

مفهوم، جایگاه و ویژگی اداره نیروی انسانی در رسانه

قاسم صفایی نژاد*
www.safaeinejad.ir

چکیده

کیفیت کارمندی که جذب و استخدام می‌شوند به میزان زیادی در تعیین کیفیت یک سازمان تأثیر دارد. موفقیت اکثر سازمان‌ها جهت دستیابی به اهداف استراتژیک به داشتن کارمندان مناسب (دارای مهارت لازم برای انجام موفقیت آمیز وظایف) بستگی دارد. تصمیم‌ها و روش‌های مدیریت منابع انسانی در جذب و نگهداری کارمندان بسیار مهم است. با توجه به ویژگی‌های خاص سازمان‌های رسانه‌ای که واحد زمان در آن «لحظه» می‌باشد، نیاز به کارکنانی وجود دارد که بتوانند خود را با تغییرات گسترده محیطی و تکنولوژیکی تطبیق دهند و در جهت بالا بردن سطح رسانه نسبت به رقبا، خود به عنوان یک مزیت رقابتی پایدار محسوب شوند. در این مقاله سعی کرده‌ام مفهوم، جایگاه و ویژگی‌های اداره نیروی انسانی در سازمان‌های رسانه‌ای را تبیین کنم. امیدوارم اساتید محترم با نظرات دقیق خود، بنده را در این امر یاری فرمایند.

*دانشجوی دکتری مدیریت رسانه

تاریخچه مدیریت منابع انسانی

مقوله نیروی انسانی از قدیمی ترین مقوله های مدیریت می باشد. دوره های زندگی انسانها را به چند بخش می توان تقسیم کرد:

۱. دوره شکار: یک نفره یا دونفره؛ موضوع اداره نیروی انسانی ساده بوده است.
۲. عصر کشاورزی: کار جمعی و روابط استاد - شاگردی و آموزش صورت می گرفت.
۳. عصر صنعتی: تیم های بزرگ وارد می شوند، تخصص و کار گروهی و تقسیم کار مطرح می شود.
۴. عصر فرا صنعتی: عصر اطلاعات که توجه بیشتر به نیروی انسانی و حقوق آن و برنامه های راهبردی مطرح می شود و از ۱۹۸۰ میلادی به بعد مطرح شده است.
۵. عصر خرد و دانش: در حال حاضر انسانها با میزان دانش و فرهیختگی سنجیده می شوند. (وردی نژاد)

اما اگر بخواهیم مدیریت منابع انسانی را به عنوان موضوعی برجسته در مباحث آکادمیک در نظر بگیریم، مدیریت منابع انسانی از عصر فرا صنعتی به بعد موضوع بحث است.

در اواسط دهه ۱۹۸۰ در انگلستان و پیش از آن در آمریکا، اصطلاح مدیریت منابع انسانی رایج و به تدریج جایگزین دیگر اصطلاحات مانند «مدیریت کارکنان»، «روابط صنعتی» و «روابط نیروی کار» شد. اولین اقدامات در زمینه پیامدهای پیدایش مدیریت منابع انسانی بر روی تعریف این اصطلاح و مقایسه آن با رویکرد سنتی و انگلیسی به مدیریت کارکنان متمرکز شده بود. (ویلکینسون، ۲۰۰۶)

بسیاری از مفسران از اصطلاح مدیریت منابع انسانی به شکلی

ساده و تنها به عنوان برچسبی جدید برای مدیریت سنتی کارکنان استفاده می کنند؛ برخی دیگر با مفهوم آفرینی دوباره و سازماندهی مجدد نقش های مدیر امور کارکنان، منابع انسانی را به عنوان یک رویکرد جدید و متمایز معرفی می کنند تا برای دستیابی به اهداف راهبردی سازمان ظرفیت بالقوه منابع انسانی را به طور کامل به کار گرفته و آن را توسعه دهند. به طور سنتی «مدیریت کارکنان» اغلب تمرکز اندکی روی پیوندهای گسترده کسب و کار دارد و بیش از حد روی افراد حرفه ای در امور کارکنان و نیز فنون عملیاتی تمرکز کرده است (در واقع وظیفه نگهداری اطلاعات سطح پایین و حفظ و نگهداری افراد) اما مدیریت منابع انسانی روی استراتژی و کسب و کار و پیوندهای آن با استراتژی منابع انسانی تمرکز دارد.

لگ (۱۹۹۵) در بیان تفاوت های مدیریت کارکنان و مدیریت منابع انسانی ۳ شاخص عمده را مطرح می کند:

۱. مدیریت منابع انسانی روی مدیران تمرکز می کند و نه بر روشی که مدیران در برخورد با کارکنان خط تولید در پیش می گیرند.
۲. نقش کلیدی مدیران صف به جای مدیران واحد امور کارکنان.
۳. نقش و مسئولیت مدیریت ارزش در مدیریت فرهنگی. ویلکینسون (۲۰۰۶) در جدولی مدیریت منابع انسانی را در ۴ محور تشریح می کند:

۱. باورها و فرضیات؛
۲. کیفیت های راهبردی؛
۳. نقش حیاتی مدیران؛
۴. اهرم های کلیدی.

نمودار (۱) - مدیریت منابع انسانی

بازوها و فرضیات	کیفیت های راهبردی	نقش حیاتی مدیران	اهرم های کلیدی
این منابع انسانی هستند که منجر به مزیت رقابتی می شوند.	تصمیمات مربوط به منابع انسانی، از اهمیت راهبردی برخوردارند.	روش منابع انسانی آنقدر مهم است که نمی تواند تنها بر عهده متخصص امور کارکنان باشد.	مدیریت فرهنگ بسیار مهمتر از مدیریت رویه ها و سیستم ها است.
هدف نباید تنها اطاعت از قوانین باشد، بلکه باید تعهد کارمند باشد.	مشارکت مدیریت ارزش لازم است.	مدیران صف: صادرکنندگان و هدایت کنندگان ختمش های منابع انسانی هستند.	اقدام یکپارچه در انتخاب، ارتباطات، آموزش، پاداش و توسعه منابع انسانی.
کارمندان باید محتاطانه انتخاب شوند و توسعه یابند.	ختمش های منابع انسانی باید با راهبرد تجاری یکپارچه شود، از آن سرچشمه بگیرد و حتی در خدمت آن باشد.	ساختاردهی دوباره و طراحی دوباره شغل تا به تفویض مسئولیت و توانمندسازی کارکنان منجر شود.	

در اواسط دهه ۱۹۸۰ در انگلستان و پیش از آن در آمریکا، اصطلاح مدیریت منابع انسانی رایج و به تدریج جایگزین دیگر اصطلاحات مانند «مدیریت کارکنان»، «روابط صنعتی» و «روابط نیروی کار» شد. اولین اقدامات در زمینه پیامدهای پیدایش مدیریت منابع انسانی بر روی تعریف این اصطلاح و مقایسه آن با رویکرد سنتی و انگلیسی به مدیریت کارکنان متمرکز شده بود.



زندگی کاری است. فعالیت‌های مشمول این امر دربرگیرنده ارزیابی عملکرد، حقوق و مزایا و سلامتی و ایمنی کارکنان است. (رابینز، ۱۹۹۸)

توجه کنید که در نمودار ۲ کل فرآیند مدیریت منابع انسانی از محیط خارجی اثر می‌پذیرد. بسیاری از عوامل به طور مستقیم بر عملیات مدیریت اثر می‌گذارند اما شاید اثر آن‌ها در مدیریت منابع انسانی جدی‌تر باشد، چرا که هر آنچه در یک سازمان اتفاق می‌افتد در نهایت بر آنچه برای کارکنان پیش می‌آید اثرگذار است.

همانطور که مشخص است محیط سازمان‌های رسانه‌ای محیط ثابتی نیست و دائماً در حال تغییر است. از نیروهای مهم محیطی که می‌توانند تأثیر شدیدی بر سازمان‌های رسانه‌ای داشته باشند، می‌توان از دولت و قوانین، تکنولوژی و افکار عمومی نام برد.

اگر بخواهیم تعریف صحیحی از مدیریت رسانه داشته باشیم باید بگوییم که ۵۰ درصد مدیریت به داخل سازمان و ۵۰ درصد مربوط به محیط است. یعنی تأثیر و تأثرات متقابل محیط و سازمان رسانه‌ای. (وردی‌نژاد، ۱۳۸۹)

مدیران سازمان‌های رسانه‌ای نمی‌توانند در قبال محیط بی‌تفاوت باشند و حتی اگر بخواهند خود را با محیط وفق دهند، قطعاً در رقابت شدید با رقبای موفق نخواهند بود. بنابراین مدیران سازمان‌های رسانه‌ای موظفند به ساخت و خلق محیط جدید بپردازند. وقتی دولت با وضع قوانین جدید تغییری در روند حرکت سازمان‌های رسانه‌ای ایجاد می‌کند (این تغییر ممکن است گاهی اوقات به نفع و گاهی اوقات به ضرر یک سازمان رسانه‌ای خاص باشد)؛ وقتی تکنولوژی‌های جدید عرصه را بر کارکنان ناآشنا به این فناوری‌ها تنگ می‌کند؛ و هنگامی که افکار عمومی به رسانه‌ای بی‌اعتماد می‌شوند و یا سراغ رسانه رقیب می‌روند؛ مدیران سازمان‌های رسانه‌ای خیلی آزاد نیستند که هر کسی را که می‌خواهند استخدام یا اخراج کنند و یا ارتقا دهند. بلکه باید با برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی، بهترین و مناسب‌ترین افراد را جذب و گزینش کنند.

برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی

اگر بخواهیم مسیر تحول نیروی انسانی در سازمان‌های جدید را بررسی کنیم، می‌توانیم آن را به ۳ بخش تقسیم کنیم:

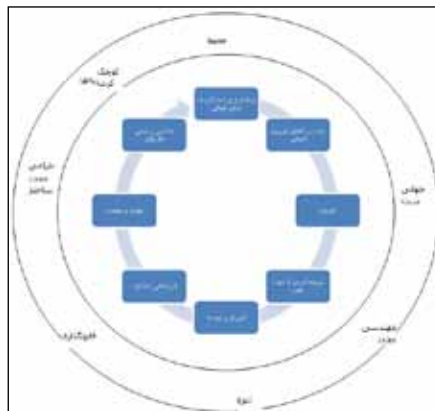
البته باور نگارنده مقاله بر این است که در آخرین مورد اهرم‌های کلیدی، آقای ویلکینسون دچار اشتباه شده‌اند؛ به دلیل اینکه در مدیریت، تفویض اختیار داریم اما مسئولیت تفویض نمی‌شود.

مدیران و فرآیند مدیریت منابع انسانی

اجزای کلیدی فرآیند مدیریت منابع انسانی شامل ۸ فعالیت است که اگر به طور مناسب اجرا شود، سازمان را از داشتن کارکنانی شایسته با عملکرد عالی برخوردار خواهد کرد که قادرند سطح عملکرد خود را برای مدت زمان طولانی حفظ کنند. (نمودار ۲)

سه گام اول بیانگر برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی، افزودن کارمندان از طریق جذب نیروی انسانی و کاهش کارمندان از طریق تعدیل نیروی انسانی و فرآیند انتخاب است. وقتی این مراحل به نحوی مناسب به اجرا درآیند، منجر به شناسایی و انتخاب کارکنان شایسته خواهد شد.

نمودار (۲) - فرآیند مدیریت استراتژیک منابع انسانی



هنگامی که افراد لایق را انتخاب کردید، لازم است که به آن‌ها کمک کنید تا خود را با سازمان وفق دهند و دانش و مهارت‌های شغلی خود را به روز کنند. این امور از طریق فرآیند توجیه و جهت دادن، آموزش و توسعه نیروی انسانی انجام می‌شوند. آخرین گام در فرآیند مدیریت منابع انسانی تعیین اهداف عملکردی، اصلاح مسائل عملکردی - اگر لازم باشد - و کمک به کارکنان در حفظ سطح عالی عملکردشان در طول

۱. در عصر مدیریت علمی (تیلور) نیروی انسانی به مثابه عوامل تولید دیده می‌شود؛ توجه به سرمایه و انباشت آن است. ۲. در سالهای ۵۰-۱۹۳۰ نهضت روابط انسانی شکل گرفت که گفته شد انسانها ماشین نیستند بلکه باید استعدادهایشان را کشف کرد (توجه به کارایی).

۳. تفکر سیستمی و نگاه کلی: بدین معنا که سازمان باید یک کل داشته و حد و وسط دو موضوع بالا باشد. در اینجا شایستگی‌ها و مزیت‌های انسانها مطرح شد که نتیجه آن توجه به مدیریت استراتژیک در بخش منابع انسانی بود. در این مرحله نیروی انسانی جزئی از استراتژی سازمان محسوب گردید.

نتیجه اینکه سیستم منابع انسانی با استراتژی کلی هر مؤسسه هماهنگ شد که دانشمندی مانند رایت و مک ماهان در این رابطه صاحب نظر بوده و کار کرده‌اند. آنها از مدیریت استراتژیک منابع انسانی یک تعریف دارند: مدیریت استراتژیک منابع انسانی نتیجه به کارگیری منابع انسانی و فعالیت‌های برنامه‌ریزی شده‌ای است که به سازمان در تأمین یا دستیابی به هدف‌ها کمک می‌کند. (وردی‌نژاد)

تعاریف دیگری هم از مدیریت استراتژیک منابع انسانی شده است؛ از جمله اسل، پاندت و رایت می‌گویند: مدیریت استراتژیک منابع انسانی سیستم‌هایی هستند که با استفاده از توانایی افراد، سازمان را به مزیت‌های رقابتی پایدار می‌رسانند. در تعریفی دیگر تراس و گراتون معتقدند مدیریت استراتژیک منابع انسانی فرآیند مرتبط ساختن روش‌های منابع انسانی با استراتژی سازمان می‌باشد.

به عبارت جامع‌تر برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی (SHRP) فرآیندی است که به وسیله آن مدیریت از وجود تعداد کافی افراد با «مهارت‌های مختلف» در «سمت‌های مناسب» در «زمان مناسب» اطمینان می‌یابد. این افراد قادرند به نحوی کارا و مؤثر کارهایی را به انجام رسانند که سازمان را در دستیابی به اهداف کلی خود یاری دهند. برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی، مأموریت و اهداف سازمان را به برنامه پرسنلی برگردانده و سازمان را قادر می‌سازد به اهداف خود دست یابد (رایبیز، ۱۹۹۸)

به طور خلاصه می‌توان موارد استفاده از برنامه‌ریزی نیروی انسانی را به ۴ بخش تقسیم کرد:

۱. تجزیه و تحلیل برنامه آینده سازمان
 ۲. برآورد میزان و نوع نیروهای انسانی موجود
 ۳. تطبیق عرضه و تقاضای نیروی کار
 ۴. تعیین سیاست‌ها، خط‌مشی‌ها و استراتژی‌های جذب، گزینش و... (ابطحی، ۱۳۸۳)
- همچنین از نگاهی دیگر برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی را می‌توان به دو مرحله تقسیم کرد:
۱. ارزیابی منابع انسانی کنونی؛
 ۲. ارزیابی نیازهای آتی منابع انسانی و تدوین برنامه‌ای برای تأمین آن‌ها. (رایبیز، ۱۹۹۸)

چگونگی ارزیابی کارمندان یک سازمان

مدیریت منابع انسانی با بررسی وضعیت منابع انسانی موجود شروع می‌شود. این بررسی معمولاً با تهیه فهرست منابع انسانی انجام می‌گیرد که با وجود رایانه‌ها در عصر حاضر، کار خیلی دشواری نیست. داده‌های این گزارش از فرم‌های تکمیل شده توسط کارکنان استخراج می‌شوند. می‌توان از این فرم‌ها مشخصاتی مانند نام، تحصیلات، آموزش، سابقه استخدام قبلی، زبان، توانایی‌ها و مهارت‌های تخصصی هر کارمند و همچنین علاقه‌مندی‌های هر شخص را استخراج کرد.

بخش دیگر ارزیابی جاری، انجام «تجزیه و تحلیل شغل» است. هدف از تجزیه و تحلیل مشاغل این است که نوع مهارت، دانش و توانایی‌های لازم برای انجام موفقیت‌آمیز هر کار را مشخص نماید. در واقع هدف از انجام تجزیه شغل، تهیه و تنظیم دو فرم اساسی شرح شغل و شرایط احراز مشاغل می‌باشد.

شرح شغل نوشته‌ای است که هر آنچه شاغل باید انجام دهد و اینکه چگونه و چرا باید انجام دهد، در آن شرح داده شده است. شرایط احراز شغل کمترین شرایط قابل قبولی است که یک فرد مسئول باید دارا باشد تا بتواند کاری را که به او واگذار شده به نحوی موفقیت‌آمیز به انجام رساند. این شرایط میزان دانش، مهارت و توانایی‌های لازم جهت انجام وظیفه به طور اثربخش را مشخص می‌کنند. شرح شغل و شرایط احراز شغل از جمله مدارک مهم برای زمانی است که مدیران شروع به جذب و انتخاب می‌کنند. استخدام افراد بر اساس اطلاعات به دست آمده از این دو سند باعث می‌شود تا اطمینان حاصل

همانطور که مشخص است محیط سازمان‌های رسانه‌ای محیط ثابتی نیست و دائماً در حال تغییر است. از نیروهای مهم محیطی که می‌توانند تأثیر شدیدی بر سازمان‌های رسانه‌ای داشته باشند، می‌توان از دولت و قوانین، تکنولوژی و افکار عمومی نام برد. اگر بخواهیم تعریف صحیحی از مدیریت رسانه داشته باشیم باید بگویم که ۵۰ درصد مدیریت به داخل سازمان و ۵۰ درصد مربوط به محیط است. یعنی تأثیر و تأثرات متقابل محیط و سازمان رسانه‌ای.





شود که فرآیند استخدام تبعیض آمیز نبوده است.

تعیین نیازهای آتی سازمان به نیروی کار

جهت گیری استراتژیک سازمان مشخص کننده نیازهای آتی آن و برآورد نیروی کار لازم می باشد. تقاضا برای منابع انسانی (کارکنان سازمان) نتیجه برنامه ریزی برای تولید یا خدمات سازمان است.

پس از اینکه استعدادهای جاری و نیازهای آتی ارزیابی شدند، مدیریت قادر خواهد بود که کمبودهای خود (هم تعداد و هم نوع) را تخمین بزند و عرصه هایی را که سازمان کارمند اضافی دارد، روشن نماید. سپس می توان برنامه ای را ریخت که متناسب با این تخمین ها و پیش بینی کننده نیروی کار آتی باشد. پس برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی نه تنها اطلاعات لازم جهت نیازهای کنونی به نیروی کار بلکه نیازهای آتی به کارکنان و دسترس پذیر بودن آن ها را طرح ریزی می کند.

وظایف مدیریت منابع انسانی

مدیریت منابع انسانی وظایف گوناگونی دارد که در نمودار (۲) اهم آن ذکر شد. به دلیل خارج نشدن بحث از حوصله و پرداختن بیشتر به ویژگی های منابع انسانی در سازمان های رسانه ای، به طور خلاصه این وظایف را بیان می کنم.

کارمندیابی و انتخاب

زمانی که مدیران از وضعیت برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی کنونی خود آگاه باشند - چه کمبود نیرو و چه زیاد بودن آن - قادرند در این رابطه فکری بکنند. دلایل کمبود نیرو معمولاً در «گسترش اهداف سازمانی» و «ضایعات پرسنلی» خلاصه می شود. ضایعات پرسنلی شامل فوت، مرخصی بلندمدت، اخراج، ترک خدمت و بازنشستگی می باشد. اگر یک یا چند پست خالی موجود باشد، می توانند از اطلاعات جمع آوری شده در تجزیه و تحلیل مشاغل به عنوان راهنمایی برای کارمندیابی استفاده نمایند؛ یعنی فرآیند محل استقرار، شناسایی و جذب داوطلبان واجد شرایط. البته باید توجه داشت که گاهی با تجدیدنظر در مشاغل و یا استفاده از اضافه کاری و واگذاری کارها به منابع خارج از سازمان، نیاز به

نیرویابی منتفی می گردد.

در واقع نیرویابی عبارت از فرآیند تحقیق و شناخت نیروهای مستعد و تشویق آنان جهت استخدام در سازمان می باشد. منابع خاص جذب نیرو عبارتند از: جستجوی داخلی، تبلیغات، معرف، موسسات کاریابی، دانشگاه و سازمان های خدماتی تأمین نیروی کار موقت.

دو نوع سیاست کلی نیرویابی داریم که مزایا و معایب آن را در قالب جدول بیان می کنم. قابل ذکر است که مزایای یکی، معایب دیگری است و بالعکس.

۱. سیاست نیرویابی از داخل سازمان؛

۲. سیاست نیرویابی از خارج سازمان. (ابطحی، ۱۳۸۳)

مزایای نیرویابی داخلی	معایب نیرویابی داخلی
تحریک کارکنان به ارتقای میزان دانش، مهارت و نوع رفتار خود به منظور تصدی مشاغل بالاتر در سازمان	جلوگیری از ورود افراد و افکار جدید به سازمان
تقویت روحیه و حس وفاداری کارکنان نسبت به سازمان	تقویت ارتباطات غیر رسمی در سازمان
تقلیل هزینه های نیرویابی	امکان تقلیل کمی و کیفی کالاهای و خدمات قابل ارائه سازمان
شناخت سازمان از نیروهای خود و شناخت متقابل نیروها از سازمان	
تقلیل خطر ورود افراد نایاب به سازمان	

البته از نظر نگارنده مقاله، تضعیف ارتباطات غیر رسمی در سازمان (مخصوصاً رسانه ای) مزیت نیست و مهم آن است که این ارتباطات غیر رسمی در جهت اهداف سازمانی مدیریت شوند؛ این جدول نقل قول از کتاب دکتر ابطحی بود.

پس از نیرویابی نوبت به جذب و گزینش می رسد. جذب انجام یک سلسله عملیاتی است که پس از یافتن نیروهای انسانی مورد نیاز سازمان، نظر آنان را به سازمان و استخدام در آن جلب می کند. و گزینش مرحله ای است برای تشخیص و مقایسه شرایط متقاضیان شغلی با شرایط احراز مشاغل به منظور انتخاب بهترین نامزد ممکن برای تصدی شغل مربوطه.

(ابطحی، ۱۳۸۳)

در سازمان های رسانه ای باید نیرویابی جذب و گزینش شوند

که با رسمیت پایین، تمرکز کم، ارتباطات سازمانی زیاد، عدم استانداردسازی، تخصص‌گرایی پایین و تحولات بسیار توان هماهنگی داشته باشند.

بررسی‌های اخیر متخصصان فناوری اطلاعات (IT) نشان دادند که ۷۷ درصد شرکت‌ها در استخدام کارکنان با مشکلاتی در امر یافتن و سپس جذب کارکنان مواجه هستند. یک مسئله حتی بزرگتر برای مدیران رسانه‌ها مشکلات ویژه‌ای است که در امور مربوط به بهبود و توسعه کارکنان و مدیریت پایگاه داده‌ها، مدیریت و کارکنان وب‌سایت وجود دارد. اینها چیزهایی است که کارکنان سازمان‌های رسانه‌ای بیشترین نیاز را به آن‌ها دارند. (ژان لوبلان و یکس، ۲۰۰۴)

اما اگر برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی نشان از زیادی کارمند داشته باشد، مدیریت نیروی کار را کاهش خواهد داد. این فعالیت‌ها با کوچک کردن یا حذف فعالیت‌ها (کاهش نیرو یا تعدیل نیروی انسانی) آغاز می‌گردد.

برای کاهش نیرو مدیریت، منابع کاری درون سازمان را با حق انتخاب‌هایی چون اخراج، تعلیق، نقل، کاهش هفته کاری، بازنشستگی زودرس و شغل مشارکتی کاهش می‌دهد. کلیه تصمیمات مدیریت منابع انسانی باید بر اساس فاکتورها و معیارهایی باشد که هم قابل اعتماد و هم قابل اعتبار باشد. هر گاه ابزار گزینش قابل اعتماد نباشد، نمی‌توان سنجشی هماهنگ را برای آن فرض کرد. اگر ابزاری قابل اعتبار نباشد، پس هیچ ارتباط ثابت شده‌ای بین آن و معیار شغلی مربوط به آن وجود ندارد.

ابزار انتخاب باید با کار مورد نظر هماهنگ باشد. نمونه کار انجام شده برای مشاغل سطح پایین بهترین وسیله است. مراکز ارزیابی برای سمت‌های مدیریتی بهترین ابزار انتخاب هستند. مصاحبه به عنوان یک وسیله انتخاب در سطوح بالاتر و پیشرفته مدیریتی افزایش می‌یابد.

توجه، آموزش و توسعه

هر گاه جذب نیرو و گزینش را به طور مناسب انجام داده باشیم، باید افراد شایسته‌ای را که بتوانند عملکرد موفقیت‌آمیزی داشته باشند استخدام کرده باشیم. اما عملکرد موفقیت‌آمیز نیاز به چیزی بیش از مهارت‌هایی معین دارد. کارمند جدید باید با فرهنگ سازمان هماهنگی داشته باشد و آموزش ببیند

تا شغل خود را به شیوه‌های همسان با اهداف سازمان به انجام رساند. برای دستیابی به این منظور، مدیریت منابع انسانی دو فرآیند را در پیش می‌گیرد: توجه و آموزش.

زمانی که متقاضی انتخاب شد، باید با کار مربوط و سازمان آشنایی یابد. این معرفی، توجه نامیده می‌شود. هدف عمده این امر کاهش نگرانی اولیه‌ای است که کارکنان جدید در شروع کار خود احساس می‌نمایند؛ آشنا نمودن کارکنان جدید با شغل خود، واحد مربوطه و تمام سازمان به طور کلی؛ و تسهیل کردن تماس با همکاران. (رابینز، ۱۹۹۸)

به نظر می‌رسد در سازمان‌های رسانه‌ای، هنگام ورود کارکنان جدید (مخصوصاً کسانی که برای اولین بار وارد یک سازمان رسانه‌ای می‌شوند و سابقه خدمت قبلی در هیچ سازمان رسانه‌ای ندارند) در کنار تست شخصیت، آن‌ها توجه شوند که کار در رسانه چه مشقت‌ها و استرس‌هایی به دنبال دارد تا اگر شخصی بدون توجه به سختی‌های می‌خواست وارد این حرفه شود و خیلی زود از این شغل خسته شود، قبل از ورود به سازمان متوجه این امر شود. (فراهانی، ۱۳۸۹)

آموزش کارمند می‌تواند حین خدمت و یاد در خارج از محیط کار باشد. شیوه‌های مرسوم حین خدمت شامل گردش شغلی، تکالیف در دست مطالعه و کارآموزی است. مرسوم‌ترین شیوه‌های خارج از محیط کار شامل سخنرانی‌های کلاسی، فیلم و استفاده از تمرینات شبیه‌سازی است.

آشکار است که مدیران رسانه‌ها در دهه آینده با چالش‌های مختلفی - همانند پیوند نیروی کار با سطوح گوناگون مهارت، انتظارات فرهنگی و تجارب شغلی - مواجه خواهند شد. ایجاد یک نیروی کار کارآمد و تأثیرگذار ممکن است گران تمام شود. هزینه آموزش الکترونیک شرکت تا سال ۲۰۰۵ به تنهایی می‌تواند بیش از ۴ برابر، یعنی بالغ بر ۱۸ میلیارد دلار گردد. (گلایرون، ۲۰۰۲)

متخصصان بین آموزش و توسعه تمایز قائل می‌شوند. آموزش باعث فراگیری مهارت‌های خاص با تصحیح عیوب کارکنان می‌شود و توسعه برای کارکنان توانایی‌هایی را فراهم می‌کند که سازمان در آینده به آن‌ها نیاز خواهد داشت. آموزش بر شکل فعلی تأکید دارد، در حالی که توسعه شامل گروه‌های کاری با سازمان به مثابه یک کل است. آموزش باید اثر فوری داشته باشد، در حالی که توسعه تأثیر بلندمدت دارد. آموزش

کلیه تصمیمات مدیریت منابع انسانی باید بر اساس فاکتورها و معیارهایی باشد که هم قابل اعتماد و هم قابل اعتبار باشند. هر گاه ابزار گزینش قابل اعتماد نباشد، نمی‌توان سنجشی هماهنگ را برای آن فرض کرد. اگر ابزاری قابل اعتبار نباشد، پس هیچ ارتباط ثابت شده‌ای بین آن و معیار شغلی مربوط به آن وجود ندارد. ابزار انتخاب باید با کار مورد نظر هماهنگ باشد. نمونه کار انجام شده برای مشاغل سطح پایین بهترین وسیله است.

حقوق و مزایا

هدف مدیریت جبران خدمات طرح ریزی ساختار پرداخت هزینه‌های مکفی است که کارکنان شایسته را جذب و ماندگار نماید و انگیزه‌ای جهت این افراد برای اعمال حداکثر توان خود در کار به وجود آورد.

مدیریت جبران خدمات می‌کوشد تا اطمینان حاصل کند هر آنچه سطوح حقوق تعیین می‌کند از سوی کارکنان مطلوب تلقی خواهد شد. مطلوبیت به معنی اینکه سطوح مقرر شده حقوق کافی بوده و هماهنگ با تقاضاها و نیازهای شغلی است. هر چند تخصص، توانایی و امور مشابه مستقیماً بر سطوح پرداخت اثر می‌گذارند، عوامل دیگری نیز وجود دارند که ممکن است اثر گذار باشند. سطوح پرداخت ممکن است تحت تأثیر نوع معامله، محدوده محیط شغلی، محل جغرافیایی، سطوح عملکرد کارمند و ارشدیت قرار داشته باشد. (رابینز، ۱۹۹۸)

ایمنی و سلامت

مدیران در تمامی سطوح مسئولیت قانونی دارند که مطمئن باشند محل کار و شرایط درون سازمان برای سلامت فیزیکی یا روانی کارکنان زیان بخش نمی‌باشد. در سازمان‌های رسانه‌ای بیشتر بحث سلامت روانی افراد مطرح است تا سلامت فیزیکی. برخی اعتقاد دارند که حتی به خطر افتادن سلامت فیزیکی در سازمان‌های رسانه‌ای اغلب از نبود سلامتی روانی ناشی می‌شود.

کارکنان سازمان‌های رسانه‌ای عمدتاً نیازمند ۲ چیز هستند: اول آنکه احساس کنند ارزش افزوده بر آن‌ها بار می‌شود و در کنار ما با یکی دو سال پیش خودشان، تفاوت کرده‌اند نه آنکه مثل یک کارمند بایگانی ثبت احوال سابق ۳۰ سال مداوم به کار تکراری و ملال آور مشغول باشند و اگر چه همه ساله حقوقشان «افزوده» شده ولی «ارزش افزوده» پیدا نکرده‌اند، مهارت جدیدی کسب نکرده‌اند، دانشی نیاموخته‌اند، کمال شخصیتی نیافته‌اند و ...

دوم آنکه خود سازمان آنقدر به فکر همکار و خانواده‌اش باشد (بیمه تکمیلی، مسائل رفاهی، توجه به کرامت انسانی، قدردانی از همسر، تشویق فرزندان و...) تا او با خیال راحت بتواند وقت، انرژی و همت خود را معطوف به سازمان کند

پیگیر تثبیت عیوب مهارت کنونی است، در حالی که توسعه درباره تقاضای کاری آتی است. (ژان لوبلان ویکس، ۲۰۰۴) آموزش و توسعه اثربخش می‌تواند باعث بهبود کارها گردد، بر روحیه افراد تأثیر بگذارد و سازمان را به سوی اهدافش سوق دهد. بعضی از کارکنان، مخصوصاً جوان‌ترها، بر نامه‌های مربوط به آموزش و توسعه را به مثابه مزایای مطلوب شغلی فرض می‌کنند. هم آموزش و هم توسعه هر دو عموماً در یک محیط کلاسی عرضه می‌شوند. (هم‌چنین در محل کار یا در محلی دیگر که آموزش بی‌وقفه در آن ممکن باشد.) (ژان لوبلان ویکس، ۲۰۰۴)

مدیریت عملکرد

مدیران، بدون ارزشیابی نمی‌توانند بفهمند که آیا آموزش یا توسعه لازم است یا نه.

نظام مدیریت عملکرد فرآیند تأسیس استانداردهای عملکرد و ارزیابی عملکرد به منظور دستیابی به اهداف تصمیمات منابع انسانی - مانند افزایش حقوق و نیازهای آموزشی - و نیز تأمین مستندات جهت پشتیبانی عملیات پرسنلی است. (رابینز، ۱۹۹۸)

مدیران می‌توانند روش‌های مختلفی را در ارزشیابی عملکرد کارکنان به کار گیرند. اینها شامل مقایسه عملکرد کارکنان با استانداردهای عملکردی، مقایسه کارکنان با یکدیگر یا سنجش عملکرد بر اساس اهداف از قبل تعیین شده می‌باشد. با توجه به اینکه سازمان‌های رسانه‌ای دارای محیط پیچیده و متغیری هستند، بنابراین استانداردسازی در این سازمان‌ها جایی ندارد و کارها را نمی‌توان به شکل قطعی استاندارد کرد. (وردی‌نژاد، ۱۳۸۹)

در سازمان‌های رسانه‌ای به نظر می‌رسد که بهتر است نظارت بر خروجی باشد (وردی‌نژاد، ۱۳۸۹) و اگر قرار است از عملکرد کارکنان ارزشیابی شود، خروجی آنان مورد مذاقه قرار گیرد. البته همواره باید به خاطر داشته باشیم که به دلیل شرایط خاص سازمان‌های رسانه‌ای و بعد عمیق و فراوان آن در افکار عمومی، استرس فراوانی بر کارکنان آن وارد می‌آید که مدیر سازمان رسانه‌ای برای کاهش این استرس باید مسئولیت اخبار یا برنامه‌های منتشره را به عهده بگیرد تا خلأیت کارکنان سازمان به دلیل استرس بیش از حد کور نشود.

تا خود به خود کار آفرینی، خلاقیت و تعالی سازمانی محقق شود. (انتظامی، ۱۳۸۷)

فرهنگ سازمانی و مدیریت منابع انسانی

فرضیات بنیانی که دیدگاه‌های مدیریتی را درباره فرهنگ سازمانی منعکس می‌سازند، به عنوان هسته باورها و فرضیات مدیریت منابع انسانی قرار دارند. در حالی که رویکردهای عقلایی به صورت آشکار از قوانین، مقررات و رویه‌ها به عنوان راهی جهت تضمین اطاعت کارکنان استفاده کرده‌اند، هم اکنون بسیاری از اندیشمندان، مدیریت فرهنگ را به عنوان روشی کنترلی و در عین حال پنهانی می‌پندارند.

تفاوت در اینجا است که روش‌های مدیریت فرهنگ تأکید بسیار کمتری روی رویکردهای عقلایی به جای رویکردهای عاطفی به مدیریت کارکنان دارند. بنابراین، بدست آوردن دل کارکنان و مشروعیت بخشیدن به احساسات کارکنان توسط بعضی مورد سؤال قرار گرفته و روی بعد اخلاقی تأکید کرده‌اند.

ویلیکسنون (۲۰۰۶) می‌گوید که سازگاری فرد با فرهنگ سازمانی مهمتر از سازگاری فرد با شغل است! دلیلی که او برای این امر می‌آورد، به خصوص برای سازمان‌های رسانه‌ای منطقی به نظر می‌رسد. او معتقد است که می‌توان بعد از گزینش یک شخص، مهارت‌های او را تا حدی افزایش داد و تخصص او را بالا برد اما تغییر ارزش‌های یک شخص قطعاً بسیار دشوار تر است. هم چنین او بیان می‌کند که تحقیقات نشان می‌دهد که انطباق فرد با گروه سازمانی مهمتر از رضایت شغلی است.

بنابراین در مرحله گزینش باید مدنظر داشته باشیم که شخص در چه حدی با فرهنگ سازمانی ما، مطابقت دارد.

نتیجه‌گیری

با توجه به ویژگی‌های خاص سازمان‌های رسانه‌ای از جمله سرعت و دقت بالا در کنار بُرد زیاد مخاطبان، حتماً و قطعاً به کارکنان خاصی هم نیاز داریم. اداره نیروی انسانی در سازمان‌های رسانه‌ای، یکی از مهم‌ترین مسئولیت‌های سازمان به نظر می‌رسد. انتخاب کارکنانی که با رسمیت پایین، تمرکز کم، ارتباطات سازمانی زیاد، عدم استانداردهای

تخصص‌گرایی پایین و تحولات بسیار توان هماهنگی داشته باشند، شرایط دشواری را پیش روی مدیران منابع انسانی قرار می‌دهد.

پس از انتخاب کارکنان، توجیه آنان به خصوص در مورد فرهنگ سازمانی، اهداف و خط‌مشی سازمان و همچنین آموزش تکنولوژی‌های روز ضروری به نظر می‌رسد. همواره باید به یاد داشته باشیم که ارزشیابی در سازمان رسانه‌ای حاوی دو نکته مهم است: یکی اینکه نظارت بر خروجی باشد و هنگام تولید پیام، با دخالت‌های بیجا، خلاقیت او را کور نکنیم. دوم اینکه نتیجه ارزشیابی هر چه که بود، در صورت انتشار پیام، مدیر مسئولیت نتایج پیام را بر عهده گیرد.

همواره باید در سازمان‌های رسانه‌ای به سلامتی کارکنان توجه ویژه مبذول شود. ناراحتی‌های کارکنان (علی‌الخصوص روحی) تأثیر مستقیم بر تولید پیام آنان دارد. در شرایط دشوار زندگی هر شخص (که بالاخره ناگزیر از آن هستیم) کارکنان خود را درک کرده و با این کار باعث افزایش انگیزش کارکنان در سازمان شویم.

پیشنهاد می‌شود به جای واژه «مدیریت منابع انسانی» در سازمان‌های رسانه‌ای از واژه «رهبری معادن انسانی» استفاده شود. زیرا در سازمان‌های رسانه‌ای مدیریت بر قلب که همان رهبری است، موجب موفقیت سازمان خواهد شد و هم چنین نیروی انسانی این سازمان‌ها در کنار سایر منابع و ابزار سازمان نیستند، بلکه کارکنان سازمان‌های رسانه‌ای به عنوان معادنی هستند که همیشه می‌توان مزیت رقابتی پایدار را از آن استخراج کرد.

منابع:

۱. رابینز، استیفن. پی (۱۹۹۸) مبانی مدیریت. ترجمه سید محمد اعرابی (۱۳۷۹) انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۲. ویلیکسنون (۲۰۰۶) مدیریت منابع انسانی پیشرفته. ترجمه سید تقوی (۱۳۸۸) انتشارات مهکامه.
۳. ابطحی، سید حسین (۱۳۸۳) مدیریت منابع انسانی. انتشارات دانشگاه پیام نور.
۳. ویکس، ژان لوبلان و دیگران (۲۰۰۴) مدیریت رسانه. ترجمه طاهر روش‌سندل اربطانی (۱۳۸۸) انتشارات دفتر

مدیران در تمامی سطوح مسئولیت قانونی دارند که مطمئن باشند محل کار و شرایط درون سازمان برای سلامت روانی کارکنان زیان‌بخش نمی‌باشد. در سازمان‌های رسانه‌ای بیشتر افسراد مطرح است تا سلامت فیزیکی. برخی اعتقاد دارند که حتی به خطر افتادن سلامت فیزیکی در سازمان‌های رسانه‌ای اغلب از نبود سلامتی روانی ناشی می‌شود.

پژوهش‌های فرهنگی.

۴. وردی‌نژاد، فریدون (۹) برنامه‌ریزی استراتژیک منابع

انسانی. سایت شخصی دکتر فریدون وردی‌نژاد.

۵. وردی‌نژاد، فریدون (۱۳۸۹) جزوه درسی دانشجویان

کارشناسی ارشد مدیریت رسانه دانشگاه علامه طباطبایی.

۶. <http://system.parsiblog.com>

۷. <http://bized.co.uk>

۸. انتظامی، حسین (۱۳۸۷) روزنامه‌نگاری و روزنامه‌داری.

انتشارات دفتر مطالعات و توسعه رسانه‌ها.

۹. بورقانی‌فراهانی، سهیلا (۱۳۸۹) جزوه درسی دانشجویان

کارشناسی ارشد مدیریت رسانه دانشگاه علامه طباطبایی.