

Over the past decade, a number of governments around the world have recognized the importance of the creative industries and have begun to develop policies to promote it. Creative industries have become an important component of knowledge-based economies and, in measurable cases, have a above-average share of growth and job creation. It seems that the most important feature of the creative industries is its human resources. Among human resource management activities, the payment system can influence employee decisions. According to the above, in this study, an attempt is made to design and explain the compensation model for employees of creative industries (case study; IRIB). Then, by examining the opinions of 10 professors and experts in the field of human resources and creative industries and experts of the Radio and Television News Agency, effective variables were identified and finally, using the data-based method, which is a cross-sectional research, the data during Collected a few weeks. The results showed that the category of appropriate reward system with 113 repetitions of code is in the first place, individual characteristics with the number of 88 codes are in the second place and superior performance with 33 codes is in the third place. This research showed that a service compensation system is correct. Implemented can provide an incentive for the quality of work and performance of employees. Similarly, a poorly monitored service compensation system can lead to low morale, unproductive performance, and even a high percentage of employee layoffs.

طراحی و تبیین مدل جبران خدمات کارکنان صنایع خلاق (مطالعه موردی؛ خبرگزاری صدا و سیما)محمدجواد هنرمندساری^۱

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۱۲/۲۳

سیدمهدی شریفی^۲

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۵/۱۴

طاهر روشندل اربطانی^۳**چکیده**

طی دهه گذشته، تعدادی از دولت‌ها در سرتاسر جهان به اهمیت صنایع خلاق پی برده و تدوین سیاست‌هایی برای ترویج آن را آغاز کرده‌اند. صنایع خلاق، مؤلفه مهم اقتصادهای دانش‌بنیان شده‌اند و در موارد قابل اندازه‌گیری، در زمینه‌های رشد و ایجاد شغل، سهمی بالاتر از متوسط را به خود اختصاص داده‌اند. به نظر می‌رسد مهم‌ترین وجه تمایز و برجستگی صنایع خلاق، جنبه منابع انسانی آن است. در میان فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی، نظام پرداخت‌ها می‌تواند بر تصمیم‌های کارکنان تاثیر گذار باشد. با توجه به مطالب بیان شده، در این پژوهش سعی می‌شود تا مدل جبران خدمات کارکنان صنایع خلاق (مطالعه موردی؛ خبرگزاری صدا و سیما)، طراحی و تبیین شود. در ادامه با بررسی نظرات ۱۰ نفر از اساتید و متخصصان حوزه منابع انسانی و صنایع خلاق و خبرگان خبرگزاری صدا و سیما، متغیرهای موثر شناسایی گردید و در نهایت با استفاده از روش داده‌بنیاد که از نوع تحقیقات مقطعی به شمار می‌رود، داده‌ها در خلال چند هفته جمع‌آوری شده است. نتایج نشان داد مقوله سیستم پاداش مناسب با تعداد ۱۱۳ تکرار کد در رتبه اول می‌باشد، ویژگی‌های فردی با تعداد کد ۸۸ در رتبه دوم و عملکرد برتر با ۳۳ کد در رتبه سوم قرار دارد. این پژوهش نشان داد یک سیستم جبران خدمات به درستی اجرا شده می‌تواند انگیزه‌ای برای کیفیت کار و عملکرد کارکنان فراهم کند. به همین ترتیب، یک سیستم جبران خدمات با نظارت ضعیف می‌تواند منجر به روحیه پایین، عملکرد غیرسازنده، و حتی منجر به درصد بالایی از ترک خدمت کارکنان شود.

واژگان کلیدی: مدیریت منابع انسانی، جبران خدمات، حقوق و مزایا، صنایع خلاق، خبرگزاری صدا و سیما

^۱ دانشجوی دکتری مدیریت رسانه پردیس بین‌المللی ارس دانشگاه تهران؛ 09122761018 - mj.honarmands@gmail.com

^۲ دانشیار گروه مدیریت بازرگانی دانشکده مدیریت دانشگاه تهران (نویسنده مسئول)

^۳ استاد گروه مدیریت بازرگانی دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

به زعم اکثر محققین، صنایع خلاق سهم چشمگیری در اقتصاد دارند و همچنین تاثیرات اجتماعی، فرهنگی و سیاسی آن در راستای اقتدارآفرینی بر کسی پوشیده نیست و بارها در منابع مختلف مورد تاکید قرار گرفته اند. صنایع خلاق به طور فزاینده در دستور کار سیاست‌گذاری در کشورهای توسعه یافته و در حال توسعه قرار گرفته است؛ به طوری که در سال‌های اخیر اغلب کشورهای توسعه یافته صنایع راهبردی خود را از "فناوری‌های سخت" به فناوری‌های نرم تغییر داده و اولویت سرمایه‌گذاری خود را بر روی صنایع خلاق قرار داده‌اند (سیاوشی، جوربان؛ ۱۳۹۶). با توجه به گستردگی مسائل، عوامل مؤثر از جمله تاثیرات محیطی، این نظام‌ها از پیچیدگی خاصی برخوردار خواهند بود. به نظر می‌رسد مهم‌ترین وجه تمایز و برجستگی صنایع خلاق، جنبه منابع انسانی آن است. منابع انسانی این سازمان‌ها به دلیل اینکه خلاق، خودانگیخته، یادگیرنده، مستقل، متفکر و دارای اعتماد به نفس هستند از منابع انسانی دیگر سازمان‌ها متفاوتند. این‌گونه تفاوت‌ها، مدیران صنایع خلاق را بر آن می‌دارد که نسبت به مدیریت منابع انسانی سازمان خود دقت لازم را مبذول دارند تا ضمن توسعه دید کارکنان، باعث تقویت روحیه کاری آنان شوند (لیف و جاوچیم، ۲۰۰۵). در میان فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی، نظام پرداخت‌ها می‌تواند بر تصمیم‌های کارکنان، در مورد درخواست یک شغل، ادامه همکاری و یا بهره‌وری بیشتر، تأثیر قابل توجهی بگذارد (کوبین و همکاران، ۲۰۱۳)؛ از طرفی دیگر نظام جبران خدمات، تحت تأثیر عوامل مختلفی چون انتظارات و ادراکات کارکنان از عدالت پرداخت، سطح دستمزدها و پرداخت‌های رایج در جامعه، میزان مزایای دریافتی کارکنان، توانایی پرداخت سازمان و قوانین و مقررات دولتی حاکم بر پرداخت‌ها قرار دارد (ازگور و همکاران، ۲۰۱۳).

در این عصر تنها منبعی که مزیت رقابتی پایدار را برای سازمان‌ها بویژه صنایع خلاق به ارمغان می‌آورد، دانش و دارایی‌های نامحسوس از جمله منابع انسانی است. در جرگه این سازمان‌ها، مزیت اقتصادی و راهبردهای آینده از آن سازمان‌هایی است که می‌توانند مستعدترین افراد را جذب کرده و حفظ نمایند. یکی از عوامل تأثیرگذار در حفظ و نگهداری منابع انسانی، برخورداری از نظام جبران خدمات مناسب و انگیزشی همراه با نیازهای کارکنان با توجه به نوع و ماهیت افراد است. در این سازمان‌ها، بخش منابع انسانی می‌کوشد به منظور اعتمادسازی و حفظ انگیزه کارکنان، نظام‌هایی را طراحی کند که در راستای اهداف فرد و سازمان حرکت کنند (جوی^۴ ۲۰۰۸).

یکی از مهم‌ترین راهبردها در حوزه مدیریت منابع انسانی در واحد خبر خبرگزاری صداوسیما برای باقیماندن در عرصه پرقابرت رسانه‌ای، توجه به موضوع توسعه و پرورش سرمایه‌های انسانی در اختیار است که این امر با اتخاذ راهبردهای مناسب توسعه و آموزش در همه ابعاد آن (فکری، نگرشی، شغلی و...) میسر و ممکن خواهد بود. یکی از عناصر بسیار مهم در تزریق روحیه خلاقیت و بالابردن انگیزه جهت تبدیل شدن به یک صنعت خلاق، مباحث مربوط به

^۱ Leif E., Joachim C

^۲ Kevin C.K., Lam P. B., McGuinness João P

^۳ Ozgur O., Murat K., Arun

^۴ Joy M

جبران خدمات کارکنان است. به نظر می‌رسد در سالیان اخیر بستر خلاقیت و نوآوری و استفاده از نیروی فکر و دانش در خبرگزاری صداوسیما به وجود آمده است؛ اما نیاز به تقویت و نوسازی این رویه کاملاً مشهود به نظر می‌آید. این پژوهش بر آن است تا با ارائه مدلی جهت جبران خدمات کارکنان در صنایع خلاق با نگاهی به خبرگزاری صداوسیما جمهوری اسلامی ایران، متغیرها و مقوله‌های مهم و اثربخش را شناسایی کند تا مدیران این سازمان و سازمان‌های مشابه بتوانند در صدد بهبود اوضاع برآیند و با استفاده از ابزارهای گوناگون مدیریتی، به ایجاد و تقویت روحیه خلاقیت در سازمان بپردازند.

پیشینه پژوهش:

شیان هان^۵ و هوشن^۶ (۲۰۱۲) در کشور تایوان اثرات سیستم پاداش بر عملکرد شرکت را مورد بررسی قرار داده و نشان می‌دهند که ارزیابی سیستم‌های نقدی و پاداش سهام در عملکرد شرکت تاثیر داشته و ارزش کل پاداش به ازای هر کارمند و پاداش پرداخت شده به عنوان درصدی از مجموع حقوق و دستمزد را مورد ارزیابی قرار می‌دهد که متعاقب آن آثار مثبت عملکرد پاداش در سیستم سنجیده می‌شود. پاداگ^۷ (۲۰۱۹) به بررسی خلاقیت و نوآوری در تمرینات پاداش و جبران خدمت پرداخت. برنامه تشویقی خود سازمان نقش کلیدی به عنوان محرک رفتارهای نوآورانه و همچنین در خدمت اهداف تجاری دارد. در بسیاری از سازمانها در سراسر جهان، جوایز به روشهای غیر متعارف اختصاص داده شده است. در بعضی مواقع، روشهای جبران خسارت خلاق به ایجاد فرهنگ قوی شرکت در سازمان کمک کرده است. همچنین به شرکت کمک می‌کند تا از ترک خدمت کم کارکنان و سود بالاتر برخوردار شوند. آقاجانی و همکاران (۱۳۹۷) اردکانی و همکاران (۱۳۹۸) در شناسایی اقدامات غیرمالي موثر بر سیستم جبران خدمات نشان دادند توسعه فردی، کسب شهرت، قدردانی، مشارکت، امنیت شغلی، بهبود شرایط شغلی، تسهیلات، هدیه ماندگار، امکانات گردشگری، امکانات تفریحی، امکانات ورزشی، امکانات بهداشتی-سلامت، قدردانی از خانواده، ملاقات خصوص با مدیر ارشد باید در طراحی سیستم جبران خدمات در نظر گرفته شوند. عظمی (۱۳۹۸) در طراحی مدل جبران خدمت سرمایه انسانی در سازمان‌های دفاعی از دیدگاه حضرت علی(ع)، نتایج نشان داد، شرایط علی اثرگذار بر انگیزش کارکنان به عنوان طبقه محوری شامل حوزه‌های ویژگی سازمان دفاعی، عوامل فردی نیروی انسانی و عوامل مدیریتی است. عوامل مداخله‌گر نیز دربردارنده ویژگی حکومت است که با توجه به عامل زمینه‌ای شامل سیاست‌های کلان بر انگیزش نیروی انسانی تأثیرگذار است. همچنین راهبردهای ارائه شده شامل جبران خدمات مالی و جبران خدمات غیر مالی هستند که به پیامدهای مثبت اصلاح جبران خدمات سازمان‌های دفاعی منجر می‌شوند. شریفی و همکاران (۱۳۹۸) در طراحی مدل سیستمی آموزش و توسعه سرمایه انسانی در صنایع خلاق نشان دادند الگوی مطلوب آموزش با ۵ بعد که شامل: محیط، درون داد، فرایند، برون داد و پیامد بوده است.

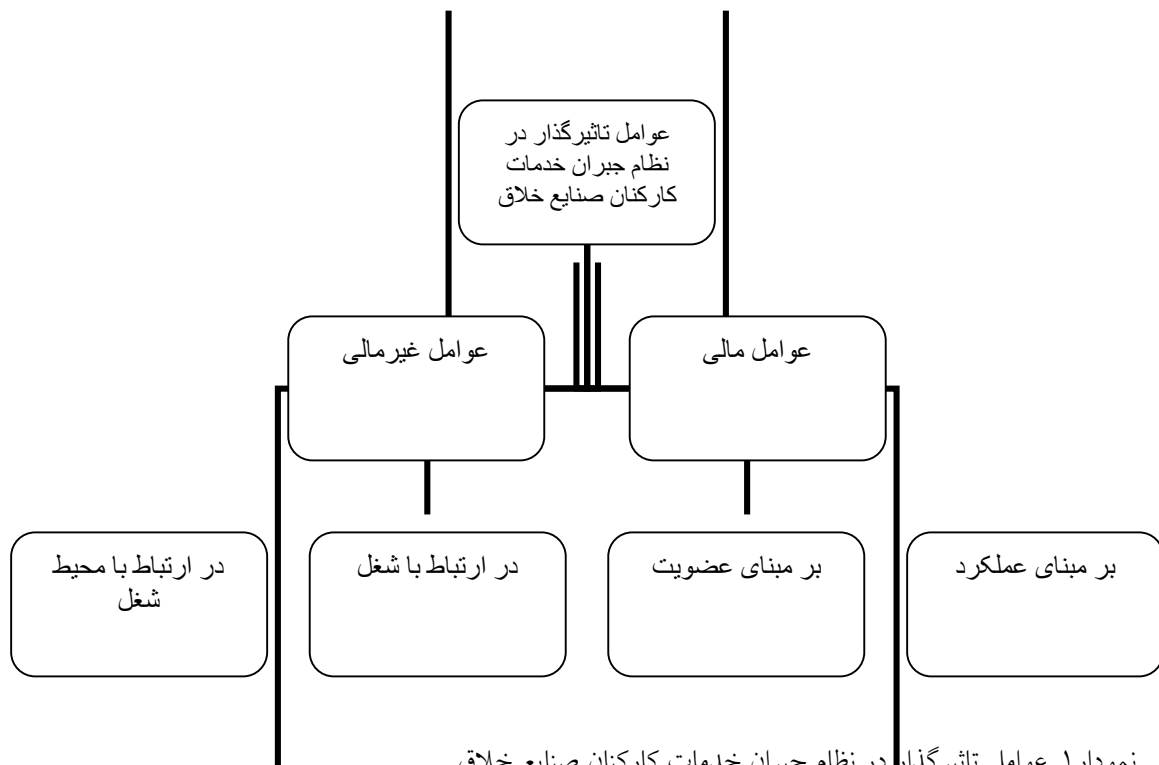
^۵ - Tzu-Shian Han

^۶ - Chung-Hua Shen

^۷ Pathak

تحقیقات فوق نشان می‌دهد که جبران خسارت خلاق نقش قابل ملاحظه‌ای در ایجاد فرهنگ قوی سازمانی و تزریق انگیزه در منابع انسانی سازمان دارد و از طرفی به کاهش ترک خدمت کارکنان منجر شده است، از سوی دیگر توجه به سرمایه‌های انسانی و سرمایه‌های فرهنگی دو عامل بسیار تأثیرگذار بر توسعه صنایع خلاق شناسایی شدند؛ ضمن اینکه نحوه جبران خدمات کارکنان در افراد خلاق و صنایع خلاق تفاوت چشمگیری با دیگر صنایع دارد. اما با توجه به مطالعات صورت گرفته و مرور پیشینه در زمینه تحقیق مورد نظر، هیچ گونه پژوهشی در باب عوامل تأثیرگذار بر جبران خدمات کارکنان در صنایع خلاق صورت نگرفته است؛ اما تحقیقاتی با موضوعات مشابه نظیر اثرات سیستم پاداش بر عملکرد، بررسی نقش خلاقیت بر عملکرد و شناسایی اقدامات غیرمالی موثر در جبران خدمات انجام شده که مورد بررسی محققان قرار گرفت. تا زمان نگارش این مقاله پژوهش‌های این حوزه بر روی جبران خدمات و الگوهای آن در صنایع مختلف کار کرده‌اند اما در صنایع خلاق هیچ تحقیقی مشاهده نشد و از سوی دیگر تحقیقات انجام شده در صنایع خلاق بر روی برخی ابعاد آن نظیر توسعه و آموزش کار کرده‌اند و مباحث مربوط به جبران خدمات کارکنان مغفول مانده است. بصورت خاص می‌توان گفت پژوهش فوق قصد دارد تلفیقی از پژوهش‌های مطرح شده را به منصفه ظهور گذاشته و اقدامات مالی و غیر مالی موثر در قالب جبران خدمات آنهم فقط در صنایع خلاق را بیان کند و در انتها الگویی ارائه نماید.

با مطالعه ادبیات و مدل‌های موجود در حوزه جبران خدمات، عوامل تأثیرگذار در جبران خدمات صنایع خلاق به شکل اولیه به شرح زیر دسته بندی شد:



نمودار ۱. عوامل تأثیرگذار در نظام جبران خدمات کارکنان صنایع خلاق

بر مبنای عملکرد: پرداخت بر مبنای شایستگی و ارزش‌های افزوده، پرداخت برای ابداعات و پیشنهادات بکر، سهم داشتن در موفقیت‌های سازمان و سود اندوخته (پائولو و ویتو^۸، ۲۰۱۱)

بر مبنای عضویت: اعطای انواع بیمه‌ها اعم از درمان و عمر و بازنشستگی و... اعطای هزینه‌های آموزشی شامل تحصیل و بورس و کلاس‌های آموزشی و سمینارها و همایش‌ها و... هزینه‌های ورزشی و سلامت، اعطای هزینه‌های تفریحی شامل مسافرت، سینما و تئاتر و استخر (جری و استیون^۹، ۲۰۱۴)

در ارتباط با شغل: انجام وظایف و کارهای چالشی، فرصت رشد و ارتقای شغلی، مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها، آزادی عمل و اختیار در انجام وظایف محوله. (جوی^{۱۰}، ۲۰۱۱)

در ارتباط با محیط شغل: برخورداری از سرپرست و مافوق شایسته، همکاران سازگار و وجود تفاهم، شرایط مطلوب محیط کار، ساعت کار شناور و دورکاری در زمان مقتضی، امکانات رفاهی در محیط کار. (میکونچ و نیومن^{۱۱}، ۲۰۱۱)

روش شناسی پژوهش

با توجه به موضوع این پژوهش در طراحی مدل جبران خدمات کارکنان صنایع خلاق، این پژوهش کاملاً بر مبنای وضعیت و داده‌های مربوط به ایران بررسی شود. بنابراین یافتن عوامل کلیدی مؤثر بر طراحی مدل جبران خدمات کارکنان صنایع خلاق در این تحقیق، ابتدا با رویکرد کیفی شروع شده است؛ که در آن چارچوبی از پیش تعیین شده مانند مدل وجود ندارد و این چارچوب بر اساس داده‌هایی طراحی می‌گردد که گردآوری خواهند شد. پژوهش بر اساس هدف، توسعه ای و بر اساس دسته بندی روش های گردآوری اطلاعات از نوع پیمایشی است.

در این تحقیق با بررسی گروهی از اساتید و متخصصان حوزه منابع انسانی و خبرگان خبرگزاری صدا و سیما، متغیرهای مؤثر شناسایی گردید بدین ترتیب جامعه آماری شامل خبرگان است که دارای ویژگی های زیر می باشند: ۱. دارای مدرک دکترا و یا تخصص در حوزه ی مورد بررسی باشند، ۲. تجربه کافی و آشنا با مسائل، ۳. اشراف علمی و تخصصی برای شناسایی و تحلیل موضوع. بنابراین با توجه به معیارهای مذکور برای اعضای جامعه آماری، خبرگان برای جمع آوری اطلاعات تعیین شده و مورد رجوع قرار گرفتند. بدین صورت که انطباق معیارهای فوق با خبرگان از طریق تشخیص استادان مسلط در حوزه نظری موضوع و همچنین در مواردی به تشخیص پژوهشگر صورت گرفته است که ۱۰ نفر از خبرگان به صورت هدفمند انتخاب شده اند. در این تحقیق در بخش کیفی، از نمونه گیری به روش اشباع استفاده شده است، به طوری که به حد اشباع تئوریک از خبرگان، مصاحبه نیمه ساختار یافته عمیق به عمل خواهد آمد به طوری که هر وقت در ادامه تحقیق و نمونه گیری، به این نتیجه رسیدیم که هیچ پاسخ جدیدی دریافت نمی کنیم و خبرگان جدید همان پاسخی را می دهند که افراد قبلی داده اند، اصطلاحاً به اشباع نظری خواهیم رسید به این معنا که چنانچه در فرآیند

^۸ Paolo B., Vito

^۹ Jerry S., Steven F. C

^{۱۰} Joy M

^{۱۱} Milkovich G., Newman M.J

نمونه‌گیری و گردآوری اطلاعات به مفهوم، یا مقوله یا حدس و گمان جدیدی از روابط بین مقولات نرسیدیم، عملیات نمونه‌گیری و گردآوری اطلاعات از خبرگان را متوقف می‌سازیم.

نظریه داده‌بنیاد یکی از راهبردهای پژوهش محسوب می‌شود که از طریق آن نظریه بر مبنای مفاهیم اصلی حاصل از داده‌ها شکل می‌گیرد. یعنی روند شکل‌گیری نظریه در این راهبرد حرکت از جز به کل است. (دانایی‌فرد و دیگران، ۱۳۸۶). در فرایند تحلیل نظریه داده‌های مصاحبه‌ای و متنی کدبندی می‌شوند. کدبندی اطلاعات شامل سه مرحله است: کدگذاری باز، کدگذاری محوری^{۱۲} و کدگذاری گزینشی یا انتخابی^{۱۳}. کدبندی باز در دو مرحله کدبندی اولیه و کدبندی ثانویه صورت می‌گیرد. کدبندی اولیه می‌تواند با کدگذاری سطر به سطر، عبارت به عبارت یا پاراگراف به پاراگراف داده‌ها انجام شود و به هر کدام از آن‌ها یک مفهوم یا کد الصاق می‌شود. در کدگذاری ثانویه با مقایسه مفاهیم، موارد مشابه و مشترک در قالب مقوله‌ای واحد قرار می‌گیرد؛ بنابراین انبوه داده‌ها (کدها - مفاهیم) به تعداد مشخص و محدودی از مقوله‌های عمده کاهش می‌یابد. سپس این مقوله‌ها در کنار یکدیگر قرار گرفته و به هم ارتباط می‌یابند. (محمدپور، ۱۳۹۲: ۱۰۱) در این روش از نرم افزار **Maxqda** جهت تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی و نظریه‌پردازی استفاده شده است.

یافته‌های پژوهش

در نظریه داده‌بنیاد، روش تحلیل این گونه است که هر قسمت از داده‌ها، بلافاصله بعد از گردآوری آن قسمت به طور موازی مورد تحلیل قرار می‌گیرد. سپس، محقق رهنمودهایی را از تحلیل داده‌های اولیه، برای دسترسی به داده‌های بعدی دریافت می‌کند. این رهنمودها می‌توانند از مقوله‌های توسعه نیافته، خلأهای اطلاعاتی و یا افرادی که نسبت به پدیده بصیرت کافی دارند، حاصل شود. پس از کسب این رهنمودها، پژوهشگر برای گردآوری داده‌های دیگر وارد محیط پژوهش می‌شود. این فرآیند در گردآوری و تحلیل داده‌ها تا زمانی پیش می‌رود که پژوهشگر به اشباع طبقات دست یابد (دانایی‌فرد و اسلامی، ۱۳۹۰). در نظریه داده‌بنیاد، تجزیه و تحلیل از سه نوع کدگذاری تشکیل شده است که عبارت‌اند از:

۱- کدگذاری باز

روش کدگذاری باز در پژوهش حاضر، روش تحلیل سطر به سطر است. برای انجام این روش، داده‌های به دست آمده از هر مصاحبه تحلیل شدند و مفاهیم مرتبط با پژوهش مشخص شده و در دسته‌های کلی تری با عنوان مقوله‌ها قرار گرفتند. سپس برای پروراندن مقوله‌های به دست آمده که شامل کشف ابعاد، ویژگی مقوله‌ها و رسیدن به یکنواختی میان پاسخهاست، نمونه‌های بعدی انتخاب شدند. نتایج حاصل از کدگذاری باز داده‌های کیفی گردآوری شده با استفاده از ابزار مصاحبه، مشاهده گردید که تعداد ۸۵ کد باز از میان ۴۶۱ مفهوم شناسایی شده است.

^{۱۲}- Open Coding

^{۱۳}- Axial Coding

^{۱۴}- Selective Coding

در کدگذاری محوری، مقوله‌های جدا از هم در چهارچوبی معنادار در کنار یکدیگر قرار می‌گیرند و روابط میان آن‌ها، به ویژه رابطه مقوله محوری با سایر مقوله‌ها، مشخص می‌شود. در این تحقیق برای کدگذاری محوری از پارادایم استرواس و کوربین استفاده شد. این پارادایم چهارچوبی منسجم است که به کمک آن می‌توان روابط احتمالی میان مقوله‌ها را مورد سنجش قرار داد و از طرفی دیگر امکان فهم نسبتاً جامع پدیده مورد نظر را فراهم می‌کند؛ زیرا در آن عوامل علی و زمینه‌ای که موجب روی آوردن کنشگر، به فعالیتی خاص، که همان مقوله محوری است می‌شود، استراتژی‌هایی که برای مدیریت و وضعیت پیش آمده و تحقق بخشیدن به مقوله محوری اتخاذ می‌شود، عوامل مداخله‌گری که تسهیل گر یا مانع تأثیرگذاری عوامل علی و زمینه‌ای بر مقوله محوری می‌شود، و پیامدهایی ناشی از استراتژی‌های اتخاذی نشان داده می‌شود. هدف از این مرحله از کدگذاری، برقراری رابطه بین طبقه‌های تولید شده در مرحله کدگذاری باز است، این عمل بر اساس مدل پارادایم انجام می‌شود و به نظریه پرداز کمک می‌کند که فرآیند ایجاد نظریه را به آسانی انجام دهد. کدگذاری محوری، منجر به ایجاد گروه‌ها و مقوله‌ها می‌شود. تمامی کدهای مشابه در گروه خاص خود قرار می‌گیرند. در این راستا، تمامی کدهای ایجاد شده دوباره بازبینی شده و با متون مقایسه می‌شود تا مطلبی از قلم نیفتد. در بخش کدگذاری محوری، ۸۵ کد اولیه در قالب ۱۶ مقوله به شرح ذیل دسته بندی شده اند:

- ارزیابی عملکرد
- امنیت شغلی
- آموزش کارکنان
- پاداش غیر نقدی
- تناسب شغلی
- خلاقیت و نوآوری
- رضایت کارکنان
- سرمایه انسانی
- سیستم پاداش مناسب
- عملکرد برتر
- عوامل کلان
- فرهنگ ریسک پذیری
- مزایای مادی
- همراستایی با عملیات سازمان
- ویژگی شغلی
- ویژگی‌های فردی

مقوله سیستم پاداش مناسب با تعداد ۱۱۳ تکرار کد در رتبه اول می‌باشد، ویژگی‌های فردی با تعداد کد ۸۸ در رتبه دوم می‌باشد و عملکرد برتر با ۳۳ کد در رتبه سوم قرار دارد.

مقوله محوری، همان پدیده اصلی مورد نظر این پژوهش است که اساس و محور فرایندی است که تمام مقوله های اصلی دیگر به آن ربط داده شده اند و با توجه به یافته های تحقیق می توان از عوامل تاثیرگذار بر این پدیده و راهبردهای بر آمده از آن و در ادامه پیامدها و نتایج حاصل از این راهبردها سخن گفت. در این تحقیق بعد سیستم پاداش مناسب، بعد محوری را تشکیل می دهد.

جدول ۱. مقوله محوری

نوع مقوله	مقوله	کدباز
مقوله محوری	سیستم پاداش مناسب	پاداش بر اساس اثربخشی و کارایی فردی، بسته های پاداش خلاق، توازن در دوره های حیات کاری افراد، تکرار دفعات پاداش، منصفانه بودن، تاکیدات مدیریتی، عام بودن پاداش، کافی بودن، پیوستگی پاداش، تناسب پاداش با زندگی، پاداش انعطافپذیر، پاداش های انگیزشی، تبیین مناسب حقوق و پاداش، استراتژی های مناسب پاداش دهی، پاداش به تلاش

شرایط علی، شامل مواردی از مقولات است که مستقیماً بر پدیده محوری تاثیرگذار است یا به گونه ای ایجاد کننده و توسعه دهنده این پدیده هستند که اغلب می توان با نگاهی منظم به داده ها و بازبینی حوادث آنها را پیدا کرد. در این تحقیق بر روی بعد ویژگی سرمایه انسانی، خلاقیت و نوآوری، پاداش غیر نقدی تاکید شده است.

جدول ۲. مقوله علی

مقوله	مقوله	کدباز
مقوله علی	سرمایه انسانی	پرداخت بالاتر به سرمایه انسانی، جذب سرمایه های انسانی در سازمان، جذب کارکنان با استعداد
	خلاقیت و نوآوری	استعداد خلاق و نوآور، ارائه ایده خلاقانه، ارائه راهکارها برای محدودیت ها، پرورش خلاقیت
	پاداش غیر نقدی	مشارکت در تصمیم گیری، ارائه خدمات شخصی، انعطاف پذیری زمانی و شغلی، ارائه ارزش های اخلاقی، ارتقای رتبه

شرایط زمینه ای، به طور کلی عوامل خاصی هستند که سازمانها نمی توانند آنها را کنترل کنند اما راهبردهای ما از آن بستر متاثر هستند. در رابطه با این عوامل طی مصاحبه های انجام شده اکثریت قریب به اتفاق به عوامل کلان، امنیت شغلی و مزایای مادی اشاره کردند که نشان می دهد چگونه این عوامل راهبردهای اتخاذ شده ما را تسهیل می کنند.

نوع مقوله	مقوله	کدهای باز
شرایط زمینه‌ای	عوامل کلان	عرضه و تقاضای بازار، قانون کار، عوامل فرهنگی-اجتماعی، اطلاعات بازار، سیاست های پولی و مالی، تورم
	امنیت شغلی	ایجاد آرامش شغلی، عدم تهدید و فشار، امکانات مناسب
	مزایای مادی	مرخصی های با حقوق، تسهیلات مسکن، تفریحی و ورزشی، تعطیلات و فرجه های گردش، تسهیلات آموزشی، خدمات رفاه شغلی، مشارکت سود، بیمه و بازنشستگی، پرداخت مبتنی بر ناتوانی های مرتبط با شغل، بهداشتی

راهبردها، همان اقداماتی هستند که در پاسخ به مقوله یا پدیده محوری ارائه می شوند، به شکل هدفمندی انتخاب شده و با استفاده از آنها می توان به پدیده محوری جامه عمل پوشاند. راهبردهایی را باید مد نظر قرار دهند، بسیار مهم است که مصاحبه شوندگان این پژوهش به ارزیابی عملکرد، آموزش کارکنان، تناسب شغلی، بیش از سایرین اشاره نمودند.

جدول ۴. مقوله راهبردها

نوع مقوله	مقوله	کدباز
راهبردها	ارزیابی عملکرد	ارزیابی غیر روتین، ارزیابی شایستگی، ارزیابی از طریق کارکنان، ارزیابی کارایی کارکنان، تبیین معیارها
	آموزش کارکنان	میزان ارتقای سطح عملکرد، فراهم کردن فرصت های رشد فردی و شغلی از طریق آموزش
	تناسب شغلی	متناسب بودن پاداش مرتبط با شغل، مناسب بودن شغل با روحیات فردی

شرایط مداخله گر، که به تعدیل شرایط علی می پردازد و بر راهبردها تاثیر می گذارد، طی مصاحبه های انجام شده، بر عوامل ویژگی های فردی، ویژگی شغلی، فرهنگ ریسک پذیری، تاکید شده است.

جدول ۵. مقوله مداخله گر

نوع مقوله	مقوله	کدباز
شرایط مداخله گر	ویژگی های فردی	جنسیت فرد، توانایی کار تیمی، تحصیلات، دانش فردی، سابقه فردی، اثرات رفتاری، توسعه فردی، شایستگی افراد، مهارت و تخصص

ویژگی شغلی	تعاملات شغلی، انعطاف‌پذیری شغلی، ارتباط شغلی، پیچیدگی شغلی، سطح شغلی
فرهنگ ریسک‌پذیری	ارزیابی ریسک، شناخت ریسک، ریسک عملیاتی، ریسک فردی، پذیرش ریسک

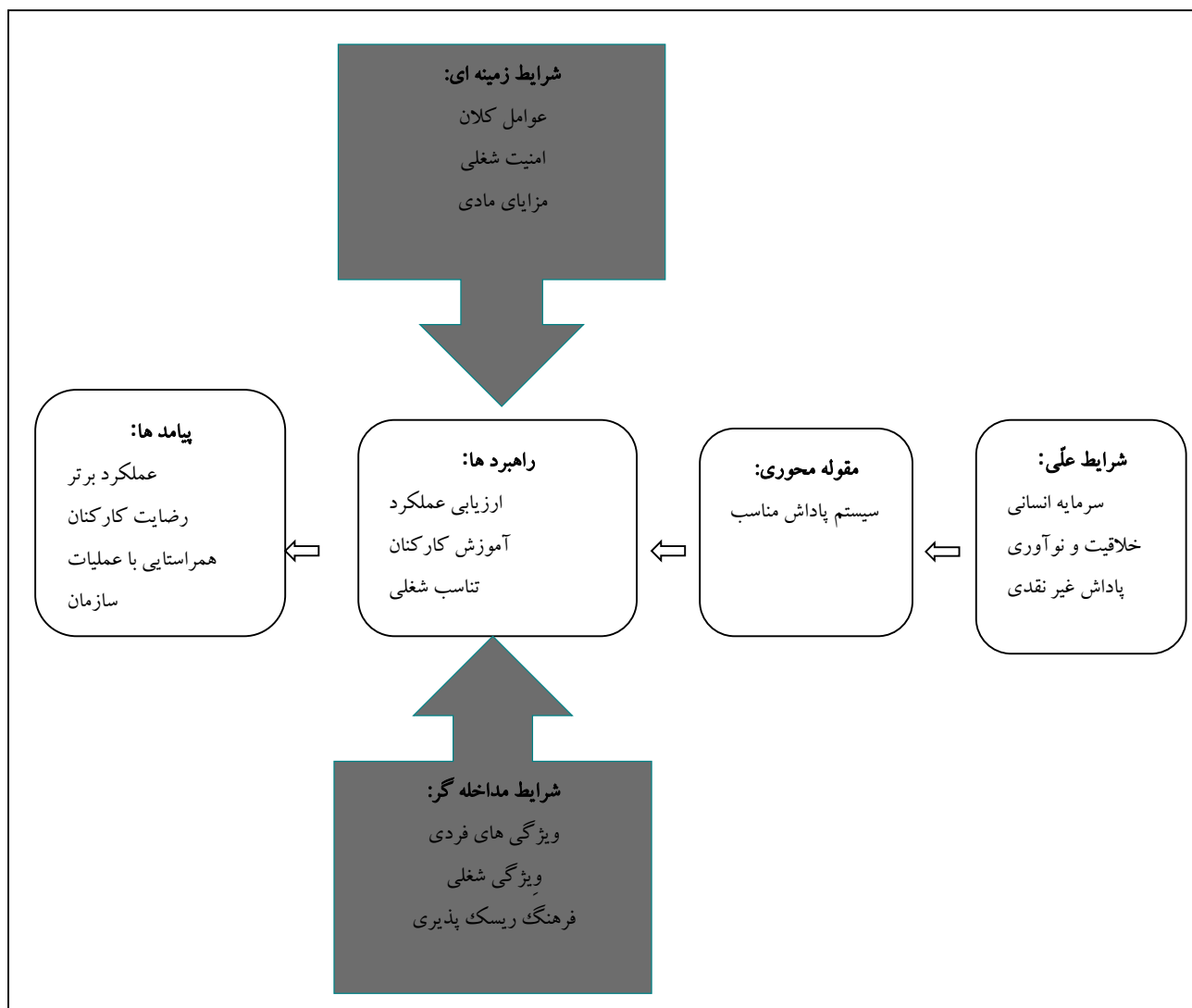
پیامدها و نتایج، از اتخاذ راهبردهایی نشأت می‌گیرد که در حالت موفقیت آمیز، تحقق آنها موجب تحقق مقوله محوری می‌شود. به عنوان نتیجه مصاحبه شوندگان این پژوهش بر عملکرد برتر، رضایت کارکنان، همراستایی با عملیات سازمان، اشاره کرده‌اند.

جدول ۶. مقوله پیامدها

نوع مقوله	مقوله
پیامدها	عملکرد برتر جانشین‌پروری، کاهش ترک خدمت، مزیت رقابتی، افزایش بهره‌وری کار با کیفیت، بازدهی بالا
	رضایت کارکنان وفاداری کارکنان، متعهد بودن به کار، ایجاد انگیزه
	همراستایی با عملیات سازمان عملکرد در راستای اهداف سازمان، دستیابی به اهداف سازمان

مدل جبران خدمات کارکنان صنایع خلاق

پس از شناسایی مقوله محوری و ربط دادن سایر مقوله‌ها در قالب پارادایم نظام‌مند نظریه‌سازی داده‌بنیاد، به پالایش الگوی طراحی شده و پروراندن عوامل اصلی اقدام و مدل نهایی پژوهش به شکل ذیل به دست آمد (نمودار ۲).



نمودار ۲. مدل پارادایمی طراحی و تبیین مدل جبران خدمات کارکنان صنایع خلاق

هدف از نگارش این پژوهش ارائه مدل جبران خدمات در صنایع خلاق است؛ مطالعه موردی آن خبرگزاری سازمان صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران است. بر این اساس و بر مبنای مدل برخاسته از روش تحلیل داده بنیاد، متغیرهای مدل شناسایی گردیدند. نتایج تحقیق نشان می‌دهد تعداد ۸۵ کد باز در قالب ۱۶ مقوله از میان ۴۶۱ مفهوم شناسایی شده است. فراوانی کدگذاری مقولات سیستم جبران خدمات نشان داد مقوله سیستم پاداش مناسب با تعداد ۱۱۳ تکرار کد در رتبه اول می‌باشد، ویژگی‌های فردی با تعداد کد ۸۸ در رتبه دوم می‌باشد و عملکرد برتر با ۳۳ کد در رتبه سوم قرار دارد. نتایج این پژوهش می‌گوید سیستم جبران خدمات در صنایع خلاق باید متناسب با میزان مشارکت افراد در تصمیم‌گیری‌ها، خلق ایده‌های نو و بر مبنای پرورش خلاقیت باشد. پاداش افراد در این‌گونه سازمان‌ها باید متناسب با روحیات افراد باشد و از ارائه یکسان خدمات باید جلوگیری شود. از سوی دیگر برخوردهای سریع، دقیق و مطمئن پس از تحقق اهداف، اقدامات اصلاحی کارکنان را افزایش می‌دهد و انگیزه‌های درونی برای تحقق اهداف بعدی را تحریک می‌کند. لذا باید مکانیسم‌هایی مانند مشارکت در هدفگذاری، ایجاد هدف‌های چالش برانگیز در تعیین هدف مورد استفاده قرار گیرد تا بر پذیرش و انگیزه کارکنان نسبت به هدف بیفزاید. ایجاد آرامش شغلی، عدم تهدید و فشار و ایجاد امکانات مناسب می‌تواند زمینه بروز استعدادها شود. همچنین این پژوهش نشان داد که مزایای شغلی انگیزاننده برای افراد خلاق و پویا متفاوت است، به نحوی که افراد خلاق با پرداخت اضافه کاری و مرخصی‌های با حقوق و... اقناع نمی‌شوند، بلکه دیده شدن برای آنان ارجح است؛ برای اینان تسهیلات آموزشی و شرکت در دوره‌های تخصصی حرفه‌ای در سطح بین‌المللی بسیار با اهمیت تر است.

۱. سعیدا اردکانی، سعید؛ حق بین، عالیه و حافظی آلوقره، نرگس. (۱۳۹۸). شناسایی اقدامات غیرمالی موثر بر سیستم جبران خدمات، چهارمین کنفرانس بین المللی مدیریت صنعتی، یزد، دانشگاه یزد، انجمن علمی مدیریت صنعتی ایران.
۲. حسن پور، اکبر. (۱۳۹۵) مدیریت منابع انسانی پیشرفته، تهران، نشر یکان.
۳. سعادت، اسفندیار. (بهار ۱۳۹۰). مدیریت منابع انسانی، سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت)، تهران.
۴. سیاوشی، الناز، سیاوشی، بهناز، جوریان، نجمه. (بهار ۱۳۹۶). آسیب شناسی صنایع خلاق با رویکرد نوآوری کاربر محور، فصلنامه رشد فناوری، سال سیزدهم، شماره ۵۰.
۵. شریفی، سید مهدی، سعیدآبادی، محمدرضا، استیری، مهرداد، عسگری تبار، حسین. (۱۳۹۸). طراحی مدل سیستمی آموزش و توسعه سرمایه انسانی در صنایع خلاق، پژوهش های مدیریت منابع انسانی، سال یازدهم، شماره ۱ (پیاپی ۳۵).
۶. عظمی، امجد. (۱۳۹۸). طراحی مدل جبران خدمت سرمایه انسانی در سازمان های دفاعی از دیدگاه حضرت علی(ع)، اولین همایش ملی فرماندهی و مدیریت از منظر امیر المومنین امام علی (ع)، تهران، دانشگاه افسری امام علی (ع)، شرکت کیان طرح دانش، https://www.civilica.com/Paper-CMGHADIR01-CMGHADIR01_082html.
۷. کاملی، محمدجواد، دارابی، رضا، جعفری، محمد و نامجو گرمی محمد. (۱۳۹۰). بررسی نقش نظام مدیریت حقوق و دستمزد بر کارایی کارکنان ستاد ناجا. فصلنامه توسعه مدیریت و منابع انسانی و پشتیبانی، دوره ۶، شماره ۲۰، صص ۴۱-۶۹.
۸. میر سپاسی، ناصر. (۱۳۹۴). مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار "با نگرشی به روند جهانی سازی"، انتشارات کتابسرا.

۹. Abiodun Oshode ,Adekoya; Oluseye Sunday Alade, Kingsley Kayode Arogundade(2014) Appraisal in The Nigerian Banking Sector: The Individual and Joint Variables Analyses” European Journal of Business and Management www.iiste.org ISSN 2222-1905 (Paper) ISSN 2222-2839 (Online) Vol.6, No.5, 2014International Evidence and Implications for Economic Development, Oxford: University
۱۰. Adams, J.S. (2014), „“Toward an understanding of inequity””, journal of Abnormal and Social Psychology, 67/5: 422-36.
۱۱. Adewale Osibanjo, Omotayo. Anthonia Adeniji, Adenika. Olubusayo Falola, Hezekiah. Thelma Heirsmac, Princess (2014). Compensation Packages: a strategic tool for employees, Performance and retention, Department of Business Management, PP. 65-84.
۱۲. Brian, G. (2005). Ensuring That Your Reward and Per Create Compensatory Damages, -22, Organization.
۱۳. Byron, K., & Khazanchi, S. (2012). Rewards and creative performance: A meta-analytic test of theoretically derived hypotheses. Psychological Bulletin, 138, 809-830.
۱۴. Byron, K., Khazanchi, S., & Nazarian, D. (2010). The relationship between stressors and creativity: A meta-analysis examining competing theoretical models. Journal of Applied Psychology, 95, 201-212.
۱۵. Charles D., Jean-Marie H. (1995). "Human resource management in the knowledge age: Current practice and perspectives on the future"; Employee Relations, Vol. 17, Issue: 1., 9-23.
۱۶. Danish, R. Q. & Usman, A. (2010). Impact of Reward and Recognition on Job Satisfaction and Motivation: An Empirical Study from Pakistan. International Journal of Business and Management, 5(2), 159-167.
۱۷. Girma Taye Nigusea and Habtamu Getachewb. (2019)., The Effect of Reward System on Employee Creativity in Oromia Credit and Saving Share Company (Ocscso) Case of Bale Zone Branch Journal of Higher Education Service Science and Management. Vol 2–No 1.
۱۸. Graeme Harper ,Could (2017). ‘alternative facts’ undermine the creative industries?, Creative Industries Journal, 10:2, 101-103, DOI: 10.1080/17510694.2017.1337980,
۱۹. Groena Bianca A.C.,*, Marc J.F. Wouters a,b, Celeste P.M. Wi.(2017) .Iderom Employee participation, performance metrics, and job performance: A survey study based on self-determination theory, Management Accounting Research Volume 36, September 2017, Pages 51-66
۲۰. Isar, Yudhishtir Raj. (2013) Creative economy report 2013–special edition: Widening local development pathways. United Nations Development Programme, New York.
۲۱. Jarašūnienė, Aldona,, Gintaras Sinkevičiusb, Asta Mikaluskaitėb. (2017). Analysis of Application Management Theories and Methods for Developing Railway Transport, Procedia Engineering, Volume 187, 2017, Pages 173-184
۲۲. Joy M. (2001). Creating knowledge – based organization; The Manchester Review, Double Issue 2001, Vol. 6, No: 2 & 3.
۲۳. Kevin C.K., LamP. B., McGuinnessJoão P. V. (2013). "CEO gender, executive compensation and firm performance in Chinese-listed enterprises Original Research Article"; Pacific-Basin Finance Journal, Vol. 21, Issue:1., 1136-1159.

۲۴. Leif E., Joachim C. (2005). "Intelligent remuneration in the knowledge economy for growth of intellectual capital"; *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, Vol. 9, Issue: 2., 112-122.
۲۵. Milkovich G., Newman M.J (2002).; "Compensation"; New York: McGraw-Hill,
۲۶. Obedgiu Vincent, (2016). Human resource management, historical perspectives, evolution and professional development", *Journal of Management Development*, <https://doi.org/10.1108/JMD-12-2016-0267>
۲۷. Ozgur O., Murat K., Arun. (2013). "Does risk matter in CEO compensation contracting? Evidence from US restaurant industry Original Research Article"; *International Journal of Hospitality Management*, Vol.34, Issue: 41, 372-383.
۲۸. Pathak Pallavi. (2019). *Creativity and Innovation in Reward & Compensation Practices*, <https://www.researchgate.net/publication/337196050>.
۲۹. Perry, J.L., Mesch, D. & Paarl berg, L. (2006). Motivating Employees in a New Governance Era: The Performance Paradigm Revisited. *Public Administration Review*, Vol. 66 No 3 pp505-514.
۳۰. Raharja Sam'un Jaja.(2018). Role of Human Resource Management in the Creative Industries in Bandung, Indonesia,
۳۱. Rizwan Q.D and Ali U. (2010). Impact of reward and recognition on job satisfaction and motivation. An empirical study from Pakistan. *International journal of business and management*. Available online at www.ccsenet.org/ijbm.
۳۲. Sacramento, C. A., Fay, D., & West, M. A. (2013). Workplace duties or opportunities? Challenge stressors, regulatory focus, and creativity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 121, 141-157.
۳۳. Stone. Dianna L, Deadrick. Diana L. (2015). Challenges and opportunities affecting the future of human resource management, *Human Resource Management Review*.
۳۴. Tella, A., Ayeni, C. O., & Popoola, S. O. (2007). Work Motivation, Job Satisfaction, and Organisational Commitment of Library Personnel in Academic and Research Libraries in Oyo State, Nigeria. *Library Philosophy and Practice*.
۳۵. Tzu-Shian Han Chang, A., Chiang, H. (2012). "A multilevel investigation of relationships among brand-centered HRM, brand psychological ownership, brand citizenship behaviors, and customer satisfaction", *European Journal of Marketing*, Vol. 46 No. 5, pp. 626-662. <https://doi.org/10.1108/03090561211212458>.
۳۶. Yusuf, S., & Nabeshima, K. (2005). Creative industries in East Asia. *Cities*, 22(2), 109-122.
۳۷. Setyaningsih, S., Rucita, C. P., Hani, U., & Rachmania, I. N. (2012). Women empowerment through creative industry: A case study. *Procedia Economics and Finance*, 4, 213-222.
۳۸. Zhang, J., & Kloudova, J. (2011). Factors Which Influence the Growth of Creative Industries: Cross-section Analysis in China. *Creative and Knowledge Society*, 1(1), 5-1.