

# 传统电视媒体推进媒体深度融合调研报告

## ——从人力资源与激励的角度

◎ 杨春光 张羽佳 杨乐

人才是事业发展的关键要素，推动媒体深度融合，关键要靠人才支撑、人才驱动。本文立足媒体融合发展背景，以中国教育电视台为例，从人力资源激励的视角，调查电视媒体深度融合过程中影响员工自我提升、自我转型的因素，进而提出提升人才素质和激励效果的举措建议，为进一步加强人才队伍建设、推进全媒体转型发展提供参考。

### 一、调研基本情况

调研以中国教育电视台为研究对象，坚持问题导向，通过资料收集、数据分析、个人访谈、问卷调查等方式，多渠道开展调研工作。

#### （一）调研方法

一是资料分析。全面梳理中国教育电视台现有人力资源的整体情况，量化统计人才队伍在年龄结构、学历结构、知识结构等方面的具体情况，为后续调研工作提供基本参考。二是个人访谈。围绕调研主题，就传统电视媒体转型发展和本单位融媒体建设的实际需求，与中国教育电视台有关部门负责人开展面对面访谈沟通，请他们充分表达部门在人力资源方面的困境、需求和突破方向。三是问卷调查。向员工发放自填式问卷，深入了解媒体融合发展对员工的影响、员工的融媒体能力素质及其对各项人力资源激励因素和新媒体考核指标的态度，挖掘员工的困难和期望。

#### （二）问卷设计

根据前期资料梳理掌握的基本情况和访谈沟通中了解的实际需求，从研究目的出发，确定从员工的媒体融合观念树立情况、新媒体专业技能掌握情况、对人力资源管理各项措施重要性的认同情况、

对融媒体考核指标重要性的认同情况4个维度进行问卷题目设计。进一步对标媒体融合发展要求，探讨影响员工自我转型积极性的内在因素和外部机制影响。问卷经两轮征求各部门负责人的意见建议并反复修改完善后，面向中国教育电视台全体员工发放。

#### （三）数据回收及分析

调研问卷通过线上形式发放，共发放问卷378份，回收有效问卷272份，回收比例在72%。其中，新闻岗位73份，节目岗位90份，技术岗位68份，经营岗位18份，管理岗位23份，工作岗位构成与电视台真实比例基本相符合。问卷回收后，我们借助SPSS等数据分析软件，对数据进行了系统分析。

### 二、调研结果分析

#### （一）人才队伍结构有待优化

调研发现，相比媒体深度融合的要求，当前人才队伍的年龄、学历、知识结构欠合理，有待进一步优化。在年龄结构方面，中国教育电视台在岗员工中，30岁以下、30~40岁、40~50岁员工分别约占总人数的20%、40%、30%，就媒体行业而言，存在着队伍老化的问题。在学历结构方面，作为人才密集型单位，具有硕士研究生以上学历的员工仅占整体人员的五分之一左右，高素质人才相对缺乏。在知识结构方面，学传统电视专业的比较多，既懂教育又懂传媒的复合型人才和高层次节目、技术、市场经营人才短缺，缺乏业内公认的名主持人、名记者、名编辑，不能完全适应媒体融合发展趋势。

#### （二）媒体融合发展观念已基本具备

问卷调查显示，员工普遍认同推进媒体融合发

展的紧迫性。96%的被调查员工认为媒体融合发展是大势所趋，推动本单位融媒体建设已十分紧迫。超八成员工表示能够适应媒体融合发展趋势及工作方式，也清楚媒体融合发展对技能提出的新要求。74%的员工表示自身有能力和意愿策划运营融媒体产品。其中，30~40岁员工对于媒体融合发展的适应性最强，策划融媒体产品的能力和意愿也最为强烈。

约六成员工认为媒体融合发展已经给自身工作带来了变化。这些变化主要来源于组织安排或本人自觉调换岗位、调整工作目标；也有少数员工是由于受他人影响，开始尝试新的工作方式，或原来的工作方式难以持续而被迫转变。但总体来看，91%的员工表示能够适应变化后的工作岗位或工作方式。

### （三）融媒体技能和经营能力有待提升

调查结果表明，仅有不到三成的员工熟练或较好地掌握了媒体融合发展所需的各项技能。

具体而言，员工对于传统媒体所需的知识技能掌握较为扎实，主要包括文史哲等人文学科基础知识掌握，对资料的收集、整理及分析，采写编评，以及感知、预测各种热点新闻事件、话题、活动的的能力。在融媒体技能方面，员工对于长视频及中短视频的拍摄与制作、文本内容创作和创意排版、图文稿件制作等技能掌握较好，能够实时动态掌握融媒体平台的流行趋势和当下受众的关注焦点，并创新媒体信息内容和形式，进行基础的新媒体产品制作，利用新媒体开展节目的宣传推广。其中，30岁以下员工对于此类技能的掌握情况较好，明显高于30岁以上员工。但员工在灵活运用各类平台算法、生产更具互动性的融媒体产品和经营创收方面的能力相对欠缺。60%以上的被调查员工表示未能很好理解各主流平台的运转、内容运营、内容审核、算法等机制，H5、表情包、投票、征集、线下活动等媒体融合互动产品的设计与制作能力，熟练操作各种商业平台和第三方融媒体编辑工具的能力以及对传播数据、用户画像的挖掘分析和策略优化的能力相对缺乏，个人网络直播或PGC级别多人配合的网络直播经验不足，在市场资源拓展、品牌影响、媒体经营管理并获取利润方面的能力较为欠缺。只有不到50%的员工表示有相关资源和渠道能够帮助组织开拓媒体融合市场。

### （四）员工对培训和资源的需求较高

对于各项人力资源政策，近60%的被调查者认为学习培训和资源支持对推动融媒体建设非常重要，组织应开展更多移动互联网思维、新媒体素养和经营管理能力的培训，提供更多新媒体技术培训和深度学习机会；应在运营、资源使用、绩效考核、奖项推荐等方面提供更多支持，并加强各部门间融媒体资源与信息交流共享。此外，员工认为创新人才选用、考核激励的制度机制也具有重要意义。近50%的员工认为组织应当加大高层次、复合型、创新型人才引进力度，创新工作模式和用人机制，推行融媒体工作室制度，设置专项扶持资金和奖励资金，并建立更加科学合理的新媒体绩效评价指标。

### （五）媒体转型激励机制有待完善

78%的调查对象认为，目前对员工工作量的计算及绩效薪酬的核定，依然是以传统媒体生产为主，导致员工向新媒体转型的内在驱动力不足。主要表现在：电视媒体工作量核定标准比较成熟、恒定，例如在电视新闻方面以条数、时长、内容深度等指标进行考核，员工能比较明确地计算自己的工作量。对于新媒体作品，目前还没有一个客观的标准。员工在电视媒体上发表的作品，在各类评奖、职称评定中都可以作为依据，但目前针对新媒体产品的评奖较少，也无法作为职称评定依据。从影响力看，组织更看重电视媒体作品的美誉度和影响力，对新媒体产品虽很看重但无具体评定指标。在具体的考核指标方面，员工认为应重点从阅读量、互动量、创收等方面对融媒体产品进行考核评价。在确保选题坚持正确舆论导向的重要前提下，60%以上的员工表示，融媒体产品创收情况，新媒体端报道及时率、阅读量、点击量以及转发、评论、点赞、分享量，新媒体用户增长率、受众互动率，爆款作品数量和阅读量等指标应在考核体系中重点设置。

## 三、提升人才素质和激励效果的对策与建议

### （一）优化组织结构，合理配置资源

适应媒体深度融合、全媒体生产传播和事业发展需要，需不断深化内部管理体制改革。一是健全组织架构。以加快推进媒体融合发展为导向，以构建更为集约的内容生产体系和传播链条为目标，优

化调整机构设置,形成协同高效的工作格局。以扁平化为基础,创新人员调配和使用机制,突破部门和岗位限制,动态配置人力资源,实现人才的柔性使用和管理。二是创新工作模式。推进建设全媒体工作室等新型节目生产模式,鼓励开展内容创新。积极推进融媒体内容产品与服务的生产流程再造,构建基于全媒体的内容评价、导向管理、安全播出机制。三是加强资源共享。强化系统观念,一体化推进融媒体建设,推动全员参与、全平台生产、电视与新媒体共融互通的融合布局,着力将每个作品都打造成融媒体可用的精品佳作。探索与企业、社会机构合作建立工作机构,充分利用社会力量、各方资源。

### (二) 优化人才结构,激发队伍活力

内外结合,打造适应发展需要的人才结构。一是分类别、分批次进行人才转化。制定个性化的新媒体人才培养方案,对融媒体思维能力强、转型意愿强、适应能力强的员工,以培训、轮岗等方式帮助其掌握新知识、新技能,逐步转化到新媒体岗位中;对传统采编能力较强但转型意愿和适应能力较弱的员工,进一步强化专业能力,可继续在传统采编岗位工作。二是大力发现培养选拔使用优秀年轻人才。强化年轻干部人才实践锻炼,把有培养前途的年轻干部人才放到一线、艰苦、负重岗位磨炼,促进干部人才成长。采取切实有效措施,加快青年干部人才培养使用,尽快让更多德才兼备、熟悉业务的青年干部人才脱颖而出。三是加强高层次人才培养和引进。着力培养名主持人、名记者、名编辑,培养精通互联网制作、多渠道传播、多平台运营的全媒体人才,培养负责任敢担当、既懂教育又懂媒体、既懂经营又善管理的复合型人才,做到精心育才,确保人尽其才。以优质内容创作、现象级节目策划、创新产品设计、产业经营管理、先进网络技术等重点,引进复合型媒体行业领军人才。

### (三) 加大培训力度,提升能力素养

根据现有人才队伍的年龄、学历、知识结构和岗位分布等情况,构建层次多样、重点突出的培训体系。一是强化理论学习。认真学习宣传贯彻党的二十大精神,深入学习习近平总书记关于意识形态、新闻舆论和教育工作的重要论述,深入领会习近平总书记关于全媒体建设的重要论述,通过

理论学习,增强理想信念,把握新闻舆论的正确导向。加大调研范围、力度,开展工作讨论,进一步凝聚融合发展共识,汇聚全媒体发展力量。二是持续强化专业能力培训。以增强“四力”和提升融媒体素养为重点,帮助员工转变思维方式,优化专业知识结构,掌握推进媒体融合应具备的各项技能,让骨干员工通过学习进一步提高强项、补齐短板,让新员工能够快速熟悉环境、迅速进入角色,营造全员学习的良好氛围。根据战略发展要求、个人职业规划和岗位所需能力,有针对性地设置培训内容,提高员工岗位胜任能力、技能发展能力。三是丰富培训方式方法。将统一培训和分类培训相结合,线上培训和线下培训相结合,通识性培训和专业性培训相结合,提升培训效果。定期、不定期组织员工前往大型主流媒体、知名互联网平台、高科技企业开展实践培训,重点开展新媒体新技术新应用新场景培训。加强不同岗位间的轮岗交流,如记者和后期之间的轮岗,使员工熟悉全媒体生产链条,培养默契程度,提升综合素质。

### (四) 完善考核激励,促进创新增效

创新考核与奖励机制,提升员工创新能力。一是健全考核体系。以新媒体为主要阵地,以数据为主要指标,以业绩为主要导向,建立更加科学化、具体化的绩效评价指标。设置专项扶持资金和奖励资金,充分调动员工积极性。不断细化各项激励政策,设置多个不同的激励档次,避免出现“吃大锅饭”的现象。二是拓宽晋升通道。打通管理和业务晋升双通道,破除“天花板”效应,拓展各类人员晋升通道,为人才打造发挥能力的平台和展示才华的舞台。健全专业技术职称体系,畅通职称评聘渠道。推行首席岗位制度,建立以岗位定薪、以实绩取酬的考核激励办法,让不同岗位上的优秀专业人才脱颖而出,并发挥辐射带动作用,破除论资排辈的观念。三是引入竞争机制。让能力、实绩成为定职定岗的重要依据,持续激发员工干事创业、担当作为热情。逐步实现由“身份管理”向“岗位管理”转变,形成人员能进能出、岗位能上能下、待遇能增能减的竞争机制。✎

(作者单位:中国教育电视台)

(责任编辑:刘白)