

روشی نو در پرداخت کارانه به نیروی انسانی در راستای ارتقای کیفیت سازمان

اردوان بابایی^(۱)، ریحانه امینی^(۲)، الهام زیار^(۳)، محمد مهدوی مزده^(۴)

۱- اردوان بابایی: کارشناسی مهندسی صنایع، دانشکده مهندسی صنایع دانشگاه علم و صنعت ایران، (Ardavan.babayee@gmail.com)

۲- ریحانه امینی: کارشناسی مهندسی صنایع، دانشکده مهندسی صنایع دانشگاه علم و صنعت ایران

۳- الهام زیار: کارشناسی مهندسی صنایع، دانشکده مهندسی صنایع دانشگاه علم و صنعت ایران

۴- محمد مهدوی مزده: دانشیار گروه مدیریت سیستم و بهره‌وری دانشکده مهندسی صنایع دانشگاه علم و صنعت ایران

چکیده:

چنانچه نیروی انسانی را بعنوان یک سرمایه انسانی پنداشت، می‌توان از نقش به‌سزای این سرمایه در ارتقای پایدار سازمان به وجه بهینه استفاده کرد. شناخت انگیزه‌ها^۱ و بها دادن به آن موجب رسیدن به اهداف سازمانی خواهد شد. نظام‌های پرداخت تحت عنوان کارانه^۲ اصولاً بر اساس روش‌های استاندارد شغل یعنی تعیین معیار لازم برای حجم کار معین و تلاش تهیه و تدوین می‌گردد و شاغل برای انجام کار بیش از حد معین با پاداش^۳ مواجه خواهد شد. در این مقاله سعی شده است تا با آرایه یک مدل پیشنهادی ریاضی برای محاسبه کارانه با توجه به ارتقای کیفی محصول، افزایش مهارت کارکنان، افزایش ضریب ایمنی و رشد خلاقیت، موجبات ارتقای کیفی سازمان را فراهم آورد.

کلمات کلیدی:

کارانه، پرداخت انگیزشی، سرمایه انسانی، ارتقای کیفیت سازمان

^۱ Motivation
^۲ Accord
^۳ Reward

A new method to pay the accord to human resources in order to improve the quality of organization

If we can the human resources as human capital , we can use from the role of this capital in fix organization promoting in the best way. Knowing motivations and giving value to that causes to reach to the goal of the organization .payment systems which called accord is producing by standard job ways. Which means necessary criterion determination and the employee faces to reward for overtime working . In this article try to give accord counting by paying attention to promoting the product quality , promoting employees skills , promoting safety factor and creativity growth with mathematic proposed model . in this article this subject causes organization quality promotion .

keywords:

accord, compensation payment, human capital, promoting quality of organization

مقدمه :

در بازار بسیار رقابتی امروز، نیازسازمانها به حفظ نیروی انسانی متخصص بیش از پیش آشکار شده و ارائه پاداش راهبردی درجهت وصول به این مهم است. (ساندرز، ۲۰۰۰) پاداشعبارتست از: «پيامدهای ارزشمند مثبت کار برای افراد (شرمرهن ۱۹۹۳) پاداش ارائه یک پیامد خوشایند برای انجام رفتاری مطلوب از فرد به منظور افزایش احتمال تکرار است. (هلریگل، و دیگران ۱۹۹۵) پاداشی موثر خواهد بود که تعلق آن متاثر از اجرایی شدن برخی از اهداف سازمان باشد و بر اساس آن انگیزش کارکنان بر انگیزخته شود. (Eisenberger et (Milkovich& Newman, ۲۰۰۲) (al. , ۱۹۹۷) مسلما سازمان های که دارای مستخدمینی با عملکرد پایین هستند مورد لطمه قرار می گیرند بنا بر این سازمان ها باید با یک برنامه ریزی سعی در شناخت نیازهای کارکنان کنند و مطابق با آن سیستم پاداشی را مهیا سازند. (Chiang, in press; Schuler and , ۱۹۸۵; Sethia and VonGlinow, ۱۹۹۸; Rogovsky, ۱۹۹۸) امروزه یکی از چالش های سنگین برای مدیریت آن است که شناسایی افرادی است که باید بابت عملکرد بالای خود پاداش دریافت کنند. (Kossek and Lobel, ۱۹۹۶) گرچه عملکرد کارکنان متاثر از عوامل متعددی از جمله توانایی و رقابت پذیری و ... است اما چنانچه این مساله مورد توجه قرار نگیرد و کارکنان بر اساس شایستگی شناسایی و تشویق نشوند انگیزه خود را از دست می دهند. (lawler, ۲۰۰۰) سیستم پرداخت در قبال کار به اسامی دیگری تحت عنوان های سیستم پرداخت تشویقی^۴ ، پرداخت مبتنی بر نتایج^۵ ، پرداخت متغیر^۶ یا بهره وری و نظام کارانه نیز متداول است . در این نوع نظام میزان پرداخت ارتباط مستقیم با عملکرد افراد دارد به عبارت دیگر در نظام کارانه ، پرداخت تابعی از عملکرد یا نتایج حاصل از کار است .

مرور ادبیات

مشارکت کارکنان امری است که موجب سازگاری عوامل محیطی با استراتژی های پرداخت می شود . بنا بر این شناسایی رفتاری که مستحق پاداش دادن است و تعیین برنامه پاداش که منطبق بر اهداف است نیاز به مشارکت احساس می شود. لذا زمانی که تشخیص داده شود کمیت کار از نظر اهمیت پر رنگ تر از کیفیت آن می باشد باید پاداش را مبتنی بر تعداد واحد های تولید شده تعیین نمود. (تورینگتون و هال، ۱۹۹۸).

^۴ Incentive
^۵ Payment by Results
^۶ Variable

هاشمی زاده و همکاران در مقاله خود در سال ۱۳۹۲ معتقد بودند که یکی از مشکلات شرکت های کشاورزی محور کمبود سیستم های کنترلی و مدیریتی مشابه به نسبت سازمانهای صنعتی مشابه می باشد که در مقاله شان یک موضوع مهم مدیریتی یعنی ارزیابی عملکرد و محاسبه کارانه تولید بر اساس شرایط خاص سازمان مورد نظر تشریح و پیشنهاد کردند نکته مهم اینکه یکی از مهمترین عوامل که در محاسبه باید در نظر گرفته شود عدم آسیب رسانی و حفظ زمین می باشد و نکته دیگر اینکه سیستم های ارزیابی عملکرد بایستی علاوه بر محاسبه کارکرد کوتاه مدت با دید تولید بلندمدت جهت بقا سازمان محاسبه گردند .

دردشتی در مقاله خود در سال ۱۳۸۲ بیان داشت که بکاربردن روشهای مناسب در مدیریت منابع انسانی باعث میشود که تعهد افراد به سازمان افزایش یابد و افراد دارای روحیه بهتری شوند که در نتیجه خدمات بهتری را به مشتریان ارائه خواهند کرد در نهایت سودهای بیشتری به بار خواهد آمد یکی از اقدامات مدیریت منابع انسانی تدوین طرح های مشوق در سازمان می باشد پس از آنکه نظامهای بنیادی حقوق و دستمزد ایجاد شد سازمان ها برنامه های برانگیزاننده پرداخت هم برای کارگران و کارکنان اداری و مدیریت طراحی می کنند هدف این طرحها تامین پاداش اضافی برای کارکنان است که سهم به سزایی در وصول به آرمانها و اهداف سازمان دارند در آن مقاله سعی شده در مورد طرح کارانه و همچنین تاثیر این طرح بر عملکرد پزشکان شاغل در دانشگاه علوم پزشکی اصفهان صحبت شود .

همان طور که در مرور ادبیات بیان شد جای خالی مقوله کیفیت، ایمنی و شکوفایی خلاقیت در تعیین کارانه مشاهده می شود . زمانی که عوامل نامبرده شده در تعیین کارانه نقش می یابد منجر به افزایش کیفیت کار کارکنان و ارتقای کیفی سازمان خواهد شد که در نظر گرفتن این مطلب جان مایه مدل پیشنهادی می باشد.

بیان مساله

همان طور که در قسمت های پیشین بیان شد پرداخت کارانه یکی از راه های افزایش انگیزش برای نیروی انسانی می باشد . یکی از عظیم ترین سرمایه های یک سازمان نیروی انسانی آن سازمان می باشد . در سیستم های پیشین، کارانه بیشتر بر مبنای یکی از موارد زمان انجام کار و مقایسه با زمان استاندارد انجام کار ، افزایش کار از حداقل کار تعریف شده و یا زمان صرفه جویی شده در انجام کار محاسبه می شد اما هم اکنون در مدل پیشنهادی زیر با گرفتن شاخص هایی هم چون زمان استاندارد انجام کار ، میزان زمان صرفه جویی شده ، تعداد تولید با کیفیت ، هزینه صرفه جویی شده در اثر کاهش حوادث و ... سعی شده است به مدلی رسیده شود که نه تنها سعی در ارزیابی عادلانه و دقیق عملکرد کارکنان دارد بلکه عامل کیفیت را آن چنان مد نظر قرار می دهد تا ارتقای کیفی سازمان که سبب بهبود مستمر سازمان مذکور می شود را به ارمغان آورد .

چهار دیدگاه اصلی که روح این مدل می باشد ارتقای کیفیت ، رشد بهره وری ، نمو خلاقیت و افزایش ایمنی می باشد .

آنچه که جان مایه محاسبه کارانه در گذشته و در این مدل می باشد کاهش زمان تولید و افزایش تعداد تولید در همان بازه زمانی معین می باشد اما در این مدل تعداد تولید بر حسب کیفیت سنجیده می شود عبارت واضح تر افزایش تعداد تولید از حد معین بر حسب کیفیت سنجیده می شود . روشن است در برخی اوقات تولید فزونی می یابد اما ضایعات با محصولات معیوب هم به شدت فزونی می یابند یعنی کیفیت فدای کمیت می شود لذا نه تنها بهره وری سازمان فزونی نمی یابد بلکه هزینه های گزافی را متحمل سازمان می گرداند .

در برخی موارد که هدف برای کارکنان افزایش تولید می باشد و کارکن سعی در تولید زیادتر با شاخص قبل یعنی با کیفیت دارد روش تولید را تغییر داده و بدین ترتیب سبب ایجاد خطر و حادثه می شود و واضح است مسایل ایمنی چنانچه رعایت نشوند هزینه هایی همچون وقفه در تولید ، هزینه درمان ، بیمه ، هزینه از دست دادن کارکنان ، هزینه تولید از دست رفته و ... را می افزاید . بنا بر این چنانچه افزایش تولید با کیفیت بدون در نظر گرفتن ایمنی باشد هزینه هایی را بر سازمان تحمیل می کند که بعضا غیر قابل جبران خواهند بود .



از دیگر مواردی که بر نحوه کار کارکنان و تعلق پاداش صورت می گیرد نحوه استفاده وی از تجهیزاتی است که برای کار مورد استفاده قرار میگیرد . به طور کلی نوع تعامل وی با دارایی های سازمان که از آن ها می توان به دارایی تجهیزات ، محیط زیست و محیط کار و امثالهم می باشد باید به گونه ای باشد که مینیمم هزینه را بر سازمان تحیل نماید .

تعامل با مشتریان ، سرپرستان و همکاران و بطور کلی تر افراد سازمان از عوامل هم افزایی و موجب افزایش بهره وری می باشد بنا براین تعامل مستخدم با محیط درونی و برونی سازمان یکی از متغیر های پرداخت کارانه می تواند باشد .

سعی در ایجاد خلاقیت در نحوه انجام کار و افزایش مهارت خود باعث ارتقای بهره وری و بهبود مستر سازمان می شود پس عامل دیگر سنجش کارکن را ارتقای وی از منظر مهارت و خلاقیت می توان در نظر گرفت .

مدل ریاضی ، متغیر ها و پارامترها

x_{10} : حقوق هر فرد

x_{20} : درجه علمی فرد

میزان هزینه برای تامین ایمنی فرد: x_{30}

x_{40} : سنوات تجربه فرد

x_{50} : زمان آموزش برای فرد

y_{10} : ضریبی شده کار معین

y_{20} : تعداد تولید با کیفیت

y_{30} : کاهش حوادث

y_{40} : اثر آموزش کارکن

y_{50} : تعداد پیشنهاد های موثر به همکاران و مدیریت

y_{60} : میزان رضایت مشتریان، همکاران و مدیریت از فرد

θ_i : کارایی فرد شماره i

M : کل مبلغ پاداش در نظر گرفته شده

γ_i : کارانه فرد شماره i

- درجه علمی فرد : (پایین تر از دیپلم=۲۰)،(دیپلم و فوق دیپلم =۴۰)،(بالتر از دیپلم=۱۰۰)
- میزان رضایت : (کم=۲۰) ، (متوسط=۶۰) ، (زیاد= ۱۰۰)



$$\text{Max } \theta_i = \alpha_i \gamma_{i0} + \alpha_i$$

S.T

$$i=1, \dots, n \quad j=1, \dots, m$$

$$\gamma_i = M \times \frac{\theta_i}{\sum_i \theta_i}$$

مثال عددی

در بخش مونتاژ کارگاهی ۳ کارگر با مشخصات ذیل مشغول کار هستند؛

جدول ۱ (مشخصات کاری هر فرد)

	۱	۲	۳
	۸۰	۹۰	۷۴
	۴۰	۴۰	۲۰
میزان هزینه برای تامین ایمنی فرد: x_{30}	۵۸	۶۵	۷۰
	۱۲	۱۴	۱۰
	۲۰	۱۸	۲۴
	۲	۴	۳
	۸۵	۹۸	۶۹



	۴۰	۵۵	۳۰
y_1 :	۳۲	۴۰	۳۹
تعداد پیشنهاد های موثر به همکاران و مدیریت: y_{50}	۴	۱۰	۸
میزان رضایت مشتریان، همکاران و مدیریت از فرد: y_{60}	۶۰	۶۰	۲۰

بنابراین کارایی هر یک از افراد بصورت زیر محاسبه شده است:

کارگر یک:

```

max=۲*y1+۸۵*y2+۴۰*y3+۳۲*y4+۴*y5+۶۰*y6;
۸۰*x1+۴۰*x2+۵۸*x3+۱۲*x4+۲۰*x5=۱;
۲*y1+۸۵*y2+۴۰*y3+۳۲*y4+۴*y5+۶۰*y6<=۸۰*x1+۴۰*x2+۵۸*x3+۱۲*x4+۲۰*x5;
۴*y1+۹۸*y2+۵۵*y3+۴۰*y4+۱۰*y5+۶۰*y6<=۹۰*x1+۴۰*x2+۶۵*x3+۱۴*x4+۱۸*x5;
۳*y1+۶۹*y2+۳۰*y3+۳۹*y4+۸*y5+۲۰*y6<=۷۴*x1+۲۰*x2+۷۰*x3+۱۰*x4+۲۴*x5;
y1>=۰;
y2>=۰;
y3>=۰;
y4>=۰;
y5>=۰;
y6>=۰;
x1>=۰;
x2>=۰;
x3>=۰;
x4>=۰;
x5>=۰;
end
    
```

Global optimal solution found.

Objective value: ۱,۰۰۰۰۰۰

Infeasibilities: ۰,۰۰۰۰۰۰

Total solver iterations: ۴



Variable	Value	Reduced Cost
Y1	0,000000	0,000000
Y2	0,000000	0,000000
Y3	0,000000	0,000000
Y4	0,000000	0,000000
Y5	0,000000	0,000000
Y6	0,1666667E-01	0,000000
X1	0,000000	0,000000
X2	0,000000	0,000000
X3	0,000000	0,000000
X4	0,8333333E-01	0,000000
X5	0,000000	0,000000

Row	Slack or Surplus	Dual Price
1	1,000000	1,000000
2	0,000000	1,000000
3	0,000000	1,000000
4	0,1666667	0,000000
5	0,500000	0,000000
6	0,000000	0,000000
7	0,000000	0,000000
8	0,000000	0,000000
9	0,000000	0,000000
10	0,000000	0,000000
11	0,1666667E-01	0,000000
12	0,000000	0,000000
13	0,000000	0,000000
14	0,000000	0,000000
15	0,8333333E-01	0,000000
16	0,000000	0,000000

كارگر دو:

$$\begin{aligned} \max &= 4*y_1 + 98*y_2 + 55*y_3 + 4*y_4 + 10*y_5 + 60*y_6; \\ 90*x_1 + 40*x_2 + 65*x_3 + 14*x_4 + 18*x_5 &= 1; \\ 2*y_1 + 85*y_2 + 40*y_3 + 32*y_4 + 4*y_5 + 60*y_6 &\leq 80*x_1 + 40*x_2 + 58*x_3 + 12*x_4 + 20*x_5; \end{aligned}$$



$$4*y_1+98*y_2+55*y_3+40*y_4+10*y_5+60*y_6 \leq 90*x_1+40*x_2+65*x_3+14*x_4+18*x_5;$$

$$3*y_1+69*y_2+30*y_3+39*y_4+8*y_5+20*y_6 \leq 74*x_1+20*x_2+70*x_3+10*x_4+24*x_5;$$

$$y_1 \geq 0;$$

$$y_2 \geq 0;$$

$$y_3 \geq 0;$$

$$y_4 \geq 0;$$

$$y_5 \geq 0;$$

$$y_6 \geq 0;$$

$$x_1 \geq 0;$$

$$x_2 \geq 0;$$

$$x_3 \geq 0;$$

$$x_4 \geq 0;$$

$$x_5 \geq 0;$$

end

Global optimal solution found.

Objective value: 1,000000

Infeasibilities: 0,000000

Total solver iterations: 4

Variable	Value	Reduced Cost
Y1	0,000000	0,000000
Y2	0,000000	0,000000
Y3	0,000000	0,000000
Y4	0,000000	0,000000
Y5	0,2380952E-01	0,000000
Y6	0,1269841E-01	0,000000
X1	0,000000	0,000000
X2	0,000000	0,000000
X3	0,000000	0,000000
X4	0,7142857E-01	0,000000
X5	0,000000	0,000000

Row	Slack or Surplus	Dual Price
1	1,000000	1,000000
2	0,000000	1,000000
3	0,000000	0,000000
4	0,000000	1,000000
5	0,2698413	0,000000



۶	۰,۰۰۰۰۰	۰,۰۰۰۰۰
۷	۰,۰۰۰۰۰	۰,۰۰۰۰۰
۸	۰,۰۰۰۰۰	۰,۰۰۰۰۰
۹	۰,۰۰۰۰۰	۰,۰۰۰۰۰
۱۰	-۰,۲۳۸۰۹۵۲E-۰۱	۰,۰۰۰۰۰
۱۱	-۰,۱۲۶۹۸۴۱E-۰۱	۰,۰۰۰۰۰
۱۲	۰,۰۰۰۰۰	۰,۰۰۰۰۰
۱۳	۰,۰۰۰۰۰	۰,۰۰۰۰۰
۱۴	۰,۰۰۰۰۰	۰,۰۰۰۰۰
۱۵	-۰,۷۱۴۲۸۵۷E-۰۱	۰,۰۰۰۰۰
۱۶	۰,۰۰۰۰۰	۰,۰۰۰۰۰

کارگر سه:

```

max=۳*y۱+۶۹*y۲+۳۰*y۳+۳۹*y۴+۸*y۵+۲۰*y۶;
۷۴*x۱+۲۰*x۲+۷۰*x۳+۱۰*x۴+۲۴*x۵=۱;
۲*y۱+۸۵*y۲+۴۰*y۳+۳۲*y۴+۴*y۵+۶۰*y۶<=۸۰*x۱+۴۰*x۲+۵۸*x۳+۱۲*x۴+۲۰*x۵;
۴*y۱+۹۸*y۲+۵۵*y۳+۴۰*y۴+۱۰*y۵+۶۰*y۶<=۹۰*x۱+۴۰*x۲+۶۵*x۳+۱۴*x۴+۱۸*x۵;
۳*y۱+۶۹*y۲+۳۰*y۳+۳۹*y۴+۸*y۵+۲۰*y۶<=۷۴*x۱+۲۰*x۲+۷۰*x۳+۱۰*x۴+۲۴*x۵;
y۱>=۰;
y۲>=۰;
y۳>=۰;
y۴>=۰;
y۵>=۰;
y۶>=۰;
x۱>=۰;
x۲>=۰;
x۳>=۰;
x۴>=۰;
x۵>=۰;
end
    
```

Global optimal solution found.

Objective value: ۱,۰۰۰۰۰

Infeasibilities: ۰,۰۰۰۰۰

Total solver iterations: ۴

Variable	Value	Reduced Cost
----------	-------	--------------



Y1	۰,۰۰۰۰۰۰	۰,۰۰۰۰۰۰
Y2	۰,۰۰۰۰۰۰	۰,۰۰۰۰۰۰
Y3	۰,۰۰۰۰۰۰	۰,۰۰۰۰۰۰
Y4	۰,۲۵۶۴۱۰۳E-۰۱	۰,۰۰۰۰۰۰
Y5	۰,۰۰۰۰۰۰	۰,۰۰۰۰۰۰
Y6	۰,۰۰۰۰۰۰	۰,۰۰۰۰۰۰
X1	۰,۰۰۰۰۰۰	۰,۰۰۰۰۰۰
X2	۰,۱۱۰۲۵۶۴E-۰۱	۰,۰۰۰۰۰۰
X3	۰,۰۰۰۰۰۰	۰,۰۰۰۰۰۰
X4	۰,۰۰۰۰۰۰	۰,۰۰۰۰۰۰
X5	۰,۳۲۴۷۸۶۳E-۰۱	۰,۰۰۰۰۰۰

Row	Slack or Surplus	Dual Price
1	۱,۰۰۰۰۰۰	۱,۰۰۰۰۰۰
2	۰,۰۰۰۰۰۰	۱,۰۰۰۰۰۰
3	۰,۲۷۰۰۸۵۵	۰,۰۰۰۰۰۰
4	۰,۰۰۰۰۰۰	۰,۰۰۰۰۰۰
5	۰,۰۰۰۰۰۰	۱,۰۰۰۰۰۰
6	۰,۰۰۰۰۰۰	۰,۰۰۰۰۰۰
7	۰,۰۰۰۰۰۰	۰,۰۰۰۰۰۰
8	۰,۰۰۰۰۰۰	۰,۰۰۰۰۰۰
9	۰,۲۵۶۴۱۰۳E-۰۱	۰,۰۰۰۰۰۰
10	۰,۰۰۰۰۰۰	۰,۰۰۰۰۰۰
11	۰,۰۰۰۰۰۰	۰,۰۰۰۰۰۰
12	۰,۰۰۰۰۰۰	۰,۰۰۰۰۰۰
13	۰,۱۱۰۲۵۶۴E-۰۱	۰,۰۰۰۰۰۰
14	۰,۰۰۰۰۰۰	۰,۰۰۰۰۰۰
15	۰,۰۰۰۰۰۰	۰,۰۰۰۰۰۰
16	۰,۳۲۴۷۸۶۳E-۰۱	۰,۰۰۰۰۰۰

بنابراین :

چنانچه کل مبلغ پاداش از سوی مدیریت مبلغ شش میلیون تومان در نظر گرفته شود، کارانه هر فرد به شرح زیر است :

$$\gamma_1 = \gamma_2 = \gamma_3 = 2$$

بنابراین هر کدام دو میلیون تومان بعنوان کارانه دریافت می کنند.

نتیجه گیری



مدل بیان شده بر مبنای ارتقای کیفیت، بهره‌وری، ایجاد روحیه خلاق و همکاری تیمی و با در نظر داشتن فاکتور ایمنی رفتار کاری کارکنان را می‌سنجد و عملکرد آنان را مورد سنجش و ارزیابی قرار می‌دهد و به وسیله آن مقدار دریافتی کارانه هر فرد را متناسب با عملکرد وی عادلانه و دقیق محاسبه مینماید. از دیگر مزایای مدل فوق‌الذکر این است که سایر کارکنان با مستخدم برتر مقایسه شده به ضعف و قوت شان برای اصلاح نمایان می‌شود.

با استفاده از فاکتور ها و متغیر های مورد نظر فرد استخدام شده سعی میکند تولید با کیفیت توام با رعایت ایمنی را هدف خود قرار دهد و از این رهگذر سعی در بهبود عملکرد خود داشته باشد که این زمینه ساز ارتقای مهارتی وی میشود که باعث ارتقای کار تیمی و در نهایت اعتلای سازمان می‌شود.

رابطه علل و معلولی نهفته در مدل سعی دارد ضمن معرفی کارکن برتر به صورت عادلانه و دقیق سایر کارمندان را ترغیب به بهبود عملکرد کند و نقاط ضعفشان را با مشخص کردن و معرفی کردن به آنان کاهش دهد که این مهم منجر به بهبود عملکرد کارکنان و در نهایت سازمان خواهد شد.

بسیاری از فاکتورها از نظر مدیریت وجود دارند که کمی کردن آن‌ها موجب می‌شود که جان مایه سنجش مغفول بماند بنابر این این معیار ها بیشتر قضاوتی هستند و در حالت کیفی سنجش بهتری را نمایان می‌کنند یکی از مزیت های این مدل این مطلب است که عیار های قضاوتی را در بر می‌گیرد و توسط آن سعی در سنجش عملکرد کارکنان دارد.

منابع و مراجع

- ۱) حاجی کریمی، عباسعلی و رنگریز، حسن (۱۳۷۹)، مدیریت منابع انسانی، تهران: شرکت چاپ و نشر بازرگانی
- ۲) هاشمی زاده، سید نجم الدین (۱۳۹۲) "ارائه مدلی برای ارزیابی عملکرد موثر و پرداخت کارانه در کشت و صنعت امام خمینی ره"، دومین همایش ملی توسعه پایدار کشاورزی و محیط زیست سالم.
- ۳) دردشتی، عباسعلی (۱۳۸۲) "بهره‌وری و نظام پرداخت کارانه در شرکت های توزیع نیرو"، هشتمین کنفرانس سراسری شبکه های توزیع نیروی برق.

۴) Kossek, E.E., Lobel, S.A., ۱۹۹۶. *Managing Diversity: Human Resource Strategies for Transforming the Workplace*. Blackwell, Oxford.

۵) Lawler III, E.E., ۲۰۰۰. *Rewarding Excellence: Pay Strategies For The New Economy*. Jossey-Bass, San Francisco.

۶) Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S., Lynch, P., ۱۹۹۷. Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology* ۸۲ (۵), ۸۱۲-۸۲۰.

۷) Milkovich, G.T., Newman, J.M., ۲۰۰۲. *Compensation*, ۷th ed. McGraw-Hill, Irwin

۸) Schuler, R.S., Rogovsky, N., ۱۹۹۸. Understanding compensation practice variations across firms: the impact of national culture. *Journal of International Business Studies* ۲۹, ۱۵۹-۱۷۷.

۹) Sethia, N., Von Glinow, M.A., ۱۹۸۵. *Managing organizational culture by managing the reward system*. In:



Kilmann, N., et al., (Eds.), Managing Corporate Cultures. Jossey-Bass.

١٠)HELLRIEGEL, DON, SLOCUM, JOHN, WOODMAN, RICHARD (١٩٩٥). ORGANIZATIONAL BEHAVIOR, NEW YORK: WESTPUBLISHING COMPANY .

١١)JONES, GARETH. R. GEORGE, JENNIFER (١٩٩٨). ORGANIZATIONAL BEHAVIOR, MASSACHUSETTES: ADDISON WESLEY .

١٢)SANDERS, DEBBIE (٢٠٠٠). A TOTAL REWARD PERSPECTIVE. [Http://www.total.Reward.com/whatsup/tr٢٠perspective.htm](http://www.total.Reward.com/whatsup/tr٢٠perspective.htm) .

١٣)SHERMERHORN, JOHN (١٩٩٣). MANAGEMENT FOR PRODUCTIVITY. NEW YORK: JOHN WIELY .

١٤) - ١٣TORRINGTON, DEREK, HALL, LAURA (١٩٩٨). HUMAN PESOURCE MANAGEMENT, HARLOW: FINANCEAL TIMES, PRENTICE HALL