

آسیب‌های نظام حقوق و دستمزد در صنایع خلاق با هدف نگهداشت کارکنان دانشی (مورد مطالعه: صداوسیما مرکز فارس)

سیدمهدی شریفی^۱، سعید لشکری^۲، مریم ترابی^۳، سپیده سیروس کبیری^۴

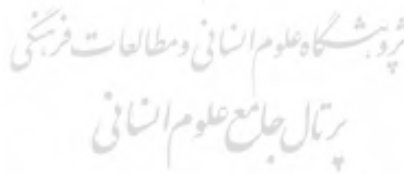
تاریخ دریافت: ۹۷/۱۲/۲۱ تاریخ پذیرش: ۹۸/۰۴/۱۱

چکیده

منابع انسانی دانشی مهم‌ترین قابلیت سازمان در کسب مزیت رقابتی قلمداد می‌شود و سازمان‌ها معتقدند کارکنان اساس بهبود کیفیت و بهره‌وری فرایندهای سازمانی هستند و منابع انسانی در سازمان‌های رسانه‌ای اهمیت دوچندانی دارد. این مقاله به بررسی آسیب‌های نظام حقوق و دستمزد و چگونگی اثرگذاری آن بر عملکرد کارکنان در صنایع خلاق پرداخته است تا موجبات حفظ و نگهداشت کارکنان، به‌ویژه کارکنان دانشی فراهم شود و تحقیق پیش‌رو با این هدف در مرکز صداوسیما فارس انجام شده است. روش تحقیق، توصیفی - پیمایشی است که با نمونه‌گیری تصادفی از بین ۶۰۱ نفر از کارکنان و با تعداد ۲۳۴ نمونه انجام شده و پس از جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها به کمک آزمون ناپارامتری فریدمن به رتبه‌بندی آسیب‌ها پرداخته و برای پایایی نیز از آزمون آلفای کرونباخ استفاده شده است. نتایج این تحقیق نشان می‌دهد متغیرهای عدالت در پرداخت، سطح پرداخت، انگیزش، ارزیابی عملکرد، رابطه سطح پرداخت و تعهد به سازمان، پرداخت براساس عملکرد گروهی و رضایت شغلی از عواملی است که می‌تواند آسیب‌های جدی در نگهداشت کارکنان سازمان رسانه‌ای ایجاد کند.

واژه‌های کلیدی

آسیب‌شناسی، کارکنان دانشی سازمان رسانه‌ای، صنایع خلاق، نظام جبران خدمات، صداوسیما مرکز فارس



sharifee@ut.ac.ir

۱. استادیار مدیریت رسانه دانشگاه تهران (نویسنده مسئول)

saeed.lashkari@ut.ac.ir

۲. دانشجوی دکتری مدیریت رسانه دانشگاه تهران

m.t_torabi@ut.ac.ir

۳. کارشناسی‌ارشد مدیریت رسانه دانشگاه تهران

Ciruskabiri@gmail.com

۴. کارشناسی‌ارشد مدیریت اطلاعات واحد علوم و تحقیقات دانشگاه آزاد اسلامی

مقدمه

باید عنوان کرد در سال‌های اخیر به سرمایه‌انسانی و منابع انسانی به‌عنوان منبع مزیت رقابتی بسیار پرداخته شده است، به عبارت دیگر توجه به منابع انسانی به‌عنوان واحدهای اجرایی به سمت منابع انسانی به‌عنوان شریک راهبردی تغییر یافت (Ulrich, 1996). سازمان‌های پیش‌رو با تلاش برای جذب، پرورش، نگهداشت و بکارگیری نیروهای دانشی و زبده مزیت رقابتی امروز و فردای خود را تضمین خواهند کرد. که این نیروهای دانشی همان نسل جدید نیروی کارند (تیموری‌نژاد، ۱۳۸۴).

کارکنان دانشی را با توجه به اینکه چه کاری انجام می‌دهد می‌توان تعریف کرد. دانشگران کسانی هستند که از فکرشان بیشتر از دستانشان برای تولید ارزش، استفاده می‌کنند. دانشگر هر آنچه را که از تحصیلات سیستماتیک فراگرفته، بیشتر از کسانی که مهارت دستی و زور بازو بکار می‌گیرند، در کار استفاده می‌کند مانند مفاهیم، ایده‌ها و تئوری‌ها (Drucker, 1950). دانشگران کسانی هستند که توسط اطلاعاتی که پردازش می‌کنند خود را تغییر می‌دهند (Kidd, 1994). آنها دانش را ایجاد می‌کنند یا از دانش برای تسلط بر کار استفاده می‌کنند (Davenport & Prusak, 2000). اکنون دانشگران به‌عنوان کارکنان سطح بالایی توصیف می‌شوند که به‌طور تئوری و تحلیلی از دانش برای تولید محصولات و خدمات جدید استفاده می‌کنند. دانشگران را می‌توان به سه طبقه متفاوت حرفه‌ای، مدیریتی و اداری تقسیم کرد (Coates, 1986).

چنین به نظر می‌رسد که با توجه به اهمیت منابع انسانی و جایگاه نیروهای دانشی می‌توان اشاره کرد که معماری منابع انسانی یک سازمان شامل سیستم‌ها، اقدامات، رفتارهای عملکردی کارکنان و شایستگی‌هایشان به‌عنوان سرمایه انسانی راهبردی سازمان شناخته می‌شوند (Voyt, 2011) و جبران خدمات به‌عنوان یکی از اجزای کلیدی و شاید مهم‌ترین جزء در معماری منابع انسانی (Gerhart & Rynes, 2003) پرداخت مالی همچنین تأثیر زیادی در مسئله توسعه کارکنان دارد، به طوری که اگر موفقیت‌های آن‌ها در توسعه سازمانی با افزایش پرداخت همراه شود، برنامه توسعه مؤثرتر خواهد بود (شریفی و همکاران، ۱۳۹۷) و همچنین یکی از تعیین‌کننده‌های اصلی و متغیرهای اثرگذار بر نگرش، انگیزش و رفتارهای کارکنان است (Gerhart & Milkovich, 1990). در سازمان‌های خلاق و در تعامل با کارکنان مستعد و خلاق، اهمیت قدردانی سازمانی از اهمیت پرداخت مالی کمتر نیست (شریفی و همکاران، ۱۳۹۷).

از طرفی اگر منابع انسانی را برجسته‌ترین ابزار دستیابی به هدف‌های مدیریت بدانیم، به سهولت درمی‌یابیم که امر پرداخت حقوق و دستمزد جایگاهی بس حساس در قلمرو نظام اداری و مدیریت دارد. شمار فراوانی از کم‌کاری‌ها، عدم انگیزش، نارضایتی‌های شغلی، موارد ترک خدمت و مواردی از این قبیل زاینده بی‌توجهی به انگیزه‌های مادی و نابرابری‌های پرداختی یا کمبود مقررات و روش‌های منظم، منطقی و منصفانه حقوق و مزایاست (رونقی، ۱۳۸۵: ۳۷).

صنایع خلاق مجموعه‌های انسانی هستند که تنوع چشمگیری از لحاظ کارکنان، اهداف و ارزش‌ها دارند و بنگاه‌هایی هستند که در آن‌ها فرایندهای خلاقانه با منافع تجاری در تقابل است، اگر سازمان رسانه‌ای به درستی مدیریت نشود و بر پایه خلاقیت استوار نباشد، به‌زودی قابلیت رقابتی لازم برای حفظ موقعیت در محیط بسیار ناپایدار را از دست می‌دهد (شریفی، ۱۳۹۴: ۱۰۹). پس با این توجهات می‌توان اشاره کرد که در سازمان‌های رسانه‌های دانشی نقش اساسی دارند و نگهداشت این نیروها در صنایع خلاق اهمیت به‌سزایی پیدا می‌کند. درواقع این صنعت حاوی اصولی است که بیان می‌دارد که مهم‌ترین دارایی این تجارت نیروهای انسانی آن هستند ولف^۱ (۱۹۹۹) معتقد است که ارزشمندترین دارایی یک رسانه خلاقیت و ابتکاری است که از سوی کارکنان آن عملی می‌شود^۲. فعالیت‌هایی که در صنایع خلاق شکل می‌گیرند بسیار به ابتکار کارکنان وابسته هستند.

بنابراین، جبران خدمات در یک صنعت خلاق به‌عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل شکل دهنده رفتار افراد نقش مهمی در چگونگی انجام فعالیت، بهره‌وری و عملکرد و نگهداشت افراد دارد. بنابراین نیاز است تا این جزء مهم در تبیین عملکرد افراد مورد بررسی دقیق‌تری قرار گیرد. در سازمان رسانه‌ای بحث پرداخت‌های عملکردی که عمدتاً تحت عناوین بهره‌وری و همچنین پاداش شناخته می‌شود، از دیرباز متداول و رایج بوده است. با افزایش نیروهای دانشی در سازمان‌های

1. Volf

۲. در سازمان‌های رسانه‌ای افراد خلاق برای مؤثر بودن نیازمند روابطی قابل اعتماد هستند. آنها اغلب از مدیران جدید واهمه دارند و مدت زمانی طول می‌شود تا از لاک دفاعی خود بیرون بیایند. بهترین روش در چنین شرایطی این است که افراد سازمان‌ها را به خوبی درک کنیم و اطمینان حاصل کنیم که آنها نیز مدیران خود را کاملاً درک می‌کنند (آلبارن، ۲۰۰۶). یکی از موفق‌ترین روش‌ها برای مدیران این است که شخصاً با کارمندان در ارتباط نزدیک باشند (پیترز و وارترن، ۱۹۸۲). برخی از مشاوران مدیریت معتقدند تا حدود نیمی از وقت مدیر باید صرف گشتن در محیط کار و مشاهده فرایند کار شود، اما متأسفانه بسیاری از مدیران زندانی اتاق‌های خود و گرفتار مسائل سازمانی و بروکراتیک هستند (تیلور، ۱۹۹۴).

رسانه‌ای و افزایش نقش مدیریت در بکارگیری هرچه بیشتر از این دسته از نیروها و از طرفی رشد بهره‌وری و عملکرد سازمان توسط این دسته از نیروها، این پرداخت‌ها نقش مهمی به خود گرفته است که نیاز به شناخت این نوع پرداخت‌ها به لحاظ اهمیت حفظ و نگهداشت نیروهای دانشی بیش از پیش مهم جلوه می‌کند که در این پژوهش به آن می‌پردازیم.

پرداخت مالی تأثیر مهمی در انگیزش کارکنان در هر سازمانی دارد، به‌خصوص زمانی که مبنای این پرداخت، دستاوردهای کارکنان در اجرای وظایف شغلی آن‌ها باشد. به‌همین ترتیب، پرداخت مالی می‌تواند مبنای اجرای راهبرد سازمان شود. برای مثال در سازمان‌هایی که نوآوری اساس کار است - نظیر سازمان‌های خلاق یا بخش‌هایی از یک سازمان که ماهیت وظایف شغلی کارکنان آن‌ها شامل نوآوری و خلاقیت است - سطح پرداخت به کارکنان مسئول نوآوری باید بالاتر از سازمان‌های رقیب باشد، در غیر این صورت این سازمان‌ها قدر به جذب یا نگهداری کارکنان نوآور نخواهد بود (شریفی و همکاران، ۱۳۹۷).

شاید بحث تعیین و مشخصات پرداخت مبتنی بر عملکرد در سازمان‌ها کاملاً آشکار و شفاف باشد، اما نحوه چگونگی اثرگذاری این پرداخت‌ها بر عملکرد فردی شناخته شده نیست و از طرفی شرایط کاری کارکنان دانشی در رسانه‌ها به نحوی است که کیفیت کار از اهمیت بالایی برخوردار است و کیفیت خوب مستلزم سپری شدن زمان زیادی است. بنابراین، این نوع فعالیت در چارچوب استانداردهای پرداخت مبتنی بر عملکرد که عمدتاً دارای بعد زمان هم هستند، قرار نمی‌گیرد. برای حفظ و ایجاد انگیزش در کارکنان رسانه‌ای و اساساً دانشگران رسانه‌ای نیازمند شیوه‌ای است.

در این تحقیق با در نظر داشتن این نکات که آیا پرداخت‌های عملکردی می‌تواند اهداف سازمانی و فردی را محقق کند و چقدر در نگهداشت نیروهای دانشی مؤثرند، این سؤال کلیدی و مهم مطرح می‌شود که هر صنعت خلاق‌ای نیز باید نسبت به آن شناخت کافی داشته باشد و اینکه حقوق و دستمزد چه ارتباطی با نگهداشت نیروها و به‌خصوص نیروهای دانشی دارد؟ بنابراین شبکه استانی صداوسیما فارس به‌عنوان یکی از مهم‌ترین مراکز رسانه‌ای کشور به فعالیت می‌پردازد به این منظور انتخاب شد که از جانبی از خانواده مهم‌ترین سازمان رسانه‌ای کشور است و از طرف دیگر بین شبکه‌های استانی نیز از بزرگترین و مهم‌ترین مراکز به حساب می‌آید. بر مبنای پاسخگویی به بخشی از این نارسایی‌ها، در این تحقیق با بررسی عمیق تحقیقات و مطالعات پیشین انجام شده در حوزه جبران خدمات و پرداخت مبتنی بر عملکرد سعی شده است آسیب‌های نظام حقوق و دستمزد در سازمان رسانه‌ای را با رویکرد و توجه ویژه به کارکنان دانشی بررسی کنیم. مهم‌ترین

و چالش برانگیزترین حوزه جبران خدمات و مزایا، جبران خدمات نقدی است (Gerhart & Rynes, 2003).

پیشینه پژوهش

در حوزه بررسی آسیب‌های نظام حقوق و دستمزد نیاز است تا تحقیقات گذشته به دقت مورد بررسی و کنکاش قرار گیرد. با توجه به اهداف تحقیق سعی شده مروری جامع بر تحقیقات گذشته صورت گیرد. در مرور تحقیقات سعی شده چند معیار مهم مد نظر قرار گیرد. اولاً سعی شده است تا از تحقیقات موجود در مجلات معتبر بهره‌برداری شود و به تحقیقات نحوه اثرگذاری جبران خدمات (با توجه به متغیرهای سطح فردی و گروهی) بیشتر توجه شده است.

جدول ۱. تحقیقات صورت گرفته در حوزه جبران خدمات

محققان	عنوان تحقیق	مجله	متغیرهای تحقیق	خلاصه تحقیق
پارک و استارمن ^۱ (۲۰۱۲)	چگونه چه پرداختی برای شما مهم است، اثر بخشی نسبی پرداخت شایستگی، پاداش و مشوق‌های بلند مدت بر عملکردهای آتی	Compensation and benefit review	پرداخت مبتنی بر عملکرد، پرداخت عملکردی بلندمدت، قدرت ارتباط پاداش	شرکت‌ها معمولاً از چندین نوع پرداخت مبتنی بر عملکرد در راستای انگیزش و حفظ سطح عملکرد بالا استفاده می‌کنند. اما چگونگی تفاوت اثر برنامه‌های مختلف پرداختی نسبت به یکدیگر روشن نیست. در این تحقیق تفاوت‌های سه نوع پرداخت مبتنی بر عملکرد شامل پرداخت مبتنی بر شایستگی، پاداش و مشوق‌های بلندمدت بر عملکردهای آتی کارکنان زمانی که هر سه باید در کنار یکدیگر وجود داشته باشند مورد بررسی قرار گرفته است.
مارتین و اسپینسکار ^۲ (۲۰۱۲)	برابری پرداخت و انگیزش درونی، نقش شفافیت پرداخت	The International of Human Resource Management	عدالت پرداخت، انگیزش درونی، شفافیت پرداخت	زمانی که شفافیت پرداخت کمتر باشد، عدالت رویه‌ای پیش‌بینی‌کننده بهتری برای انگیزش درونی است و زمانی که شفافیت پرداخت بالاتر باشد، عدالت توزیعی پیش‌بینی‌کننده بهتری برای انگیزش درونی است.

1. Park & Starman
2. Martin & Spineskar

ادامهٔ جدول ۱. تحقیقات صورت گرفته در حوزهٔ جبران خدمات

محققان	عنوان تحقیق	مجله	متغیرهای تحقیق	خلاصه تحقیق
پارک و استارمن ^۱ (۲۰۱۲)	چگونه چه پرداختی برای شما مهم است، اثر بخشی نسبی پرداخت شایستگی، پاداش و مشوق‌های بلند مدت بر عملکردهای آتی	Compensation and Benefit Review	پرداخت مبتنی بر عملکرد، پرداخت عملکردی بلنمدت، قدرت ارتباط پاداش	شرکت‌ها معمولاً از چندین نوع پرداخت مبتنی بر عملکرد در راستای انگیزش و حفظ سطح عملکرد بالا استفاده می‌کنند. اما چگونگی تفاوت اثر برنامه‌های مختلف پرداختی نسبت به یکدیگر روشن نیست. در این تحقیق تفاوت‌های سه نوع پرداخت مبتنی بر عملکرد شامل پرداخت مبتنی بر شایستگی، پاداش و مشوق‌های بلندمدت بر عملکردهای آتی کارکنان زمانی که هر سه باید در کنار یکدیگر وجود داشته باشند مورد بررسی قرار گرفته است.
بارتول و لیو ^۲ (۲۰۰۵)	آیا سطح پرداخت با میزان افزایش پرداخت در برابری و ترک شغل اهمیت دارد؟	Journal of Organizational Behaviour	عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای، سطح پرداخت، رضایت از پرداخت، تمایل به ترک	در این تحقیق دو مطالعه به‌طور جداگانه به بررسی روابط میان میزان پرداخت واقعی و عدالت توزیعی و رویه‌ای انجام شده است و همچنین میزانی که این ادراکات بر دو بُعد مهم رضایت از پرداخت و رضایت از سطح پرداخت و میزان افزایش پرداخت و در نهایت بر ترک شغل داشته است مورد بررسی قرار گرفته است نتایج تحقیق نشان داده است که عدالت توزیعی روابط میان پرداخت و رضایت از سطح پرداخت و رضایت از افزایش پرداخت نقش میانجی دارد.
دی گیتز و همکاران ^۳ (۲۰۱۲)	رضایت از سطح پرداخت و جبران خدمات روانی به عنوان تعدیل‌گران رابطه بین عدالت و ترک سازمان	International Studies of Management and Organization	عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای، رضایت از پرداخت، تمایل به ترک	رضایت از سطح پرداخت تأثیر منفی بر ترک سازمان دارد. رضایت از پاداش روانی بر ترک سازمان اثر منفی دارد. رضایت از پاداش روانی میان عدالت سازمانی (رویه‌ای و توزیعی) و قصد ترک نقش میانجی دارد اما رضایت از پرداخت این نقش را ندارد.

سال ۱۳، شماره ۳۳، زمستان ۱۳۹۸

1. Park & Starman
2. Bartol & liv
3. Deygiter & el

آسیب‌های نظام حقوق و دستمزد در صنایع خلاق... || ۳۹

در پژوهش‌های داخلی نیز به این موضوع توجه شده است؛ کاملی و همکاران در پژوهشی که در سال ۱۳۹۰ انجام داده‌اند با عنوان «بررسی نقش نظام مدیریت حقوق و دستمزد بر کارایی کارکنان ستاد ناجا» یافته‌های تحقیق حاکی از آن است که به ترتیب، بین حقوق و مزایا، تسهیلات و خدمات رفاهی و پاداش و اضافه کاری با کارایی کارکنان ستاد ناجا رابطه معنادار مثبت و قوی‌تری وجود دارد (کاملی و همکاران، ۱۳۹۰).

در پژوهش دیگری که به بررسی نقش حقوق و دستمزد در بهره‌وری سازمانی در بانک‌های دولتی آذربایجان غربی پرداخته است ابراهیم‌زاده در فرضیه اصلی تحقیق بیان می‌کند که بین حقوق و دستمزد با بهره‌وری نیروی انسانی کارکنان بانک‌های دولتی رابطه معناداری وجود دارد. طبق نتایج به دست آمده، چنین نتیجه می‌گیرید که حقوق و دستمزد دارای تأثیر معناداری بر روی بهره‌وری و مؤلفه‌هایش است (ابراهیم‌زاده، ۱۳۹۵).

در نهایت، تنها پژوهشی که بر روی یک سازمان رسانه‌ای با متغیرهای نظام جبران خدمات انجام شده است رضایی و همکاران با عنوان «نقش مدیریت حقوق و دستمزد بر بهره‌وری و کارایی کارکنان سازمان‌های رسانه‌ای» انجام داده‌اند، اشاره می‌کنند حقوق و مزایای مناسب بر طرز سلوک و رفتار سطح زندگی، قدرت خرید و سلامت روحی و روانی افراد جامعه تأثیر فراوان دارد و در نهایت باعث افزایش کارایی در سازمان‌ها و به خصوص سازمان‌های رسانه‌ای می‌گردد. یافته‌های تحقیق حاکی از آن است که به ترتیب، بین حقوق و مزایا، تسهیلات و خدمات رفاهی و پاداش و اضافه کاری با کارایی کارکنان سازمان‌های رسانه‌ای رابطه معنادار مثبت وجود دارد (رضایی و همکاران، ۱۳۹۴).

چارچوب نظری

مدیریت عملکرد

مدیریت عملکرد، حوزه‌ای از منابع انسانی است که می‌تواند بیشترین سهم را در بهبود عملکرد سازمان داشته باشد. هدف از راهبردهای مدیریت عملکرد، افزایش اثربخشی سازمان، افزایش بهره‌وری کارکنان و گروه‌ها و کسب سطح بالاتری از مهارت، شایستگی و افزایش تعهد و انگیزه در کارکنان است. راهبردهای مدیریت عملکرد به مسائلی همچون چگونگی مدیریت سازمان برای رسیدن به اهداف تعیین شده، می‌پردازد. مدیریت عملکرد را می‌توان به‌عنوان روشی راهبردی و یکپارچه برای فراهم آوردن موفقیتی پایدار برای سازمان‌ها از راه بهبود عملکرد کارکنان تعریف کرد. مدیریت عملکرد از این جهت راهبردی است که به مسائل گسترده فراروی سازمان می‌پردازد.

نکته‌ای که در تعریف مدیریت عملکرد وجود دارد این است که مدیریت عملکرد یک «فرایند» است نه یک کار دفعتی و یکباره. برای حفظ و نگهداشت کارکنان صنایع خلاق ضروری است نام مدیریت عملکرد به گزاره‌های مناسب تری مثل مدیریت استعداد تغییر یابد تا کمترین اثر روانی بر خلاقیت این افراد داشته باشد. برخی محققان صنایع خلاق معتقدند ضرورت ارزیابی عملکرد در سازمان‌های خلاق به خاطر ویژگی‌های خاص نیروهای خلاق کاهش می‌یابد بر این اساس، هنگام کار با کارکنانی که نوآوری، جزئی از اهداف عملکرد آن‌هاست (نظیر کارکنان خلاق)، شاید بهتر باشد ارزیابی عملکرد تا حدود زیادی به خود آن‌ها سپرده شود (شریفی و همکاران، ۱۳۹۷).

نظام حقوق و دستمزد

محققان عنوان می‌کنند که رفتار افراد قابل تغییر است و پاداش‌های بیرونی می‌تواند باعث بروز رفتار و عملکرد قابل پیش‌بینی شوند (مالتمان، ۱۹۶۰). بر مبنای تئوری سلسله مراتب نیازهای مازلو، نیازهای فیزیولوژیکی و ایمنی به‌عنوان مبنا و نیازهای اولیه یک فرد شناخته شده است. هر فرد برای تأمین این نیازها تلاش می‌کند تا مجموعه‌ای از فعالیت‌ها و کارهای محوله را انجام داده و انتظار دارد تا سازمان نیز این تلاش و زحمت را جبران کند. این جبران به‌صورت حقوق و دستمزد رخ داده است. بنابراین افراد همواره تلاش می‌کنند تا به‌گونه‌ای رفتار کنند تا دریافتی بیشتری نیز عاید آنها شود. بسیاری شاید به این ادعا نقد داشته باشند و آن را قبول نداشته باشند. جبران خدمات نقدی اولین و مهم‌ترین جزء جبران خدمات سازمان برای نفوذ، انگیزش و هدایت رفتار کارکنان است (Brgman & Skarplo, 2003). تأیید این مطلب، بعضی مطالعات نشان داده است که پاداش، باعث خلاقیت فکری می‌شود (Vinston, 1985).

همچنین تحقیقات اسنبرگر^۱ ارتباط مثبت بین حقوق بر مبنای عملکرد و پاداش‌های پولی و رفتار خلاقانه تأیید کرده است و به‌طور کلی می‌توان بیان داشت که پرداخت نه تنها به‌عنوان یک انگیزاننده (Gardner et al, 1998)، بلکه به‌عنوان ابزاری تشویقی برای حفظ کارکنان نیز عمل می‌کند. سیستم‌های پرداخت به‌طور یکنواختی سه هدف اصلی شامل جذب، انگیزش و حفظ کارکنان با ارزش را مدنظر دارند (Milkovich & Newman, 2008; Bellcher & Archi). سازمان‌هایی که جبران خدمات تشویقی را به عملکرد گره می‌زنند و پرداخت تشویقی بالاتر و چشمگیرتری به عملکردهای بالاتر ارائه می‌کنند، نسبت به شرکت‌هایی که پرداخت مبتنی بر

عملکرد را متمایز نمی‌کردند بازگشت سهام بالاتری را به ارمغان می‌آورند (Watson Wyatt, 2005).

در این راستا برخی سازمان‌ها، سیستم پاداش را براساس تشویق کارکنان در تسهیم دانش خود با دیگران تعریف کرده‌اند. برای مثال، کتابخانه باک‌من^۱، ۱۰۰ نفر از بهترین کارکنان خود در تسهیم دانش را در کنفرانس سالیانه معرفی می‌کند. همچنین یک شعبه از IBM به نام Lotus Development، ۲۵ درصد از کل ارزیابی عملکرد کارکنان را به فعالیت‌های تسهیم دانش آنان اختصاص داده است (Davenport & Prusak, 2000).

با توجه به اینکه در این پژوهش سازمان مورد بررسی یک صنعت خلاق است، باید اشاره کرد که طبق یافته‌ها بین خواسته‌های کارکنان رسانه‌ای فعال و سازمان‌های رسانه‌ای سود محور که به خلاقیت کارکنان اهمیت چندانی نمی‌دهند، برخورد و چالش وجود دارد. هرچند این کارکنان رسانه‌ای از آن سازمان‌ها منافع مادی مورد نیاز خود را کسب می‌کنند، اما اغلب آن‌ها افراد خلاق هستند که در پی استقلال شغلی و دیگر فرایندهای خودشکوفایی خود نیز است (شریفی، ۱۳۹۴: ۱۰۹) که دیگر سطوح بالای هرم مازلو را نشانه گرفته است.

در بررسی صنایع خلاق باید توجه داشت که نیروها و کارکنان به لحاظ شرایط استخدامی در یک سطح نیستند (عده‌ای از نیروها رسمی و عده‌ای قراردادی و تعدادی شرکتی و بخش زیادی نیز به‌عنوان نیروی حق‌الزحمه‌ای و بدون هیچ رابطه‌ی استخدامی است). در کنکاش تئوری‌های ذکر شده توجه به این چند دستگی در سازمان رسانه‌ای از اهمیت بسزایی برخوردار است چرا که نحوه‌ی انگیزش و حفظ و نگهداشت هر دسته با دسته‌ی دیگر متفاوت است. البته کارکنان صنایع عمدتاً دانشی هستند که نیروهای دانشی نیز خود دسته‌بندی متفاوتی دارند.

کارکنان دانشی را می‌توان به سه دسته تقسیم کرد:

ایجاد کار دانشی مبتنی بر نوآوری؛ این کارکنان همانند مهندسان، مدیران و مخترعان برای کارشان نوآوری می‌کنند. آنها لوازمی تولید می‌کنند که توسط دیگر کارکنان دانشی برای کارشان استفاده می‌شود مانند کارکنان مسئول تولید محتوا در سازمان‌های رسانه‌ای؛

کار دانشی قابل انتقال مبتنی بر استفاده وسیع؛ این کارکنان، دانشی را پردازش می‌کنند که در مواقع عمومی بکار گیرند. آنها می‌توانند از دانش خود در موقعیت‌ها و سازمان‌های متفاوت استفاده کنند. مانند مهندسان نرم‌افزار یا فارغ‌التحصیلان رشته MBA؛

^۱.Buckman

کار دانشی تخصصی مبتنی بر استفاده در حوزه خاص؛ این کارکنان برای انجام وظایف خود دانش به‌خصوصی دارند. دانش آنها به راحتی به حوزه‌های دیگر قابل انتقال نیست. مانند برنامه‌ریزانی که برای یک زبان خاص کد می‌نویسند.

در اینجا بهتر است که اشاره‌ای هم به کار دانشی داشته باشیم؛ مفهوم کار دانش یعنی کاری که کارکنان دانشی انجام می‌دهد به‌عنوان یک مجموعه وظایف که یک شغل را تشکیل می‌دهند.

توجه به نظام جبران خدمات

ستون اصلی روابط استخدامی جبران خدمات^۱ کارکنان است (کسلر^۲، ۲۰۰۵) جبران خدمات، تمام اشکال مالی، ملموس و مزایایی است که کارکنان دریافت می‌کنند (میلکوویچ و نیومن^۳، ۲۰۰۸) در ادبیات مدیریتی سه دلیل اصلی برای اهمیت جبران خدمات وجود دارد، تأمین، حفظ و انگیزش کارکنان. در واقع مفهوم جبران خدمات جامع^۴ توصیف‌کننده رویکردی نسبت به مدیریت جبران خدمات است که بر نیازی مانند در نظر گرفتن تمامی جنبه‌های تجربه کار^۵ که به کارکنان ارزش می‌دهد و نه فقط معیارهایی همچون پرداخت‌ها^۶ و مزایا^۷ اشاره دارد، هدف این رویکرد ترکیب عناصر مالی و غیرمالی جبران خدمات به یک کل یکپارچه است. آدام اسمیت در سال ۱۷۷۶ برای نخستین بار مفهوم جبران خدمات جامع را بکار گرفت. او مفهوم «مزیت خالص کل» را که چندین جزء را علاوه بر پرداخت شامل دلپذیری یا عدم دلپذیری کار، سختی و هزینه فراگیری آن، امنیت شغلی، مسئولیت و امکان شکست یا موفقیت در کار خواند. جبران خدمات جامع شامل همه انواع پرداخت مستقیم و غیرمستقیم و درونی و بیرونی می‌شود، از دیدگاه یک کارمند، هر چیزی که به واسطه رابطه با کارفرما دریافت می‌شود را جبران خدمات جامع می‌گویند (Wight & Perkins, 2009).

۱. جبران خدمات در ادبیات ترجمه سه لغت Compensation, Remuneration Rewards است که در ایالت متحده Compensation و در ادبیات انگلیسی واژه Reward مورد استفاده قرار می‌گیرد.

2. kesler
3. Milkovich & Neyoman
4. Total Rewards
5. Work Experience
6. Pay
7. Benefit

مروری بر تئوری‌های تبیین‌کننده نظام جبران خدمات

در بررسی و تحلیل روابط میان پرداخت و شاخص‌های عملکردی چه در سطح فردی و چه در سطح گروهی تئوری‌های مختلفی این روابط را مورد تحلیل قرار دادند که می‌توان به تئوری‌های انگیزش (Maslow, 1994; Herzberg, 1968)، تئوری شناخت اجتماعی (Bandura, 1986)، تئوری هدف (Locke, 1968)، تئوری انتظار (Vroom, 1969) تئوری برابری (Adams, 1965)، تئوری محرومیت نسبی (Runciman, 1966) تئوری برابری ذهنی (Van den Bos, et al, 1997) و تئوری پژواک پرداخت (Thierry, 2001) اشاره کرد.

رشته مدیریت منابع انسانی استراتژیک تحقیقات مدیریت منابع انسانی را از تأکید سنتی بر عملکرد فردی و صرف اقدامات منابع انسانی، به سمت تحقیقات متمرکز بر عملکرد سازمانی و نقش سیستم‌های منابع انسانی بر عملکرد کسب و کار سوق داده است (Becker & Hueslid, 2006; محققان مدیریت منابع انسانی استراتژیک عموماً توافق دارند که ارتقاء عملکرد شرکت و فراهم کردن مزیت رقابتی از طریق سرمایه‌انسانی مستلزم توسعه سیستم منابع انسانی مناسب است (Becker & Hueslid, 2006; Delery & Doty, 1996).

جبران خدمات نقدی

مهم‌ترین جزء جبران خدمات، جبران خدمات نقدی است (Gerhurt & Milkovich, 1992). جبران خدمات نقدی شامل قدرت خرید، سبک زندگی و سایر جنبه‌های فرد را تحت تاثیر قرار می‌دهد (Milkovich & Newman, 2008). برای خدمات نقدی نخستین و مهم‌ترین جزء جبران خدمات سازمان برای نفوذ، انگیزش و هدایت رفتار کارکنان است (Burgman & Skarpolo, 2000). سازمان‌ها اشکال مختلفی از پرداخت را به کارکنان در قبال مشارکت‌شان در دستیابی به اهداف سازمانی ارائه می‌کنند. از میان تمامی اشکال پرداخت که توسط سازمان‌ها ارائه می‌شود، پرداخت پولی و مالی، پرداخت بسیار کلیدی و حیاتی است (Bartol & Locke, 2000) ارزش جبران خدمات نقدی ارائه شده برای هر شغل بر مبنای ارزش درونی شغل در درون سازمان و ارزش بیرونی شغل در بازار نیروی کار تعیین می‌شود (Milkovich & Newman, 1999).

پرداخت مبتنی بر عملکرد بخشی از جبران خدمات نقدی است. عمده‌تاً سیستم‌های جبران خدمات نقدی به دو دسته اصلی طبقه‌بندی می‌شوند؛ حقوق و دستمزد سنتی (جبران خدمات نقدی ثابت) و پرداخت عملکردی (جبران خدمات نقدی متغیر) (Bucklin & Dickinson, 2001).

جبران خدمات سنتی مبتنی بر عملکرد نیست و سطح عملکرد را ارتقاء نمی‌دهد. علاوه بر این منجر به ایجاد فضایی می‌شود که کارکنان به موفقیت سازمان متعهد نباشند (Abermathy, 2000; Maglieri, O Hora & Houmanfar, 2006).

پرداخت مبتنی بر عملکرد، اصطلاحی عمومی است که تبیین‌کننده جبران خدمات بر مبنای چگونگی فعالیت یک فرد، میزان تولید، یا میزان فعالیت خوب یک شرکت است (Brown & Heywood, 2002) و بالعکس جبران خدمات مبتنی بر عملکرد، سیستم حقوق و دستمزد سنتی افراد را بر مبنای زمان صرف شده در شغل پرداخت می‌کند. بسیاری از محققان معتقدند پرداخت مبتنی بر عملکرد بر سیستم سنتی حقوق و دستمزد برتری دارد (Abermathy, 2000; Gupta & Shaw, 1998; Kahn & Sherer, 1990; Locke, Feren, McCaleb, Shaw & Denny, 1998). چراکه اگر ارتباط بین عملکرد و پرداخت قوی‌تر باشد و پرداخت‌ها نیز رفع‌کننده نیازهای کارمند باشد، بهره‌وری بالاتر است (Vroom, 1961; Lawler, 1971; Lawler, 1990). حد کفایت در پرداخت این است که نظام مدیریتی حقوق و دستمزد به‌گونه‌ای حداقل‌های مورد نیاز را تأمین نماید که موجب تثبیت نیروی کار و ماندگاری در سازمان باشد (سیدجوادین، ۱۳۸۴: ۸۵). رویکرد پرداخت بیشتر برای جذب نیروهای خلاق مبتنی بر این دیدگاه است که کارکنان سازمان منابع آن هستند و پرداخت بیشتر در واقع سرمایه‌گذاری در زمینه منابع برتر انسانی است (شریفی و همکاران، ۱۳۹۷).

در عین حال توجه به نکات زیر در نظام جبران خدمات کارکنان صنایع خلاق ضروری است:

- بهره از قدردانی سازمانی (رسمی و غیررسمی)؛
 - پرداخت نابرابر (غیرمنصفانه)؛
 - بها دادن به کار به جای پاداش؛
 - فراهم آوردن زمینه محبت به یکدیگر (آسان کردن عشق‌ورزی)؛
 - پاداش دادن به شکست‌های اندیشمندان؛
 - بسترسازی برای فعالیت‌های چالش‌انگیز که اتفاقاً بیشتر مورد توجه کارکنان صنایع خلاق است؛
 - توجه به ارزش فرهنگ در محصولات کارکنان صنایع خلاق و در نتیجه پرداخت‌های مناسب با عظمت کار فرهنگی (شریفی و همکاران، ۱۳۹۷).
- با توجه به مسائل مطرح شده آنچه در این تحقیق به آن خواهیم پرداخت، بررسی سیستم حقوق و دستمزد در سازمان رسانه‌ای است تا تمام فعالیت‌های فکری و ذهنی کارکنان دانشی را

آسیب‌های نظام حقوق و دستمزد در صنایع خلاق... || ۴۵

در برگیرد. سیستمی که هم در آنان ایجاد انگیزش کند و هم در حفظ آنان مؤثر باشد. در واقع این نقش مدیریت است که استعدادهای بالقوه نیروهای شاغل در سازمان را تشخیص می‌دهد و امکاناتی را برای شکوفایی آنها فراهم می‌آورد و در این راه یکی از وظایف آن سیستم حقوق و دستمزدی است که تأثیر بسزایی در جذب و رضایت کارکنان و ایجاد انگیزه در میان آنان دارد.

روش پژوهش

به‌منظور بررسی آسیب‌های نظام حقوق و دستمزد ابتدا سازمان صداوسیما مرکز فارس به‌عنوان مطالعه موردی انتخاب و بررسی به روش پیمایشی انجام شد که با توجه به طیف زیاد متغیرها و سنجش رفتاری انتخاب شد؛ در این تحقیق به کمک پرسشنامه محقق ساخته اقدام شد که روایی آن توسط ۷ تن از اساتید رسانه و مدیریت تأیید شد که با توجه به ادبیات نظری مستخرج از رساله دکترای آقای سیدمهدی شریفی و آقای دکتر حمزه رایج پرسشنامه طراحی شد که براساس ۷ متغیر توصیفی (ارزیابی عملکرد، عدالت در پرداخت، پرداخت براساس عملکرد گروهی، انگیزش، رضایت شغلی، سطح پرداخت و رابطه سطح پرداخت با تعهد به سازمان) تهیه و پرسشگران آنها را تکمیل کردند که این پرسشنامه دارای ۳۵ سؤال بود که براساس طیف لیکرت تنظیم شده بود.

جامعه آماری ما براساس اطلاعات به‌دست آمده شامل ۶۰۱ نفر بوده است که شامل کارکنان شبکه استانی صداوسیما فارس بوده است که در تولید و پخش نقش داشتند؛ به‌منظور رسیدن به نمونه معرف و دقیق، از روش نمونه‌گیری تصادفی استفاده شده است و در نهایت نمونه ما شامل ۲۳۴ نفر بوده که از طریق فرمول کوکران برای جامعه نرمال محاسبه شده بود و این تعداد، ۵۸ پرسشنامه برای سنجش پایایی انتخاب شد و پایایی تحقیق به کمک آزمون کرونیخ سنجیده شد. ضریب کرونیخ آلفا برای سنجش میزان تک بعدی بودن نگرش‌ها، قضاوت‌ها و سایر مقولاتی که اندازه‌گیری آنها آسان نیست بکار می‌رود. این آزمون که حاصل آن یک ضریب به نام آلفای کرونیخ است، برای آزمون قابلیت اعتماد یا پایایی پرسشنامه‌ای که به‌صورت طیف لیکرت طراحی شده و جواب‌های آن چند گزینه‌ای هستند، بکار می‌رود. با استفاده از اطلاعات پرسشنامه حاضر، مقدار این ضریب برابر $0/773$ است که این مقدار از $0/7$ بیشتر است و بنابراین داده‌ها دارای قابلیت اعتماد و پایا هستند.

حال این ضریب را به تفکیک متغیرهای موجود در پژوهش در جدول شماره ۲ ارائه می‌دهیم.

جدول ۲. ضریب آلفای کرومباخ

متغیر	ضریب آلفای کرومباخ
ارزیابی عملکرد	۰/۷۴۴
عدالت در پرداخت	۰/۷۵۱
پرداخت براساس عملکرد گروهی	۰/۷۰۷
انگیزش	۰/۷۷۲
رضایت شغلی	۰/۶۴۱
سطح پرداخت	۰/۷۷۹
رابطه سطح پرداخت با تعهد به سازمان	۰/۶۸۷

روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

آزمون فریدمن یک آزمون ناپارامتری، معادل آنالیز واریانس با اندازه‌های تکراری (درون گروهی است) که از آن برای مقایسه میانگین رتبه‌ها بین k متغیر (گروه) استفاده می‌کنیم. تفاوت آنالیز واریانس با اندازه‌های تکراری (درون گروهی) با آزمون فریدمن در این است که در آنالیز واریانس شما از هر نمونه یک متغیر را به صورت تکراری در حالات مختلف اندازه می‌گیرید. در صورتی که در آزمون فریدمن هر یک از نمونه‌ها امتیازی را به چند گروه (شیء یا فرد یا ...) اختصاص می‌دهند. در هر دوی این آزمون‌ها و متغیرها توسط نمونه‌ها مقدار گرفته‌اند ولی نکته مورد اختلاف این است که در آنالیز واریانس، در یک نمونه اندازه‌ها تکراری هستند ولی در آزمون فریدمن اندازه‌ها، امتیازات داده شده توسط یک نمونه است. در آزمون فریدمن فرض H_0 مبتنی بر یکسان بودن میانگین رتبه‌ها بین گروه‌هاست. رد شدن فرض صفر به این معنی است که بین گروه‌ها حداقل دو گروه با هم اختلاف معناداری دارند.

یافته‌های پژوهش

با توجه به هدف این پژوهش، به دنبال یافتن تعیین بهترین متغیرهای در نظر گرفته شده بر آسیب‌هایی هستیم که سازمان رسانه‌ای ما با آن مواجه است. به صورتی که در نظام حقوق و دستمزد بیشترین تأثیر را داشته باشند و با بهینه‌سازی آن متغیرها آسیب‌های سازمان را کاهش دهیم. به عبارت دیگر عوامل آسیب‌زای به نظام پرداخت را شناسایی و اولویت‌بندی می‌کنیم. برای رسیدن به این هدف از آزمون فریدمن استفاده می‌شود که بتوانیم به اولویت‌های درست متغیرها دست پیدا کنیم و سپس به تعیین همبستگی متغیرها بایکدیگر دست پیدا کنیم و که چه همبستگی بین آنها وجود دارد برای تعیین میزان تأثیر و آسیبی که امکان دارد سازمان رسانه‌ای با آن مواجه شود را

آسیب‌های نظام حقوق و دستمزد در صنایع خلاق... || ۴۷

مشخص سازیم. همچنانی که توضیح آن رفته است این ۷ متغیر در ادبیات نظری استخراج شده است و سپس از طریق مراجعه به خبرگان به‌عنوان عوامل مهم نظام حقوق و دستمزد تعیین شد و در این بخش اولویت‌های آن را مشخص می‌کنیم که جدول شماره ۳ بیانگر ترتیب میانگین رتبه‌های هر یک از متغیرها است که به هدف پیدا کردن مؤثرترین متغیر نظام حقوق و دستمزد انجام شده است. با توجه به جدول سطح پرداخت دارای بالاترین امتیاز و انگیزش دارای پایین‌ترین امتیاز است در نتایج آزمون فریدمن را دارد.

جدول ۳. نتایج آزمون فریدمن

متغیرها	میانگین رتبه‌ها
سطح پرداخت	۵/۷۳
عدالت در پرداخت	۴/۴۷
رضایت شغلی	۴/۴۳
ارزیابی عملکرد	۳/۹۹
رابطه سطح پرداخت با تعهد به سازمان	۳/۹۰
پرداخت براساس عملکرد گروهی	۳/۰۵
انگیزش	۲/۴۴

جدول ۴. آماره آزمون

تعداد	۱۳۰
آماره خی دو	۱۹۷/۶۶۲
درجه آزادی	۶
سطح معنی‌داری	۰/۰۰

جدول شماره ۴ محتوای نتیجه اصلی آزمون است. همان‌گونه که در جدول شاهد هستید مقدار آماره خی دو برابر ۱۹۷/۶۶۲ با ۶ درجه آزادی است و همچنین سطح معنی‌داری آزمون P - Value برابر مقدار صفر و از ۰/۰۵ کمتر است که نشان از رد شدن فرض H_0 دارد. به عبارتی با توجه به جدول شماره ۴ نتیجه می‌گیریم که میان میانگین رتبه‌ها تفاوت معنادار وجود دارد. حال به تعیین رابطه میان هر یک از متغیرها می‌پردازیم. برای رسیدن به این هدف با توجه به اینکه داده‌ها از نوع ترتیبی‌اند از ضریب همبستگی کندال استفاده می‌شود.

در جدول شماره ۴ که میزان همبستگی بین متغیرهای اصلی بررسی شده است. هدف تعیین میزان تأثیر مهم‌ترین متغیرهای اصلی در نظام پرداخت بر روی یکدیگر بود که بتوانیم تأثیر

هرکدام را در سازمان رسانه‌ای تعیین کنیم و براین اساس بتوانیم سطح آسیب‌های مهم‌ترین متغیرها را شناسایی کنیم و در نسبت یکدیگر براساس همبستگی‌های بین متغیرها ارتباط بین متغیرها را مشخص کنیم که چه ارتباطی بین متغیرهای نظام حقوق و دستمزد وجود دارد و با این نسبت در یک سازمان رسانه‌ای آسیب‌ها را شناسایی کنیم.

جدول ۵. ضرایب همبستگی

معنی‌داری سطح	ضریب همبستگی	متغیرها
۰/۰۰۷	۰/۱۷۳	ارزیابی عملکرد - عدالت در پرداخت
۰/۰۰	۰/۲۲۸	ارزیابی عملکرد - پرداخت براساس عملکرد گروهی
۰/۰۰۱	۰/۲۲۲	ارزیابی عملکرد - انگیزش
۰/۱۷۳	۰/۰۸۹	ارزیابی عملکرد - رضایت شغلی
۰/۱۹۳	۰/۰۸۵	ارزیابی عملکرد - سطح پرداخت
۰/۰۰	۰/۲۸۹	ارزیابی عملکرد - رابطه سطح پرداخت با تعهد به سازمان
۰/۰۰	۰/۵۲۹	عدالت در پرداخت - پرداخت براساس عملکرد گروهی
۰/۶۳۱	۰/۰۳۱	عدالت در پرداخت - انگیزش
۰/۰۰	۰/۴۰۷	عدالت در پرداخت - رضایت شغلی
۰/۰۰	۰/۲۵۹	عدالت در پرداخت - سطح پرداخت
۰/۰۵۹	۰/۱۲۲	عدالت در پرداخت - رابطه سطح پرداخت با تعهد به سازمان
۰/۰۲۳	۰/۱۴۷	پرداخت براساس عملکرد گروهی - انگیزش
۰/۰۰	۰/۳۹۸	پرداخت براساس عملکرد گروهی - رضایت شغلی
۰/۰۰	۰/۳۰۱	پرداخت براساس عملکرد گروهی - سطح پرداخت
۰/۳۶۱	۰/۰۵۹	پرداخت براساس عملکرد گروهی - رابطه سطح پرداخت با تعهد به سازمان
۰/۴۳۴	۰/۰۵۱	انگیزش - رضایت شغلی
۰/۷۴۱	۰/۰۲۱	انگیزش - سطح پرداخت
۰/۰۱	۰/۱۶۵	انگیزش - رابطه سطح پرداخت با تعهد به سازمان
۰/۰۰۳	۰/۱۹۶	رضایت شغلی - سطح پرداخت
۰/۲۱۳	۰/۰۸۱	رضایت شغلی - رابطه سطح پرداخت با تعهد به سازمان
۰/۶۱۶	۰/۰۲۳	انگیزش - رابطه سطح پرداخت با تعهد به سازمان

جدول شماره ۵ بیانگر مقدار همبستگی میان متغیرهای موجود در پژوهش است و همچنین مقدار سطح معنی‌داری آزمون همبستگی، شامل سه ستون است. ستون اول از سمت راست نام متغیرها، ستون دوم مقدار همبستگی و ستون سوم میزان سطح معنی‌داری است. در ستون دوم اگر قدر مطلق مقدار همبستگی عددی در بازه (۰/۳ و ۰) باشد همبستگی ضعیف است اگر در بازه (۰/۷

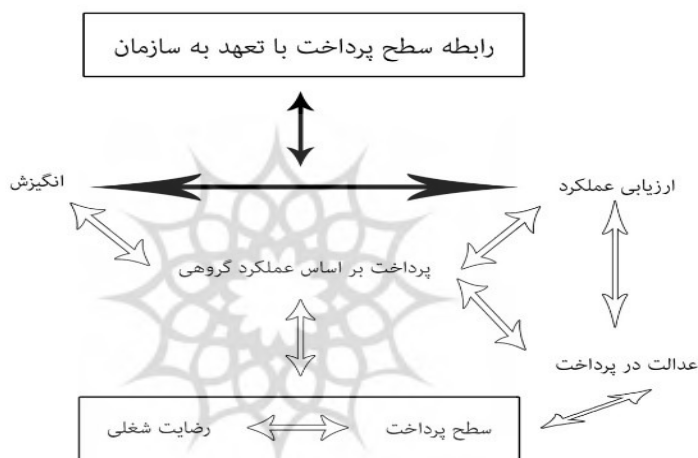
و $0/3$) باشد همبستگی متوسط و اگر در بازه $(1 و 0/7)$ باشد همبستگی شدید است، مثبت و منفی بودن مقدار همبستگی بیانگر نوع همبستگی است. به این معنی که اگر علامت مثبت باشد همبستگی مستقیم است و اگر منفی باشد همبستگی معکوس است. در ستون سوم اگر مقدار سطح معنی‌داری به دست آمده از $0/05$ کمتر باشد فرض عدم همبستگی بین متغیرها رد می‌شود. برای مثال میزان همبستگی بین دو متغیر ارزیابی عملکرد و عدالت در پرداخت برابر $0/173$ است که بیان رابطه مستقیم بین این دو متغیر است. با توجه به اینکه این مقدار در بازه $(0 و 0/3)$ است همبستگی ضعیف است. همچنین با توجه به اینکه مقدار سطح معنی‌دار به دست آمده برابر $0/007$ است و این مقدار از $0/05$ کمتر است بنابراین رابطه معنی‌دار بین این دو متغیر وجود دارد.

بحث و نتیجه‌گیری

در سازمان‌های خلاق و در تعامل با کارکنان مستعد و خلاق، به دلیل ویژگی‌های این کارکنان، چگونگی مواجهه با آنان و جبران خدماتشان پیچیدگی‌های بیشتری دارد. به طور مثال، در صنایع خلاق اهمیت قدردانی سازمانی از اهمیت پرداخت مالی کمتر نیست. همچنین، در جبران خدمات کارکنان خلاق، باید میان ارزش خدمات و ارزش فرهنگ تمایز قائل شد. سیستم‌های مبتنی بر مهارت، اعطای پاداش توسط کارکنان به یکدیگر، پاداش به شکست‌های اندیشمندان، توجه به ویژگی‌های انگیزشی کارکنان از جمله اصول نظام جبران خدمات کارکنان خلاق شمرده می‌شود. اما براساس نتایج به دست آمده در جدول شماره ۴ که بیانگر ترتیب میانگین رتبه‌های هر یک از متغیرها است و این نکته که پایین‌ترین مقدار به ما مؤثرترین متغیر را می‌دهد، متغیر انگیزش با پایین‌ترین رتبه در میان متغیرهای مورد بررسی دارای بیشترین تأثیر است و می‌توان نتیجه گرفت انگیزش ظرفیت بیشترین آسیب ممکن را دارا است و نیازمند توجه و بررسی مضاعف است، متغیر انگیزش در این بررسی با ارزیابی عملکرد، پرداخت براساس عملکرد گروهی و رابطه سطح پرداخت با تعهد به سازمان در رابطه معناداری قرار دارد در واقع عدم توجه به انگیزش کارکنان در نهایت عدم تعهد به سازمان را در پی دارد که می‌توان این رابطه را در مورد تمامی متغیرها نیز از روی جدول ۴ و ۶ نتیجه گرفت که در نهایت در صورت تحلیل روابط معنادار بین متغیرها به رابطه کلی زیر می‌رسیم که می‌تواند وضعیت نظام حقوق و پرداخت و آسیب‌های ممکن را برای ما ترسیم کند و از این طریق برنامه‌ریزی دقیق‌تری را برای کارکنان دانشی داشته باشیم.

جدول شماره ۴ اهمیت توجه به هریک از متغیرها را به ترتیب ذکر می‌کند و میزان آسیب آنها را در سازمان معرفی می‌کند همان‌طور که می‌بیند متغیر «رابطه سطح پرداخت و تعهد به سازمان»

نیز یکی دیگر از آسیب‌های پرخطر در این بررسی است که بعد از انگیزش قرار دارد اما در این میان با توجه به جدول ۶ مشاهده می‌کنیم که رابطه سطح پرداخت و تعهد به سازمان تنها با دو متغیر انگیزش و ارزیابی عملکرد در ارتباط است و ارزیابی عملکرد تنها متغیری است که دارای ارتباط معنادار با اکثریت متغیرها (به جزء سطح پرداخت و رضایت شغلی) دارد و این عبارت‌ها که تحلیل یافته‌های پژوهش است به ما نشان می‌دهد که متغیرها چه رابطه‌ای با یکدیگر دارند و براساس جدول ۵ نیز بعد از بررسی سطح معناداری متغیرها شکل شماره ۳ که ارتباط میان متغیرهاست حاصل شد.



رابطه بین متغیرهای مورد بررسی براساس جدول شماره ۶

با توجه به نتایج به دست آمده پیشنهاد می‌شود: از آنجاکه تعهد سازمانی بسیار ارزشمند و دارای تأثیر خارق‌العاده بر عملکرد سازمان است و یک کارمند متعهد، می‌تواند خود را با اهداف و ارزش‌های سازمان همسو کند و اشتیاق درونی برای انجام امور فراتر از وظایف سازمان داشته باشد. بنابراین مهم‌ترین و ارزشمندترین سرمایه سازمان، سرمایه انسانی آن است و توجه به این سرمایه گران‌بها بر روند شکست یا کامیابی سازمان‌ها تأثیر مستقیم دارد. بنابراین، تلاش برای توسعه تعهد در کارکنان، امر مهمی است که مدیران باید به آن توجه داشته باشند. افراد متعهدتر، به ارزش‌ها و اهداف سازمان پایبندترند و فعالانه‌تر در سازمان نقش‌آفرینی خواهند کرد و کمتر به ترک سازمان و یافتن فرصت‌های شغلی جدید اقدام می‌کنند.

همان‌طور که در این مقاله اشاره شد، مفهوم تعهد سازمانی، با دو متغیر ارزیابی عملکرد و انگیزش کارکنان در ارتباط است که ارتباط مستقیم و معنادار ارزیابی عملکرد با اکثریت متغیرهای مورد بررسی می‌تواند توجه ویژه مدیران صنایع خلاق ایران را به خود جلب کند تا با بکارگیری عوامل مؤثر بر این موضوع از نتایج آن بهره‌مند گردند. مهم‌ترین نتایج تعهد کارکنان به سازمان که بر روی عملکرد سازمان نیز مؤثرند عبارت‌اند از: افزایش خلاقیت و نوآوری کارکنان، افزایش ماندگاری کارکنان در سازمان، احساس رضایت، تعلق، وابستگی و دلبستگی کارکنان به سازمان، عملکرد شغلی مطلوب‌تر آنها، کاهش خروج کارکنان از سازمان، رفتار اجتماعی فعال، عدم غیبت از کار، نوع دوستی و کمک به همکاران و کاهش استرس شغلی و همچنین موفقیت‌های مالی سازمانی و افزایش اثربخشی و بهره‌وری سازمان که این نتایج در نهایت موجب تعالی و کسب اهداف سازمانی شده و جامعه را از منفعت سازمان و تلاش کارکنان بهره‌مند می‌نماید:

- سهولت در اجرا؛
- انعطاف‌پذیر بودن نظام با شرایط کاری؛
- شایسته‌سالاری در انتخاب کارکنان و مدیران؛
- رفع تبعیض.

با توجه به موارد بررسی شده محقق پیشنهاد می‌دهد که موارد زیر در جهت رفع بخشی از این آسیب‌ها در صداوسیما بررسی و بکار گرفته شود برای نتایج ذکر شده براساس این پژوهش:

۱. آموزش‌های ضمن خدمت در صداوسیما برای افزایش تعهد سازمانی با کارآمدی بیشتری انجام گیرد تا با افزایش انگیزه‌های درونی کاری شاهد بهبود عملکرد و همچنین ترک کار کمتری باشیم؛

۲. با ایجاد تناسب میان سطح حقوق پرداختی سازمان با توجه به سازمان‌های رقیب یا همکار و همچنین ایجاد نگرش عدالتی در پرداخت، باعث ایجاد روند مثبت در عملکرد کارکنان بشویم؛

۳. پرداخت‌ها باید به‌صورتی انجام شود که موجب تشویق کارکنان به افزایش توانمندی‌ها و مهارت‌های آنان منجر گردد تا با ایجاد رضایت شغلی بین کارکنان دانشی باعث کاهش آسیب‌های نگهداشت منابع انسانی باشیم؛

۴. استفاده از ظرفیت پرداخت براساس عملکرد گروهی باعث ایجاد حس همکاری بیشتر بین کارکنان می‌شود و علاوه بر افزایش انگیزه کاری بین کارکنان در عملکرد آنها نیز تأثیر مستقیم می‌گذرد؛

۵. بررسی دستورالعمل‌ها و آئین‌نامه‌ها به صورتی که تبعیض و تفاوت غیرمنطقی در تعیین میزان پرداخت وجود نداشته باشد که از عوامل مؤثر در عملکرد کارکنان است.

با بررسی انجام شده درمورد پیشینه موضوع، تاکنون تحقیقی مختص به بررسی آسیب‌های نظام حقوق و دستمزد در سازمان‌های رسانه‌ای با هدف نگهداشت کارکنان دانشی یا سازمان‌های دیگر صورت نگرفته است و پرداخت به متغیر حفظ کارکنان دانشی به‌عنوان یکی از مهم‌ترین ارکان سازمان‌های رسانه‌ای که از آنها به‌عنوان منابع غیرقابل تقلید و تکثیر می‌شود نام برد از نوآوری‌های این پژوهش و همچنین تاکنون این موضوع در بستر صداوسیما جمهوری اسلامی ایران نیز انجام نشده بود.

اما تحقیقاتی در مورد نقش پاداش در بهره‌وری کارکنان، عوامل انگیزشی و تأثیر آن بر کارایی کارکنان و تأثیر پرداخت‌ها در رضایت‌مندی کارکنان و موارد مشابه دیگر در سازمان‌های دیگر انجام شده است که به‌طور خلاصه به بررسی نتایج آنها پرداخته می‌شود.

نتایج یافته‌های تحقیقات سیدجوادین (۱۳۷۵) و مزینانی (۱۳۷۵) درخصوص عوامل انگیزشی و تأثیر آن بر کارایی کارکنان شرکت تکاب نیرو، نشان داده که عوامل انگیزشی و افزایش کارایی کارکنان مشتمل بر عوامل مادی و معنوی هستند، حقوق و دستمزد، شرایط روانی محیط کار و امنیت شغلی از جمله عوامل مهمی هستند که در تقویت یا تضعیف روحیه کارکنان اثر خواهند داشت. مدیریتی که درصدد است افراد را در اداره امور و وظایف مربوط شرکت داده و از نظرات و تجربیات آنان استفاده نماید، در تقویت احساس مسئولیت و سهیم بودن افراد و در اجرای امور مؤثر خواهد بود. بنابراین، محقق در پایان به این نتیجه مهم دست یافته است که اگرچه پرداخت حقوق و دستمزد منصفانه، تأمین امکانات رفاهی، شرایط روانی محیط کار، مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها، رضایت از شغل و تأمین امنیت شغلی بر کارایی کارکنان تأثیر بسزایی دارد. اما هدف اساسی از انجام تحقیق فوق کشف عواملی است که موجب می‌شود تا افراد از کارکردن در سازمان احساس رضایت نموده و با میل و رغبت نیروی فکری و جسمی خود را در راه هدف‌های سازمان بکار اندازند.

در تحقیق دیگری که توسط ناظمی و قربانی (۱۳۸۵)، در مورد وضعیت پاداش در دانشگاه امام حسین^(ع) و تأثیر آن بر روی عملکرد کارکنان آن دانشگاه انجام گرفته، عنوان گردیده که پاداش یا جبران خدمات تمام پاداش‌های درونی و بیرونی سازمان است که کارکنان در مقابل همکاری با سازمان دریافت می‌دارند. بررسی بازخورد و نتیجه اجرای سیستم پاداش در هر سازمانی لازم است.

آسیب‌های نظام حقوق و دستمزد در صنایع خلاق... || ۵۳

لزوم بررسی از آنجا ناشی می‌شود که مدیریت بتواند وضعیت کارکنان خود را از نظر روحی و روانی و معیشتی و میزان کارایی آنها پس از پرداخت پاداش با وضعیت ما قبل آن در طول چندین دوره مطابقت دهد و اثرات آن را مشاهده نماید (کاملی و همکاران، ۱۳۹۰).

مدیریت حقوق و دستمزد در هر سازمانی برای بقای زندگی سازمان و کارکنان آن سازمان بسیار حیاتی است. چنانچه کارکنان از نظر مالی تأمین نشوند در کارایی و عملکرد سازمانی نیز تأثیر مخرب می‌گذارد و از اهداف درازمدت سازمان می‌مانند (رضایی و همکاران، ۱۳۹۴: ۸) در پژوهش‌های آتی پیشنهاد می‌شود که با توجه به آسیب‌های مطرح در نظام حقوق و دستمزد در یک صنعت خلاق و به‌خصوص صداوسیما جمهوری اسلامی با هدف نگهداشت کارکنان دانشی مدلی بهینه در بافت فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی گوناگون ارائه شود.



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

منابع و مأخذ

- ابراهیم‌زاده، یحیی (۱۳۹۵). **بررسی نقش حقوق و دستمزد در بهره‌وری سازمانی (مطالعه موردی: بانک‌های دولتی آذربایجان غربی)**، تهران: کنفرانس بین‌المللی اقتصاد و مدیریت.
- ابطحی، حسین (۱۳۸۱). **مدیریت منابع انسانی**، کرج: نشر مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.
- پرهیزگار ک (۱۳۸۴). **نظام‌های جبران خدمات کارمندان در ایران**، انتشارات دیدار.
- تیموری‌نژاد ح و غلامعلی دینی (۱۳۸۴). «منابع انسانی با کیفیت کلید طلایی رقابت»، **مجله تدبیر**، شماره ۱۶۰: ۲۹.
- رضایی، مصطفی (۱۳۹۴). **نقش مدیریت حقوق و دستمزد بر بهره‌وری و کارایی کارکنان سازمان‌های رسانه‌ای**، کنفرانس بین‌المللی نقش مدیریت انقلاب اسلامی در هندسه قدرت نظام جهانی.
- رونقی یوسف (۱۳۸۴). **مدیریت حقوق و دستمزد**، انتشارات فرمنش.
- سیدجوادین، سیدرضا (۱۳۸۴). **مدیریت منابع انسانی و امور کارکنان**، تهران: انتشارات نگاه دانش.
- سیدجوادین سیدرضا، محمدحسین مزینانی (۱۳۷۵). **بررسی عوامل انگیزشی و تأثیر آن بر کارایی کارکنان شرکت تکاب نیرو**، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران: دانشکده مدیریت.
- شریفی، مهدی (۱۳۹۴). **از سرمایه شهری تا شهرت رسانه‌ای**، تهران: شرکت انتشارات علمی و فرهنگی.
- شریفی، سیدمهدی، علی حاج محمدی و نفیسه انصاری (۱۳۹۷). **مدیریت منابع انسانی در صنایع خلاق**، تهران: سازمان مدیریت صنعتی.
- کاظمی، حمید (۱۳۸۶). **مدیریت حقوق و دستمزد**، نشر مؤلف.
- کاملی، محمدجواد و همکاران (۱۳۹۰). «بررسی نقش نظام مدیریت حقوق و دستمزد بر کارایی کارکنان ستاد ناجا»، **توسعه مدیریت و منابع انسانی و پشتیبانی**، شماره ۲۰: ۴۹-۴۱.
- محمودی، حمید (۱۳۸۸). **بررسی عوامل درون سازمانی مؤثر بر کارایی یگان‌های مرزی دریایی ا. هرمزگان**، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علوم انتظامی، دانشکده علوم و فنون اداری و پشتیبانی.
- ناظمی مهدی، محمدرضا قربانی (۱۳۸۲). **بررسی وضعیت پاداش و تأثیر آن بر کارکنان دانشگاه امام حسین (ع)**، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه امام حسین (ع).
- Adams, J.S. (1965). **Inequity in social exchange**, *Advances in experimental Soc Psychol*. 2 (267-299)
- Becker, B.E. & Huselid, M.A. (1992). **The incentive effects of tournament compensation systems**. *Administrative Science Quarterly*, 37:336-350
- Bucklin, B.R., & Dickinson, A.M. (2001). **Individual monetary incentives: A review of different types of arrangements between performance and pay**, *Journal of Organization Behavior Management*. 21(2).45-137
- Davenport, Thomas H.; Prusak, Laurence (2000). **Working Knowledge: How Organizations Manage What they Know**. Harvard Business School Press. p. 240. ISBN 1-57851-301-4.

- Gerhatr, M., & Milkovich, G.T. (1990). **Organizational differences in managerial compensatin and financial performance.** *Academy of Management Journal*, 33 (4), 663-691
- Herzber, F. (1968). **One more time: How do you motivate employees** (pp.46-57). *Harvard Business Review*
- Hitt, M.A., Miller, C.C., & Colella, A. (2006). **Organizational behavior a strategic approach.** John Wiley & Sons.
- Jenkins, Jr, G.D., Mitra, A., Gupta, N & Shaw, J.D. (1998). **Are financial incentives related to performance? A mete-analytic review of empirical research.** *Journal of Applied Psychology*, 83(5), 777.
- Lawler, E.E. (1970). **Job Atitudes And Employee Motivatin: Theory, Research, And Practice.** *Personal Psychology*, 23 (2), 223-237
- Lawler, E.E. III. (1990). **Strategic pay: Aligning organizational strategies and pay systems.** San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Locke, E.A. (1968) **Toward a theory of task motivation and incentives** *Organizational Behavior and Human Performance*, 3, 157-189
- Maslow, A.H. (1943). **A theory of human motivation.** Published in.
- Milkovich, G.T, & Newman, J.M.** (2008). *Compensation.* (9th ed). New York, NY: McGraw-Hil Irwin.
- Rosalie, J. (2005, July). **Reward for valu: six steps to increasing your company,s “people valu”.** *Benefits and Compensation Digest.* 42 (7) ,28-33, Retrieved from Database: Business Source Corporate.
- Strategic human resource management and knowledge workers, A case study of professional service firms,** Stephen T.T. Teo, Bhavini Lakhani & David Brown, 2008
- Thierry, H. (2001) **The reflections theory on compensation. Work motivation in the context of a globalizing economy,** 49-166.
- U.S. Bureau of Labor Statistics. **Employer costs for employee compensation for the regions.** (2007, December) Retrieved from http://www.bls.gov/ro/ro_ecec.pdf
- Van den Bos, K., Lind, E.A., Vermunt, R., & Wike, H.A. (1997). **How do I judge my outcome when I do not know the outcome of others? The psychology of the fair process effect.** *Journal of personality and Social Psychology*, 72 (5), 1034- 1046.
- Voyt, D. (2011). **Identifying Total Rewards Systems And Organizational Culture Type Using The Competing values Framework,** Thesis, Capella University
- Vroom, V.H.** (1964). *Work and motivation.* New York: Wiley.
- Watson Wyatt, (2005) **Watson Wyatt’s strategic rewards and pay practices: Advancing the total rewards perspective,** 2004/2005 suryey report. Retrieved from <http://www.Watsonwyatt.com/research>.
- Management development, 2004, number 55 (*im Persian*)



پروفیسر شگاہ علوم انسانی و مطالعات فرہنگی
پرتال جامع علوم انسانی