عمل کند.

سؤال مهم این است که آیا استعدادها برای تصدی این مشاغل متقاضی خواهند شد؟ یا افراد عادی برای این مشاغل متقاضی می‌شوند و درنهایت یکی از آنها برای مشاغل موجود انتخاب می‌شود؟ استوری و همکاران (۲۰۱۶) بیان می‌کنند که سازمان‌های رسانه‌ای به دلیل جذابیت‌های سازمانی که دارند اغلب اوقات با تمایل افراد برای استخدام و حتی ماندن در سازمان روبرو هستند. زاویه دید فعلی سازمان صداوسیما به‌گونه‌ای است که منتظر است تا استعدادها به سراغ این سازمان بیایند و الگوی مناسبی برای جذب استعدادها در سازمان صداوسیما وجود ندارد. این پژوهش در تلاش است تا زاویه دید جدیدی را برای مدیریت استعدادهای به روی این سازمان بگشاید؛ اینکه در فضای جنگ بر سر استعدادها، چه عواملی باعث افزایش انگیزه استعدادها برای فعالیت در سازمان صداوسیما می‌شود؟ پژوهش حاضر، به شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر افزایش تمایل استعدادها برای همکاری با سازمان صداوسیما که مزیت رقابتی برای هر سازمان رسانه‌ای محسوب می‌شود، پرداخته است.

طهماسبی و همکاران (۱۳۹۱) در «شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر جذب و نگهداشت استعدادهای علمی» به بررسی عوامل مؤثر در جذب و نگهداشت استعدادها پرداخته‌اند. شیوه نمونه‌گیری این پژوهش، تصادفی ساده و تعداد نمونه انتخابی ۳۸۱ نفر بوده است. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که عامل جو تحقیق و پژوهش بیشترین تأثیرگذاری را در جذب و نگهداشت استعدادها در دانشگاه تهران دارد. جو تحقیق و پژوهش عوامل مختلفی را در برمی‌گیرد؛ از جمله ارزش قائل شدن برای پژوهش، زمان لازم برای پژوهش و منابع کافی برای انجام کار عملی.

محمودی (۱۳۹۳) در «شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر مدیریت استعداد، جذب و نگهداشت سرمایه‌های انسانی» به شناسایی و رتبه‌بندی مهم‌ترین عوامل مؤثر بر مدیریت استعداد دانشجویان مقطع کارشناسی ارشد دانشگاه خوارزمی پرداخته. نتایج پژوهش، به‌کارگیری تکنیک «جو پژوهشی دانشگاه» را به‌عنوان مهم‌ترین بُعد و «وجود تسهیلات و امکانات آموزشی» را به‌عنوان مهم‌ترین

زیرشاخص معرفی کرده است.

دآماتوو هرزفلد (۲۰۰۸) در «میل به یادگیری، تعهد سازمانی و حفظ استعدادها در بین نسل‌ها: مطالعه‌ای روی مدیران اروپایی» به مطالعه بررسی روابط بین یادگیری، تعهد سازمانی و حفظ استعدادها در بین نسل‌های مختلف مدیریتی در اروپا پرداخته‌اند. یافته‌ها نشان می‌دهد که نسل جوان تمایل کمتری به ماندگاری در سازمان یکسان دارند و همچنین تعهد سازمانی کمتری دارند. جوان‌ترین نسل (متولد ۱۹۶۰ و بعد از آن) میل یادگیری قوی‌تر و تعهد سازمانی کمتر نسبت به نسل‌های قدیمی‌تر (متولد ۱۹۴۶-۱۹۵۹) نشان می‌دهند. میل به یادگیری، ماندگاری نسل قدیمی و جدید را در سازمان یکسان را پیش‌بینی می‌کند. تعهد سازمانی این روابط را تعدیل می‌کند. برای متولدین نسل دوم و نسل ایکس، روابط بین اهداف توسعه رهبری ویژه و قصد ماندگاری را تعدیل می‌کند.

لیخا چایرا و شارما (۲۰۱۴) در «برندینگ کارفرما: استراتژی بهبود جذابیت کارفرما»، به بررسی استراتژی‌های نام تجاری کارفرما پرداخته‌اند، بر اساس نتایج، مشخص شد که در میان دانشجویان، فرهنگ سازمانی، نام تجاری و جبران خسارت، بیشترین توجه را در بین ویژگی‌های سازمانی به خود جلب کرده است. این تحقیق نشان داد که بین تصویر نام تجاری قوی و احتمال استفاده از آن ارتباط معنی‌داری وجود دارد.

استوری و همکاران (۲۰۱۶) در «مسئولیت اجتماعی شرکت و جذابیت سازمانی: پیامدهایی برای مدیریت استعداد»، به دنبال بررسی تأثیر مسئولیت اجتماعی شرکت‌های در جذب استعدادها به سازمان‌ها هستند. این مطالعه نشان می‌دهد که ادراکات مربوط به اقدامات داخلی مسئولیت اجتماعی به‌طور مستقیم با جذابیت سازمانی و شهرت شرکت ارتباط دارد.

آلنچاپیک و همکاران (۲۰۱۴) در «جذب کردن استعدادها به سازمان‌ها: آیا ما متناسب با فرهنگ‌ها نیاز به استراتژی متفاوت برندینگ کارفرما داریم؟» به شناسایی تفاوت‌های ادراکی در مورد سطوح اهمیت ابعاد مختلف جذابیت کارفرمایان در دو فرهنگ مختلف پرداخته‌اند. این پژوهش کمی بوده و در میان ۳۰۰ دانشجوی دانشگاهی در لتونی و ترکیه انجام شده است. نتایج نشان داد که پاسخ‌دهندگان در ترکیه اهمیت بیشتری به جذابیت کارفرمایان نسبت به پاسخ‌دهندگان لتونی می‌دهند.

کریستنسن هیوز و رگ (۲۰۰۸) در «مدیریت استعداد: استراتژی بهبود استخدام، نگهداشت و درگیرسازی کارکنان در سازمان‌های مهمان‌نوازی» به شناسایی عواملی پرداخته‌اند که برای اجرای مؤثر مدیریت استعداد حیاتی هستند. این مقاله بر اساس مروری بر ادبیات دانشگاهی و مدیریت استعداد است. بر اساس نتایج پژوهش حاضر، مدیریت استعداد یک تعهد مستمر و قانونی برای اجرای

یک رویکرد یکپارچه، استراتژیک و فن‌آورانه نسبت به مدیریت منابع انسانی است. این تعهد بخشی از اعتقادی است منابع انسانی را منبع اصلی مزیت رقابتی محسوب می‌کند؛ یک دارایی ضروری که اهمیتش به‌طور فزاینده‌ای در حال افزایش است.

علی‌رغم مفید بودن پژوهش‌هایی که در زمینه مدیریت استعداد انجام گرفته ولی نمی‌توان از آنها به‌عنوان مبنایی قابل‌تعمیم برای سازمان‌های رسانه‌ای استفاده کرد. با وجود اینکه اصولی در مدیریت استعداد وجود دارد که رعایت آنها در هر محیطی الزامی است ولی هر سازمانی با چالش‌های منحصر به فرد خود روبرو است و برنامه استاندارد برای مدیریت استعداد وجود ندارد که در تمام سازمان‌ها نتیجه‌بخش باشد. در این بین، سازمان‌های رسانه‌ای به دلیل مختصات خاص همچون محیط بسیار متلاطم، غیرقابل‌پیش‌بینی و مملو از عدم اطمینان، با سایر سازمان‌ها قابل‌قیاس نیستند. به نظر می‌رسد چنین شرایطی نوع مدیریت استعداد ویژه‌ای را می‌طلبد که تاب‌آوری و انگیزه پیشرفت بالایی در مواجهه با شرایط پرتلاطم داشته باشد. مرور ادبیات مدیریت رسانه در کشور نشان می‌دهد که به این حوزه کمتر توجه شده است. پژوهش حاضر سعی کرده است، به‌عنوان قدم اول در حوزه مدیریت استعداد در سازمان‌های رسانه‌ای به شناسایی و اولویت‌بندی مهم‌ترین عوامل مؤثر بر افزایش علاقه استعدادها برای کار در سازمان صداوسیما بپردازد. اقدامی که پیش‌ازین در سطح دانشگاهی و آکادمیک انجام نشده است.

مدیریت استعداد: مدیریت استعداد، مدیریت استراتژیک جریان استعداد در یک سازمان است. هدف و مقصود آن تضمین عرضه مطلوبی از استعدادها به‌منظور انطباق افراد مناسب با مشاغل مناسب در زمان مناسب بر مبنای اهداف استراتژیک سازمان است (دوتتاگپتا، ۲۰۰۵، ۲). مدیریت استعداد به‌عنوان سیستمی جهت شناسایی، استخدام، توسعه، ارتقا و نگهداشت افراد مستعد با هدف بهینه‌کردن توان سازمان جهت تحقق نتایج کسب‌وکار تعریف شده است؛ مدیریت استعداد یک فرآیند کسب‌وکار است که به‌طور نظام‌مند شکاف بین استعدادهای فعلی سازمان و استعدادهای موردنیاز جهت پاسخگویی به چالش‌های کسب‌وکار فعلی و آتی سازمان را پوشش می‌دهد (کارت رایت، ۱۳۸۶، ۱۰). می‌توان مدیریت استعداد را چنین تعریف نمود: کلیه فعالیت‌ها و فرآیندهای مرتبط با پست‌های اصلی و کلیدی منجر به مزیت رقابتی بادوام برای سازمان شده و نیز توسعه نیروی کار با پتانسیل بالا را سبب می‌شود (گای و سیمز، ۱۳۸۸، ۲۸).

در بیشتر تعاریف و دیدگاه‌های مدیریت استعداد مؤلفه‌های مدیریت استعداد را شامل پنج مؤلفه<sup>۶</sup> اصلی می‌دانند: ۱- جذب و شناسایی استعدادها ۲- انتخاب استعدادها ۳- بکارگیری استعدادها ۴- توسعه استعدادها ۵- حفظ و نگهداری استعدادها

بر اساس تعاریف ذکرشده، سه جریان فکری در زمینه تعاریف مدیریت استعداد وجود دارد؛ طرفداران جریان اول صرفاً مدیریت استعداد را عنوان جدیدی برای مدیریت منابع انسانی می‌دانند و تمرکز خود را اغلب به شیوه‌های خاص منابع انسانی مانند استخدام، توسعه رهبری، جانشین پروری و ... محدود نموده‌اند. جریان دوم بر توسعه ذخیره استعدادها با تمرکز بر طرح‌ریزی نیازهای کارکنان و مدیریت پیشرفت شغلی کارکنان، تأکید دارد و به‌طور معمول بر اولین پژوهش‌ها در حوزه برنامه‌ریزی منابع انسانی و یا جانشین پروری بنا شده است. جریان سوم بر مدیریت کارکنان نخبه یا مستعد تمرکز دارد. این دیدگاه بر شناسایی افراد کلیدی که پتانسیل بالایی داشته و در کسب مزیت رقابتی شرکت تأثیر دارند، تأکید دارد (کالینز و ملاهی<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹، ۳۰۴-۳۱۲).

مدل‌های زیادی برای مدیریت استعداد در سازمان‌های مختلف وجود دارد که در ادامه به دو مورد اشاره می‌شود که در راستای پژوهش حاضر بوده و در تحلیل یافته‌ها استفاده بیشتری از آنها شده است.

یکی از متداول‌ترین مدل‌های ارائه شده در زمینه مدیریت استعداد، مدل ۵ عاملی فیلیپس و راپر است. این مدل دربرگیرنده عوامل زیر است:

۱- جذب: از مهم‌ترین فرایندها در مدیریت استعداد جذب افراد بااستعداد است. همواره یکی از معضلات در سیستم‌های سازمانی انتخاب و جذب افراد مطلوب بر مبنای شاخص‌های مناسب است. برای مثال شرکت گوگل برای انتخاب هر فرد، حدوداً ۱۸۷ ساعت زمان صرف می‌کند تا شخص مناسب و درست را انتخاب کند. معرفی قابلیت‌های پیشرفت درون سازمان به افراد بااستعداد و نشان دادن این مطلب به کارکنان جدید که مدیران سازمان بر مبنای شایستگی و رتبه در پست‌ها و جایگاه‌های سازمانی قرار گرفته‌اند، از مهم‌ترین عوامل جذب استعدادها به‌شمار می‌رود. بدین منظور سازمان‌ها باید روش‌های سنتی جذب را کنار گذاشته و استراتژی‌های خلاق در جذب بکار گیرند.

۲- انتخاب: امروزه استفاده از روش‌های عینی سنجش عملکرد مانند ارزیابی‌های روان‌شناختی، مصاحبه‌های رفتاری، ارزیابی‌های شخصیتی و آزمون‌های دانش شغلی جهت انتخاب و انطباق درست فرد با شغل متداول‌تر شده است.

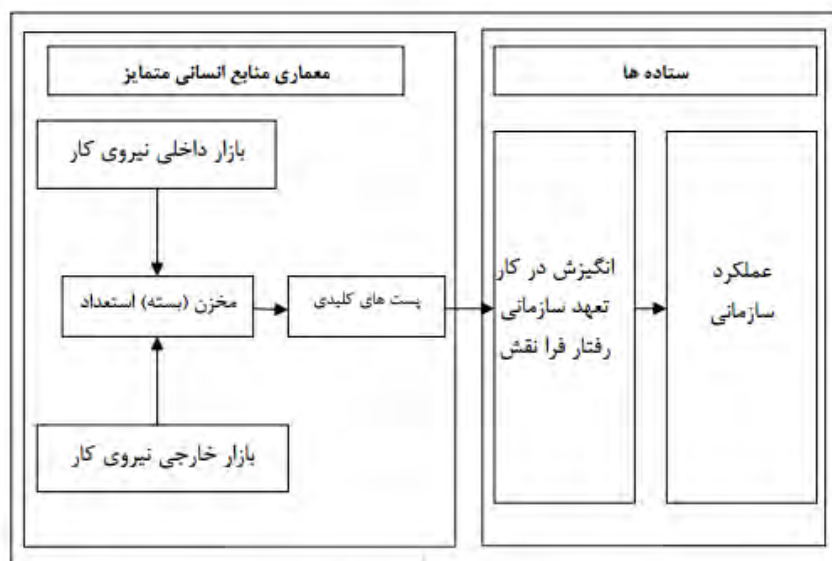
۳- درگیر کردن: درگیر نمودن افراد به صورت‌های مختلف اتفاق می‌افتد نظیر توجه به خلاقیت و نوآوری، پذیرش مسئولیت شخصی برای اتفاقاتی که روی می‌دهد و تمایلات اخلاقی برای موفقیت سازمان.

۴- توسعه و بهسازی: به دلیل ویژگی‌های منحصر به فرد افراد با استعداد، استراتژی‌های توسعه و بهسازی نیز می‌باید بسیار خاص و ویژه باشند. در بحث بهسازی استعدادها، مهم‌ترین نقش بر عهده مدیران عملیاتی (مدیران مستقیم افراد) است. این مدیران باید درک نمایند که چه چیز موجب قوی‌تر شدن هر کارمند می‌شود. یکی دیگر از راه‌حل‌ها تشویق کارکنان به پذیرش مسئولیت در امر توسعه و بهبود فردی خویش است؛ به عنوان مثال می‌توان از کارکنان سؤال کرد که نیازمندی‌های بهبود و بهسازی خود را عنوان کنند. این اقدام، موجب کشف استعدادهای پنهان نیز می‌گردد.

۵- حفظ و نگهداشت از کارکنان: نگه داشتن کارکنان پیوند بسیار تنگاتنگ و نزدیکی با سیستم مدیریت عملکرد سازمان دارد. توجه به چالش‌ها و انتظارات نسل جوان برای نگه داشتن آنها بسیار مهم است. استعدادها به سازمان فشار می‌آورند تا به طور دائم و مستمر توانمندی‌ها و قابلیت‌های آنان را بهبود ببخشند. در این راستا تدوین نوعی رویکرد شایسته‌سالاری یکی از راهکارهای اصلی است (فیلیپس و راپر، ۲۰۰۹، ۷-۱۶).

یکی دیگر از مشهورترین مدل‌های مدیریت استعداد، مدل کالینز و ملاحی است. بر اساس این مدل ابتدا باید پست‌های کلیدی سازمان مشخص شود. معیار در شناسایی پست‌های کلیدی مأموریت، چشم‌انداز و استراتژی سازمان است. سپس باید دانش، شایستگی‌ها و مهارت‌های متناسب با این جایگاه‌ها تعریف شود و آنگاه دست به ایجاد منبع بزنبیم. منبع استعداد می‌تواند هم از داخل سازمان و هم از بازار نیروی کار خارج استعداد سازمان تأمین شود. این مدل بیان می‌دارد که فرآیند مدیریت استعداد باید تحت معماری متمایز منابع انسانی انجام شود. هدف اصلی از به‌کارگیری سیستم مدیریت استعداد، رسیدن به ستاده‌های سازمانی و فردی مطلوب است. یک سیستم مدیریت استعداد مناسب رابطه غیرمستقیمی با عملکرد سازمانی دارد؛ به عبارت دیگر سیستم مدیریت استعداد با اثرگذاری بر انگیزش کاری کارکنان، تعهد سازمانی و رفتارهای فرا نقشی موجب ارتقای عملکرد سازمانی می‌شود (کالینز و ملاحی، ۲۰۰۹، ۳۰۴-۳۱۳).





شکل شماره ۱. مدل مدیریت استعداد کالینز و ملاهی (۲۰۰۹)

Figure 1. Collins and Malahi Talent Management Model (2009)

سازمان‌های رسانه‌ای مجموعه‌های انسانی هستند که تنوع چشمگیری از لحاظ کارکنان، اهداف و ارزش‌ها دارند. سازمان‌های رسانه‌ای بنگاه‌هایی هستند که در آنها فرایندهای خلاقانه با منافع تجاری در تقابل است اگر سازمان رسانه‌ای به درستی مدیریت نشده و بر پایه خلاقیت استوار نباشد، به زودی قابلیت رقابتی لازم برای حفظ موقعیت در محیط بسیار ناپایدار را از دست می‌دهد (آریس و بوگین<sup>۱</sup>، ۱۳۹۴، ۵۰۴). بنابراین، سازمان‌های رسانه‌ای باید با محیط آشفته سازگار شوند و سیاست‌های راهبردی منابع انسانی خود را با مدیریت راهبردی سازمان خود تطبیق دهند (کاستلو و الیور<sup>۲</sup>، ۲۰۱۸). به طور معمول، وظایف منابع انسانی مانند استخدام، نگهداشت و عملکرد کارمندان خاص صنعت نیستند، بلکه شایستگی‌های مدیریتی مربوط به مدیریت استعداد خلاق، تکنولوژی دیجیتال است که به طور مداوم تکامل می‌یابد و نوآوری پیوسته وظایف منابع انسانی استاندارد را تحت تأثیر قرار می‌دهد (آرترو و منفریدی<sup>۳</sup>، ۲۰۱۶). لوری و گید<sup>۴</sup> (۲۰۱۲) با تأکید بر اینکه استفاده عمومی و انتظارات از نوآوری‌های فناورانه توسط روزنامه‌نگاران تغییر کرده است، استنتاج می‌کنند که فشارهای

1. Aris & Bughin
2. Costello & Oliver
3. Artero & Manfredi
4. Lowrey & Gade

بیرونی زیادی بر روی سازمان‌های رسانه‌ای وجود دارد تا اطمینان حاصل کنند که کارکنان آنها به نیازهای خود دست یافته‌اند.

همواره بین خواسته‌های کارکنان رسانه‌ای فعال و سازمان‌های رسانه‌ای سودمحور که به خلاقیت کارکنان اهمیت چندانی نمی‌دهند چالش وجود دارد، هرچند کارکنان رسانه‌ای منافع مادی موردنیاز خود را کسب می‌کنند اما اغلب افراد خلاق هستند که در پی استقلال شغلی و فرآیندهای خودشکوفایی می‌باشند (آریس و بوگین ۱۳۹۴، ۵۰۴).

تلاش‌های زیادی برای تسهیل مدیریت افراد خلاق انجام گرفته است اما هنوز با مدیریت خلاق در سازمان‌ها، فاصله زیادی وجود دارد (لب<sup>۱</sup>، ۱۹۹۵، ۱۳۵). مطرح کردن انتظارات مدیریت موجب تقویت این احساس در کارکنان خلاق می‌شود که مدیریت برای آنچه آنها انجام می‌دهند ارزش قائل است و این یکی از عوامل تولید خلاقیت در افراد به‌شمار می‌رود. توجه مدیریت عالی سازمان رسانه‌ای به خلاقیت و نوآوری، کارکنان سازمان را به‌سوی تولید برنامه‌های خلاق سوق می‌دهد و فضای توأم با تلاش و کوشش در جهت نوآوری پدید می‌آورد.

برای بیشتر کارکنان سازمان‌های رسانه‌ای، سازمان نوعی منبع درآمد است که از طریق آن می‌توانند علایق خلاقانه خود را پیگیری کنند. در چنین شرایطی است که خبرنگار ایده‌پرداز و خلاق برای یک تجارت عملی سودمحور یا محبوبیت محور کار می‌کند. تنش حاصل از این شرایط، یعنی تقابل بین ارزش‌ها، در تولید اخبار امری طبیعی است، چنانکه ادوارد مور<sup>۲</sup> نیم قرن پیش بر آن تأکید کرد: «یکی از معضلات اساسی اخبار رادیو و تلویزیون این است که هر دوی این ابزارها ترکیبی ناسازگار از تجارت، تبلیغات و اخبار هستند. هر یک از این سه مورد حرفه‌ای شگفت و پرزحمت است و وقتی هر سه یکجا جمع می‌شود البته آرامش وجود نخواهد داشت» (آلسون<sup>۳</sup>، ۱۹۹۰، ۲۴).

شرایط و نوع فعالیت‌های رسانه‌ای به‌طور مستقیم در فرایند روابط انسانی درون و بیرون سازمان اثر می‌گذارد. همواره تفاوت‌هایی در ارزش‌ها و دیدگاه‌های کارکنان رسانه وجود دارد. چیزی که در یک بخش از رسانه ممکن است مسئله‌ای جدی باشد، در جای دیگر لزوماً به همان اندازه اهمیت ندارد. برای مثال در سازمان‌های خبری سنتی، در سطح اتاق خبر، خبرنگار فعال کار خود را صرفاً یک شغل نمی‌داند، بلکه آن را رسالت یا تکلیفی برای خود فرض می‌کند (روشندل اربطانی و شریفی، ۱۳۹۵، ۱۱۰) اما در سطح سازمان رسانه‌ای به‌گونه‌ای است که اساساً مدیر به سود توجه دارد، رویکرد او مشتری‌مدار است و می‌خواهد مخاطب بیشتری را جذب کند، درست همانند کارخانه‌داران که

1.Loeb  
2.Edward Murrow  
3.Allson

محصولات را برای جذب گروه خاصی از مشتریان تولید می‌کنند. آرمان اطلاع‌رسانی به عموم به‌عنوان بخشی از وظیفه فردی خبرنگاران ممکن است با اهداف سازمانی آنها در تضاد باشد. در هر حالت ممکن است که بخشی از آزادی کارکنان رسانه محدود شود این در تأیید سخنان لایبینگ<sup>۱</sup> است که اظهار می‌دارد آزادی مطبوعات فقط مختص کسانی است که مالک آن هستند. (لایبینگ<sup>۲</sup>، ۱۹۸۱، ۳۷۲).

آنچه محصولات رسانه‌ای را متمایز می‌کند تفاوت‌های فردی کسانی است که آنها را خلق می‌کنند. تفاوت در استعداد، خلاقیت، انرژی، علایق، ارزش‌ها، جنسیت، نژاد و قومیت از مهم‌ترین تفاوت‌های فردی هستند که بر تولید محتوا اثر می‌گذارند. در این میان، نظریه‌پردازان معاصر، با تکیه بر علم رفتار، معتقدند که مدیریت می‌تواند نیروی انسانی سازمان را به‌صورت کارکنان کاملاً با انگیزه خلاق و دارای روحیه نام‌نوآوری که قادر به حرکت دادن سازمان هستند مبدل کنند (بولمن<sup>۳</sup>، ۲۰۰۲، ۲۱۷). بنابراین مدیران رسانه‌ها می‌توانند با استفاده از اصول علم رفتار، کارایی و بهره‌وری فردی و گروهی کارکنان شاغل در سازمان خود را بهبود بخشند و آن را در سطح قابل قبولی قرار دهند و به‌طور دائم در جهت ارتقای آن بکوشند؛ برای مثال، رفتار یک خبرنگار علاوه بر اینکه ناشی از ویژگی‌های فردی اوست، تا حد زیادی نیز متأثر از محیط کار، یعنی تحریریه‌ای است که در آن فعالیت می‌کند. انگیزه، صرفاً یکی از جنبه‌های علمی رفتار است که به کمک آن مدیر رسانه می‌تواند میزان بهره‌وری خبرنگار را افزایش دهد زمانی که ما از خبرنگاران با انگیزه سخن می‌گوییم در واقع ویژگی‌های فردی خبرنگار و نیازهای او را با ویژگی‌های محیط کار او یعنی تحریریه مرتبط کرده‌ایم. برقراری چنین ارتباطی بسیار پیچیده است زیرا عوامل متعددی از جمله توانایی‌ها، اهداف، نیازها، توقعات، طرز نگرش، ارزش‌ها و نحوه ادراک او در این فرایند وارد می‌شود (مک‌گریگور<sup>۴</sup>، ۱۹۶۰، ۲۷۱).

به‌عبارت‌دیگر برای اینکه کارکنان رسانه امور محوله را به‌خوبی انجام دهند ابتدا مدیران و سردبیران باید نحوه و علت بروز رفتارهای مختلف آنها را دریابند تا انگیزه لازم را برایشان ایجاد کنند. لذا مدیران و سردبیران برای اعمال مدیریت اثربخش باید نظریه‌ها و اصول کلی مدیریتی را با اطلاعاتی که از رفتار نیروی انسانی رسانه دارند درهم آمیزند. اگر مدیران و سردبیران بتوانند الگوهای رفتاری مناسبی را پیش‌بینی و طراحی کنند، مسلماً نمی‌توانند مدیریت اثربخشی داشته باشند. بدین منظور ضروری است که نوع رفتار کارکنان در هر زمینه را علت‌یابی نمایند و از این طریق رفتارهای

1. Lubing
2. Lubing
3. Bolman
4. McGregor

بعدی آنها را به‌خصوص در شرایط مشابه و متفاوت دیگر حدس بزنند و پیش‌بینی کنند. درنهایت مدیران رسانه‌ای کارآمد با بهره‌مندی از ویژگی درک رفتار می‌توانند علاوه بر کنترل و جهت‌دهی کارکنان تغییرات لازم را در رسانه به وجود آورند. مدیران و سردبیران می‌توانند با استفاده از تجربه گذشته، رفتار آینده کارکنان را پیش‌بینی و کنترل بهتری بر تحریریه و سایر قسمت‌ها اعمال کنند. شایان ذکر است که در اینجا کنترل به معنی مداخله و امر و نهی صرف نیست، بلکه به مدیران قدرت تجزیه و تحلیل و قضاوت درباره امور را می‌دهد، به طوری که با به‌کارگیری همه عوامل و عناصر لازم بتوانند تصمیم‌های مؤثر را اعمال کنند و کارکنان را به بهترین صورت به کار وادارند (شاپرو، ۲۰۰۲، ۵۱۳).

مدیران موفق در سازمان‌های رسانه‌ای به این درک رسیده‌اند که روابط انسانی عامل کلیدی در اثربخشی سازمان رسانه‌ای است (کاستلو و الیور، ۲، ۲۰۱۸). زیرا افراد خلاق در درون خود حس تعلق و غرور نسبت به کارشان را پرورانده‌اند و برای نیل به اهداف سازمانی بسیار کارآمدتر عمل می‌کنند (لوگان، ۳، ۲۰۰۰، ۷). سازمان‌های رسانه‌ای، در واقع نهادهایی هستند که درون آنها، فرایند خلاقیت با عمل‌گرایی حرفه‌ای در هم آمیخته است. در صورتی که چنین سازمان‌هایی به‌خوبی مدیریت نشوند و از خلاقیت‌های کارکنان خود بهره نگیرند، به‌سرعت مزیت رقابتی خود را در محیط پیچیده امروزی از دست خواهند داد (کاستلو و الیور، ۲۰۱۸؛ کونگ، ۴، ۲۰۱۶).

هدف پژوهش حاضر، در قدم اول شناسایی و در قدم دوم رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر افزایش تمایل استعدادها برای همکاری با سازمان صداوسیما جمهوری اسلامی ایران است.

## ابزار و روش

پژوهش حاضر با رویکردی استقرائی سعی در شناسایی عوامل مؤثر بر افزایش انگیزش استعدادها برای کار در سازمان صداوسیما دارد. بر اساس دیدگاه استقرائیان که اعتقاد دارند علم با مشاهده آغاز می‌شود و نه از نظریه، پژوهش حاضر نیز با نظریه آغاز نشده است و لذا فاقد چارچوب نظری است. از آنجاکه هدف مقاله حاضر شناسایی و سپس رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر افزایش تمایل استعدادها برای کار در سازمان صداوسیما بود، یکی از روش‌های مناسب اجرای آن روش دلفی

- 1.Shapero
- 2.Costello & Oliver
- 3.Logan
- 4.Kung

رتبه‌بندی بود. این پژوهش در سه فاز و چهار دور انجام شد. فاز اول طوفان مغزی، فاز دوم کاهش داده‌ها، فاز سوم رتبه‌بندی یافته‌ها حاصل از فاز سوم.

در فاز اول دلفی (طوفان مغزی) جهت دستیابی به عوامل حداکثری، از روش مصاحبه عمیق استفاده شد. ۳۰ نفر از چهار گروه مختلف شامل دانشجویان برتر کنکور و جشنواره‌ها، استعدادهای شاغل بیرون از سازمان صداوسیما (کسانی که تولید رسانه‌ای مشارکت داشته و توجهات مخاطبان را به خود معطوف کرده بودند برای مثال عوامل پویانمایی دیرین‌دیرین)، مدیران منابع انسانی سازمان صداوسیما، اساتید و دانشجویان دانشگاه صداوسیما و دانشگاه‌های مرتبط به روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب کرده و با ایشان مصاحبه عمیق صورت گرفت.

نتایج حاصل از تحلیل مصاحبه‌ها به روش کدگذاری کیفی، دستیابی به ۲۴۵ کد بود که پس از حذف موارد مشابه و ادغام آنها ۶۴ مؤلفه منحصر به فرد احصا شد. این ۶۴ مؤلفه در سه دسته کلی شامل «عوامل ناظر بر ماهیت و فضای شغلی»، «عوامل ناظر بر ساختار سازمانی» و «عوامل ناظر بر حقوق، مزایای ویژه و امکانات رفاهی» طبقه‌بندی شدند که رکن اساسی پژوهش را در مراحل بعد تشکیل می‌دهند.

سپس در فاز دوم دلفی به کاهش داده‌ها اقدام شد. این هدف از طریق طراحی پرسشنامه ساختاریافته در دو مرحله (مرحله دوم و سوم دلفی) که از تحلیل نتایج حاصل از فاز اول دلفی تهیه شده بود، محقق شد. ابتدا پرسشنامه‌ای متشکل از سه سؤال مطابق با سه دسته عوامل اصلی طراحی گشت و از خبرگان خواسته شد که از میان ویژگی‌های یادشده در هر سؤال ۵ ویژگی را برگزینند (مرحله یا دور دوم دلفی). در این مرحله ملاک گزینش، ویژگی‌هایی بود که حداقل یک سوم از اعضا آنها را انتخاب کرده باشند. از آنجا که پژوهشگران به دنبال دستیابی به ۵ عامل در هر دسته بود، مجدداً به طراحی پرسشنامه‌ای با هدف انتخاب ۵ عامل و تعیین ترتیب اولویت آنها مبادرت ورزیدند (مرحله یا دور سوم دلفی). در این فاز پژوهشگران به هدف خود دست یافتند و پنج عامل نهایی در هر دسته احصا گردید.

سپس، فاز سوم دلفی یعنی رتبه‌بندی داده‌ها آغاز شد. در این فاز ابتدا داده‌های متشکل از نتایج حاصل شده در دور قبل در اختیار خبرگان قرار گرفت و از ایشان خواسته شد که با تأیید رتبه‌بندی اولیه و یا اصلاح آن در این دور مشارکت کنند. در دور سوم و چهارم تجزیه و تحلیل به کمک ضریب همبستگی W کندال صورت پذیرفت که نحوه محاسبه آن به شرح زیر است:

شکل شماره ۲. فرمول ضریب w کندال  
Figure 2. Kendall W factor coefficient

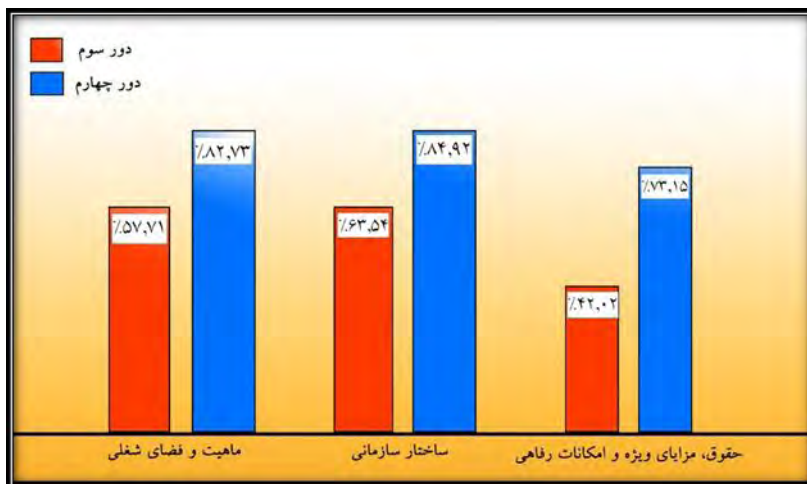
در اینجا  $m$  به معنای تعداد کل مشارکت‌کنندگان،  $n$  به معنای تعداد تمام ویژگی‌ها،  $A$  به معنای یک ویژگی است و توسط مشارکت‌کننده  $j$  با نمره (اولویت ۱) مشخص شده است.  $W$  به معنای میزان اجماع حاصل شده و عددی بین صفر و یک است. بر اساس یک قاعده کلی می‌توان درباره میزان همبستگی متغیرها با استفاده از مقادیر جدول ادامه قضاوت کرد.

جدول شماره ۱. تفسیر مقادیر گوناگون ضریب هماهنگی کندال (سرلک، ۱۳۹۱)

Table 1. Interpretation of various Kendall coordination coefficient values (Sarlak, 2012)

مقدار ضریب W	تفسیر	اطمینان نسبت به ترتیب عوامل
۰٫۱ تا ۰٫۳ 0.3-0.1	اتفاق نظر بسیار ضعیف	وجود ندارد
۰٫۳ تا ۰٫۵ 0.5-0.3	اتفاق نظر ضعیف	کم
۰٫۵ تا ۰٫۷ 0.7-0.5	اتفاق نظر متوسط	متوسط
۰٫۷ تا ۰٫۹ 0.9-0.7	اتفاق نظر قوی	زیاد
۰٫۹ تا ۱ 0.9-1	اتفاق نظر بسیار قوی	بسیار زیاد

دور سوم با مشارکت ۱۹ خبره و دور چهارم با مشارکت ۱۶ نفر انجام پذیرفت. ضریب همبستگی  $W$  کندال در هر بخش در تصویر ۳ مشخص شده است. نتایج نشان می‌دهد ضریب همبستگی در دور چهارم نسبت به دور سوم افزایش قابل توجهی داشته است و از سطح متوسط اجماع به سطح قوی در اجماع رسیده است.



شکل شماره ۳. مقایسه ضریب همبستگی w کندال در دور سوم و چهارم

Figure 3. Comparison of Kendall w correlation coefficient in the third and fourth rounds of Delphi

## یافته‌ها

در این بخش، رتبه‌بندی عوامل اصلی شناسایی شده در سه دسته فوق‌الذکر تشریح شده است.

(الف) عوامل ناظر بر ماهیت و فضای شغلی

اولویت اول: امنیت شغلی و تضمین ثبات کاری برای استعدادها در شرایط خاص سازمان صداوسیما امنیت شغلی یکی از مهم‌ترین عوامل جذب و نگهداری کارکنان در تمامی صنایع و سازمان‌ها است. امنیت شغلی بالای یک سازمان باعث جذب افراد نخبه و بااستعداد و همچنین نگهداشت استعدادهای موجود سازمان می‌شود. کارمندی که احساس امنیت شغلی داشته باشد با انگیزه بالاتری کار می‌کند و رشد و پیشرفت سازمان را رقم می‌زند. آرامش فکری کارمند در زمینه امنیت شغلی پایه‌ای است تا بتواند به مرحله شکوفایی در سازمان برسد، یعنی باید حداقل نیازهای او برطرف گردد تا بتواند به مراحل شکوفایی، خلاقیت و تحول سازمانی دست یابد.

اولویت دوم: تشویق نیروی کار خلاق و بااستعداد در راستای ظهور و بروز خلاقیت‌های فردی، استقبال و حمایت از طرح‌های نوآورانه و اهمیت دادن به این خلاقیت‌ها به بهترین وجه ممکن خلاقیت موتور محرک یک سازمان است و برای سازمان به‌مثابه بالی برای پرواز به سوی موفقیت است. برای شکل‌گیری سازمانی خلاق نیاز به حمایت و تشویق ایده‌های نوآورانه و عرصه‌سازی مناسب جهت حمایت از طرح‌های خلاق است. این حمایت‌ها می‌تواند بیرونی باشد مثل پول و هم درونی مثل قدردانی سخاوتمندانه و با اشتیاق از افراد خلاق و نوآور. تشویق از طرح‌های

نوآورانه فضای سازمان را پویا و رشد سازمان و کارمند را توأمان در پی دارد. سازمان‌های بزرگ دنیا به کارکنان بااستعداد خود اجازه می‌دهند زمانی را صرف اختراعات، ایده‌ها و طرح‌های خلاقانه خود کنند این کار علاوه بر توانمندسازی کارکنان باعث سودآوری سازمان می‌شود.

اولویت سوم: مینا قرار گرفتن خروجی تحقیقات و پژوهش‌های استعدادها در تصمیمات سازمان صداوسیما

زمانی که استعدادها بدانند سازمان برای تحقیقات آنها ارزش قائل است قطعاً با انگیزه بیشتری کار خواهند کرد و پیشرفت سازمان را پیشرفت خود می‌دانند و تمام تلاش خود را برای موفقیت سازمان به کار می‌گیرند زیرا می‌دانند ثمره و نمود این تلاش‌ها را در فضای سازمان جهت رسیدن به موفقیت خواهند دید. همچنین عملی شدن طرح و ایده‌های خلاقانه آنها باعث ایجاد انگیزه برای ارائه طرح‌های بعدی می‌شود.

اولویت چهارم: جابجایی و گردش مدیران ارشد سازمان و تزریق مدیران جوان، بااستعداد و کارآمد در لایه مدیران ارشد

تزریق مدیران جوان و بااستعداد در سطوح مدیریتی بالا ضمن دادن اعتمادبه‌نفس به این کارمندان باعث افزایش انگیزه کارمندان فعلی جهت رسیدن به سطوح مدیریتی بالا در صورت شایستگی و همچنین مزیتی ویژه جهت جذب نخبگان و استعدادهای جوان می‌شود.

اولویت پنجم: شناور کردن ساعت کار

کارایی و اثربخشی افراد در زمان‌ها و مکان‌های متفاوت است ساعت کاری منعطف باعث افزایش کارایی و اثربخشی می‌شود. برخی افراد در ساعات اولیه روز کارایی بهتری دارند و برخی دیگر چند ساعت پس از آغاز روز که توجه به این نکته اهمیت بالایی دارد. البته شناور شدن شغل برای همه مشاغل امکان‌پذیر نیست ولی برای آن دسته از مشاغلی که قابلیت اجرایی داشته باشد بازده و اثربخشی کارمندان فعلی را افزایش و انگیزهٔ افراد برای حضور و همکاری با سازمان را افزایش می‌دهد. این‌گونه مشاغل در سازمان‌های رسانه‌ای از تعداد بالاتری برخوردار هستند، به‌خصوص در حوزه فعالیت‌های هنری مرتبط با تولید محتوا در رسانه.

ب) عوامل ناظر بر ساختار سازمانی

اولویت اول: امکان رشد و پیشرفت شغلی به دور از نگاه حزبی و رابطه‌ای- ارتقای سازمانی بر اساس شایستگی

افراد خلاق، نیاز وافر به موفقیت و پیشرفت دارند. آنها تمایل دارند. نتیجه تلاش خود را در موفقیت خود و سازمان ببینند. وقتی ارتقای سازمانی بر اساس تلاش و شایستگی باشد انگیزه برای کارمند زیاد خواهد شد ولی وقتی رابطهٔ مستقیمی بین شایستگی و ارتقای سازمانی وجود نداشته



باشد کارمند انگیزه لازم جهت کار برای موفقیت خود و سازمان را ندارد.

اولویت دوم: به‌کارگیری استعدادها در حوزه تخصصی آنها

برخی از دانشمندان از جمله آمبیل<sup>۱</sup> داشتن مهارت فنی را برای خلاقیت مهم می‌دانند. آمبیل معتقد است مهارت فنی در زمینه فعالیت مربوط یکی از مهم‌ترین عوامل مؤثر در خلاقیت است. به این معنی که فرد توانایی به‌کارگیری دانش حاصل از آموزش و تجربه را در انجام وظیفه مربوط داشته باشد. این مهارت‌ها از طریق کاربرد دانش، به تولید ایده‌ها و محصولات خلاق کمک می‌کنند. هرچند این مهارت‌ها برای خلاقیت کافی نبوده، اما بدون آنها نیز امکان خلاقیت امکان‌پذیر نیست (صادقی، ۱۳۸۶، ۱۳۴).

اولویت سوم: تعامل سازنده و تنگاتنگ با دانشگاه‌های برتر داخل و خارج کشور

امروزه پیشرفت و توسعه سازمان‌ها بر اساس بنیه علمی و دانشی آنها استوار است. هر سازمانی موفق‌تر خواهد بود که از ارتباط خود با مراکز علمی را به‌صورت مستمر و پویا حفظ کند. سازمان صداوسیما هم می‌تواند بااهمیت به این قضیه در کنار دانشگاه صداوسیما از طریق تعامل با دانشگاه‌ها و مراکز علمی سراسر دنیا موازی با پیشرفت‌های روز دنیا حرکت کند. از طرفی این فرصت و تعامل با مراکز علمی برتر دنیا سبب افزایش تمایل و انگیزه برای همکاری با سازمان صداوسیما در بین استعدادهای جوان را در پی خواهد داشت.

اولویت چهارم: برگزاری جشنواره‌ها و مسابقات استعدادیابی بخصوص در استان‌ها (تا فرصت و انگیزه‌ای باشد برای استعدادها که دیده شوند)

بهره‌مندی از نیروهای بااستعداد و ممتاز آرزوی هر سازمانی است. برخی استعدادها به دلایل مختلف فرصتی برایشان پیش نیامده تا استعداد و خلاقیت خود را به عرصه نمایش بگذارند یا به دلایلی همچون محدودیت در ورود افراد متفرقه به سازمان صداوسیما نتوانسته‌اند خلاقیت و استعداد خود را به متصدیان و مدیران سازمان صداوسیما معرفی کنند. با برگزاری جشنواره‌های تولیدات رسانه‌ای در استان‌ها و برای عوام مردم جامعه می‌توان استعدادها و نخبگان که قبلاً مشکلاتی بر سر راه به نمایش گذاشتن خلاقیتشان وجود داشت را شناسایی و فضای علاقه‌مندی و همکاری آنها با سازمان صداوسیما را فراهم کرد.

اولویت پنجم: تدوین برنامه زمان‌بندی بازدید نخبگان شناسایی‌شده از معاونت‌های مختلف سازمان صداوسیما و شرح وظایف مشاغل مربوطه توسط برجسته‌ترین کارشناسان هر واحد

تدوین برنامه بازدید نخبگان و استعدادها از سازمان صداوسیما می‌تواند کمک شایانی به علاقه‌مندی آنها برای همکاری با سازمان صداوسیما کند. امروزه حضور و کار در رسانه جذابیت‌های خاص خودش را دارد. این بازدیدها می‌تواند استعدادها را با جذابیت‌های کار در رسانه از نزدیک آشنا و امکان انتخاب سازمان صداوسیما برای همکاری در آینده را افزایش دهد.

ج) عوامل ناظر بر حقوق، مزایای ویژه و امکانات رفاهی  
اولویت اول: امکان انتخاب محل خدمت برای استعدادها مخصوصاً دانشجویان با استعداد ورودی به دانشگاه سازمان

اصلی‌ترین دغدغه استعدادها در بخش مزایا امکان انتخاب محل خدمت توسط خود استعدادهاست. اگر استعدادها بتوانند شغل و محل خدمت خود را انتخاب کنند قطعاً کارایی و اثربخشی بیشتری خواهند داشت. اگر این امکان برای استعدادها در سازمان صداوسیما وجود داشته باشد بسیاری از استعدادها سازمان صداوسیما را به سازمان‌های دیگر ترجیح خواهند داد.  
اولویت دوم: ایجاد مشوق‌های قوی جهت جذب نفرات برتر کنکور (افزایش کمک‌هزینه تحصیلی، امکان ادامه تحصیل و اولویت در استفاده از بورس تحصیلی و...)

سازمان‌های مختلف مشوق‌های مختلفی را برای جذب نخبگان می‌گذارند. سازمان صداوسیما می‌تواند با مشوق‌هایی همچون افزایش کمک‌هزینه تحصیل دانشجویان، امکان ادامه تحصیل، اولویت در استفاده از بورس تحصیلی و ... انگیزه همکاری استعدادها با سازمان صداوسیما را افزایش دهد.

اولویت سوم: افزایش حقوق و مزایا تا سقف قابل‌رقابت با سایر شرکت‌ها و مؤسسات رسانه‌ای دولتی و خصوصی دیگر.

حقوق و مزایا از جمله مواردی است که تأثیر زیادی در انتخاب سازمان‌ها برای فعالیت استعدادها به شمار می‌رود. افراد حقوق و مزایای شرکت‌ها و سازمان‌ها را بررسی و سازمانی که بیشترین حقوق و مزایا را داشته باشد شانس بیشتری برای انتخاب شدن توسط استعدادها را دارد.  
اولویت چهارم: اولویت در استفاده از امریه خدمت نظام‌وظیفه در سازمان صداوسیما در واحد متناسب با رشته تخصصی فرد

سازمان صداوسیما جزء سازمان‌هایی است که سهمیه سرباز امریه دارد. این یک مزیت رقابتی است و می‌تواند استعدادها را برای طی دوره خدمت نظام‌وظیفه پذیرش کند. اگر در این پذیرش اولویت با افراد نخبه و بااستعداد باشد و به رعایت شغل متناسب با تخصص فرد توجه شود می‌تواند انگیزه استعدادهایی که قصد امریه گرفتن خدمت سربازی خود را دارند برای گذراندن این دوره در سازمان صداوسیما افزایش دهد.

اولویت پنجم: حضور بدون کنکور در دانشگاه صداوسیما برای نفرات برتر جشنواره‌ها و استعدادها اغلب شرکت‌های مهم رسانه‌ای دنیا در جشنواره‌های مختلف حضور پیدا می‌کنند و از طریق ارتباط با افراد برتر جشنواره‌ها، اقدام به جذب این نخبگان و استعدادها می‌کنند. در واقع، این جشنواره‌ها نبردی است برای ربودن استعدادها. هر سازمانی به طریقی امتیازهایی را در نظر می‌گیرد تا افراد مستعد ترغیب به حضور و همکاری در آن سازمان شوند. سازمان صداوسیما با داشتن دانشگاه و محیط علمی قوی می‌تواند از طریق پذیرش بدون کنکور افراد مستعد جهت تحصیل در این دانشگاه، انگیزه افراد مستعد را برای همکاری با سازمان صداوسیما افزایش دهد.

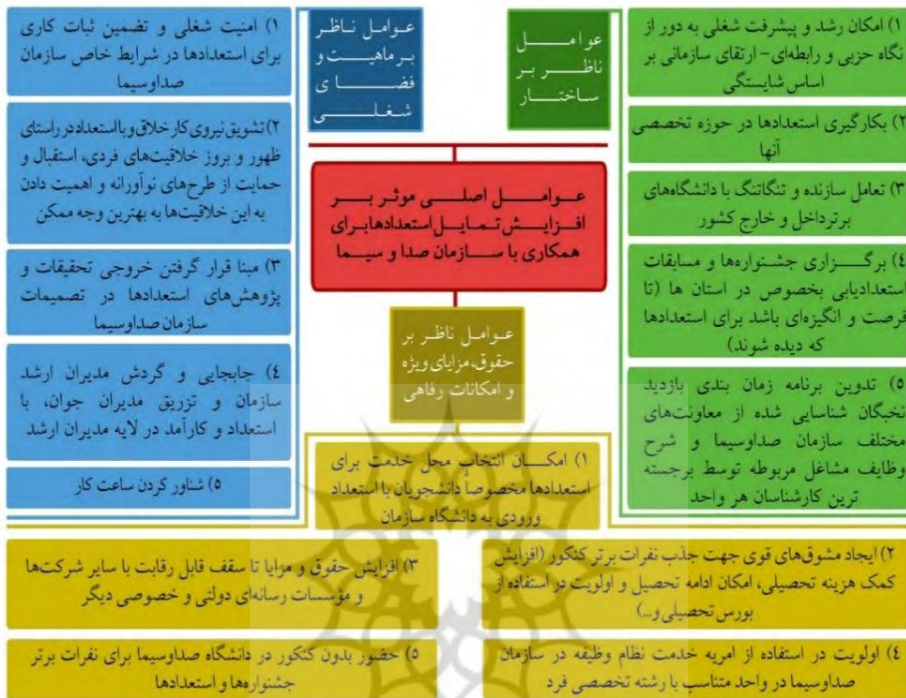
### بحث و نتیجه‌گیری

با بررسی پژوهش‌های پیشین این نکته دریافت می‌شود که سازمان‌ها این نیاز را حس کرده‌اند که باید برای رقابت از سمت مدیریت استعداد سنتی به سمت مدیریت استعداد نوین حرکت کنند. حال این مدیریت استعداد با توجه به نوع سازمان شرایط خاص آن سازمان را دارد. علی‌رغم مفید بودن پژوهش‌هایی که در زمینه مدیریت استعداد انجام گرفته ولی نمی‌توان از آنها به‌عنوان مبنایی قابل تعمیم برای سازمان‌های رسانه‌ای استفاده کرد. با وجود اینکه اصولی در مدیریت استعداد وجود دارد که رعایت آنها در هر محیطی الزامی است ولی هر سازمانی با چالش‌های منحصر به فرد خود روبرو است و برنامه استاندارد برای مدیریت استعداد که در تمام سازمان‌ها پاسخگو باشد، وجود ندارد. به دلیل ویژگی‌های خاص سازمان‌های رسانه‌ای این سازمان‌ها قابل قیاس با سایر سازمان‌ها نیستند زیرا سازمان‌های رسانه‌ای بسیار متلاطم، غیرقابل پیش‌بینی و مملو از عدم اطمینان هستند و به نظر می‌رسد چنین شرایطی نوع مدیریت استعداد ویژه‌ای را می‌طلبد که توان مقاومت و پیشرفت در جهت اهداف تحت شرایط پرتلاطم را داشته باشد و امکان رقابت برای سازمان صداوسیما را در شرایط و فضای رقابتی حاضر فراهم کند.

علاوه بر این پژوهش‌های پیشین علی‌رغم اینکه به مقوله مدیریت استعداد پرداختند ولی این مقوله را به صورت یکپارچه مورد بررسی و تحلیل قرار ندادند اما در این پژوهش سعی بر این بوده است که پژوهش نیم‌نگاهی به مدیریت یکپارچه استعدادها داشته باشد تا بتوان به کمک آن مباحث شناسایی استعدادها، جذب استعدادها و حفظ استعدادها را به صورت یکپارچه پوشش داد. کاری که پژوهش قبلی مانند آن برای سازمان صداوسیما انجام نگرفته است.

پژوهش حاضر در پی شناسایی و رتبه‌بندی عوامل اصلی مؤثر بر افزایش تمایل استعدادها برای همکاری با سازمان صداوسیما بود که با روش دلفی رتبه‌بندی در چهار دور انجام پذیرفت. نتایج این پژوهش به این شرح است که عوامل اصلی مؤثر بر افزایش تمایل استعدادها برای همکاری با

سازمان صداوسیما در سه دسته کلی شامل «عوامل اصلی ناظر بر ماهیت و فضای شغلی»، «عوامل اصلی ناظر بر ساختار سازمانی» و «عوامل اصلی ناظر بر حقوق، مزایای ویژه و امکانات رفاهی» تقسیم‌بندی می‌شوند.



شکل شماره ۴. نمای شماتیک رتبه‌بندی عوامل اصلی مؤثر بر افزایش تمایل استعدادها برای فعالیت در سازمان صداوسیما

Figure 4. Schematic view of the ranking of the main factors affecting the increase in the desire of talents to work in IRIB

نتایج به دست آمده در زمینه عوامل اصلی ناظر بر ماهیت و فضای شغلی نشان می‌دهد که سازمان صداوسیما باید در زمینه جذب استعدادها نگاه ویژه‌ای به تضمین و امنیت شغلی استعدادها داشته باشد. تشویق و حمایت از طرح‌ها و ایده‌های نوآورانه را در دستور کار ویژه قرار دهد. تحقیقات استراتژیک، استعدادها را مبنای سیاست‌گذاری‌های سازمان قرار دهد. در لایه مدیران ارشد، مدیران جوان، بااستعداد و لایق به کار گیرد تا انگیزه حضور برای استعدادها داخل و خارج سازمان برای فعالیت در سازمان صداوسیما افزایش پیدا کند. در اولویت بعدی هم توجه ویژه‌ای به شناور شدن شرایط کار استعدادها داشته باشد. شناور شدن ساعت کار استعدادها موردی است که در مباحث مدیریت استعداد جدیداً مورد توجه سازمان‌ها قرار گرفته است.

نتایج به‌دست‌آمده در زمینه عوامل اصلی ناظر بر ساختار سازمانی نشان می‌دهد که سازمان باید توجه ویژه‌ای به امکان رشد و پیشرفت شغلی به دور از نگاه حزبی و رابطه‌ای یا همان شایسته‌سالاری داشته باشد. در اولویت بعد جایگذاری استعدادها در حوزه تخصص و تحصیل آنها، که یکی از مهم‌ترین عوامل انگیزشی محسوب می‌شود. همچنین تعامل و ارتباط با دانشگاه‌ها و مراکز علمی این امر علاوه بر اینکه به رشد و زنده و پویا بودن سازمان کمک می‌کند باعث افزایش تمایل استعدادها برای فعالیت در چنین سازمان پویایی می‌شود. برگزاری جشنواره‌ها و مسابقات استعدادیابی با مشارکت مردمی می‌تواند انگیزه‌های زیادی را برای حضور و فعالیت در صداوسیما برانگیزد این عامل بسیار تأثیرگذار است چراکه در حال حاضر بستر و فضای مناسبی جهت نمایش خلاقیت‌ها و ایده‌های نو استعدادها وجود ندارد. بازدید نخبگان و استعدادها از بخش‌های مختلف سازمان صداوسیما و آشنایی با جذابیت‌های کار رسانه‌ای از نزدیک، می‌تواند ترغیب‌کننده خوبی برای افزایش تمایل استعدادها برای همکاری با سازمان صداوسیما باشد.

نتایج به‌دست‌آمده از زمینه عوامل اصلی مرتبط با حقوق و مزایا و امکانات ویژه نشان می‌دهد امکان انتخاب محل خدمت مهم‌ترین دغدغه استعدادها برای کار و فعالیت در سازمان صداوسیما است. در این زمینه بومی‌گزینی در ابتدای استخدام می‌تواند راهگشا باشد. عامل مهم بعدی مشوق‌های قوی جهت جذب نفرت برتر کنکور است که در این زمینه سازمان صداوسیما باید سطح این عوامل تشویقی را از سطح سازمان‌های رقیب خود در جذب استعدادها برتر کنکور بالاتر ببرد. البته می‌تواند از عوامل تشویقی منحصربه‌فرد سازمان صداوسیما استفاده کند. افزایش حقوق و مزایا عامل مهم بعدی است که بسیاری از استعدادها به دلیل حقوق بیشتر و پرداخت به موقع سازمان‌های رقیب، آن سازمان‌ها را ترجیح می‌دهند که باید در این زمینه سازمان صداوسیما توجه ویژه‌ای داشته باشد. عامل مهم بعدی اولویت استفاده از شرایط سرباز امریه برای طی دوره خدمت نظام‌وظیفه است که احتمال ماندن این استعدادها برای بعد از خدمت نظام‌وظیفه در سازمان صداوسیما را تقویت می‌کند. حضور بدون کنکور استعدادها و نفرت برتر جشنواره‌ها و تولیدات رسانه‌ای عامل انگیزشی بعدی است که سازمان را از وجود استعدادها بهره‌مند می‌کند و انگیزه استعدادها برای حضور و فعالیت در سازمان صداوسیما را افزایش می‌دهد.

با تطابق نتایج پژوهش حاضر با مدل‌های «فیلیپس و راپر» و مدل «کالینز و مراهی» به شباهت‌هایی می‌رسیم. مدل‌های فوق به این نکته اشاره دارد که قابلیت‌های پیشرفت درون سازمان را باید به افراد بااستعداد نشان داد و این اطمینان به آنها داده شود که مدیران سازمان بر مبنای شایستگی و رتبه درون پست‌ها قرار می‌گیرند. این عامل در نتایج تحقیق، مهم‌ترین عامل در دسته «ساختار سازمانی» قرار گرفت. همچنین تشویق و حمایت از نیروهای خلاق که این عامل هم در

دسته<sup>۲</sup> «ماهیت و فضای شغلی» در رتبه دوم عوامل اصلی قرار گرفت. به‌طور کلی فصل مشترک مدل‌ها و نظریات معرفی شده برای مدیریت استعداد به دو عامل مهم اشاره دارد: ۱- جذب مناسب ۲- نگهداشت مناسب که نتایج تحقیق همسو با این عوامل و ذیل این دو عامل کلی قرار می‌گیرد. این پژوهش سعی داشت تا با شناسایی و رتبه‌بندی عوامل اصلی مؤثر بر افزایش تمایل استعدادها برای همکاری با سازمان صداوسیما راهنمای عملی برای مدیریت منابع انسانی این سازمان باشد. قبل از این تحقیق، پژوهش دانشگاهی برای این حوزه در سازمان صداوسیما صورت نگرفته بود. پژوهش حاضر بعد از شناسایی عوامل، اقدام به رتبه‌بندی این عوامل کرد تا سند مدونی برای منابع انسانی سازمان صداوسیما جهت برنامه‌ریزی دقیق در زمینه جذب استعدادها باشد. عواملی که به‌صورت اولویت‌بندی مشخص گردیدند تا سازمان صداوسیما بسته به اهمیت هر اولویت در آن زمینه سرمایه‌گذاری کند. همچنین این پژوهش سعی داشت نگاه جدیدی به مدیریت یکپارچه استعدادها داشته باشد و در برخی زمینه‌ها، عواملی در اولویت‌های اصلی جای گرفتند که با نگاه قبلی سازمان به آن عامل تفاوت داشت و می‌تواند راهنمای عملی جهت اصلاح و به‌روزرسانی الگوی مدیریت استعداد و استانداردسازی آن مطابق با پژوهش دانشگاهی در این سازمان باشد.

### تعارض منافع

نویسندگان هیچ گونه تعارض منافی برای اعلام ندارند.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

## References

- Allson, k. (1990). Strategy Development: pastpresent and future. Management Decision journal, 33(6), 24.
- Alniaçık, E., Alniaçık, Ü., Erat, S., & Akçin, K. (2014). Attracting talented employees to the company: Do we need different employer branding strategies in different cultures? Procedia-Social and Behavioral Sciences, 150, 336-344 .
- Aris, A. Bughin, J. (2014). Managing media companies: harnessing creative values. Translated by: IRIB's Deputy of Planning and Supervision, Tehran: Tarhe Ayandeh. (In Persian)
- Artero, J. P., & Manfredi, J. L. (2016). Competencies of Media Managers: Are They Special? Managing Media Firms and Industries, 43-60.
- Bolman, D. (2002). Reframing organizations: Artistry,choice,and leadership. San Francisco: Harvard press, 1-366.
- Callings, D., & Mallahi, K. (2009). Strategic Talent Management: A review and research agenda. Human Resource Management, 19(4), 304-313.
- Costello, J., & Oliver, J. (2018). Human Resource Management in the Media Handbook of Media Management and Economics, 7, 95-110.
- Christensen Hughes, J & ..Rog, E. (2008). Talent management: A strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality organizations. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 20(7), 743-757 .
- D'Amato, A., & Herzfeldt, R. (2008). Learning orientation, organizational commitment and talent retention across generations: A study of European managers. Journal of Managerial Psychology, 23(8), 929-953 .
- De Boeck, G., Meyers, M. C., & Dries, N. (2018). Employee reactions to talent management: Assumptions versus evidence. Journal of Organizational Behavior, 39(2), 199-213.

- Duttgupta, R. (2005). Identifying and managing your assets: Talent management. london: PricewaterhouseCoopers, 1-8.
- Gay, M. (2009). Building tomorrow's talent: a practitioner's guide to talent mangement and succession planning, Tehran: Saramad (In Persian).
- Küng, L. (2016). Strategic Management in the Media: Theory to Practice: SAGE, 1-256.
- Leekha Chhabra, N., & Sharma, S. (2014). Employer branding: strategy for improving employer attractiveness. International Journal of Organizational Analysis, 22(1), 48-60
- Loeb, M. (1995). Ten commandments for managing creative people. Fortune journal, 131(1),135-136.
- Logan, K. (2000). Bertelsmann's chief is fired after clash with ownership. New York Timmes journal, 7.
- Lowrey, W., & Gade, P. J. (2012). Changing the news: The forces shaping journalism in uncertain times: Routledge, 1-320.
- Lubing , S. (1981). Library as place: results of a delphi study. Journal of the Medical Library Association, 93(3), 315-377.
- Mahler Bethke-Langenegger, & Staffelbach, B. (2011). Effectiveness of talent management strategies. European Journal of International Management, 5(5), 524-539.
- Mahmoodi, M.(2013). Identification and ranking of factors affecting talent management, attracting and retaining human capital. Master's thesis for industrial engineering.Tehran:Tarbiat Moalem University- Technical College (In Persian).
- McGregor, D. (1960). The human side of enterprice. New York: Hill press.
- Mogimi, S. M. Golipour, A. Javaheri zadeh, E. (2014). Identification and ranking of key staff indicators for managing organizational talent. Human Resource Management Research Journal of Emam Hosein University, 3(17), 165-191 (In Persian).



- Phillips, D., & Roper, K. (2009). A framework for talent management in real estate. *Journal of Corporate Real Estate*, 11(1), 7-16.
- Roger, C. (2007). *Talent Management (A New Look at the Development of Human Capital)*. Translated by: Gopudarzi, M. A. Hoseini, S. J., Tehran: Rasa (In Persian)
- Roshandel Arbatani, T. Sharifi, S. M. (2014). *The Path Reputational Capital Toward Media Reputation*, Tehran: Elmifarhangi (In Persian).
- Sadeghi, M. 23 (2009). *Systemic View of Creativity*. Tehran: Imam Hossein University(In persian).
- Shapero, A. (2002). Organizational citizenship behaviors: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal Of Management*, 26(3), 22-29.
- Story, J., Castanheira, F., & Hartig, S. (2016). Corporate social responsibility and organizational attractiveness: implications for talent management. *Social Responsibility Journal*, 12(3), 484-505.
- Tahmasebi, R. Golipour, A. Javaheri zadeh, E. (2012). *Talrnts Management: Identification and ranking of factors affecting the absorption and maintenance of scientific talents*. *Public Management Research Journal*,(17), 5-26 (In Persian).

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
رتال جامع علوم انسانی