



Designing a Tool for Measuring Human Resource Management Quality in Good Governance Base and Validating it in Iran's Public Sector

Nora Salarieh

Graduated Ph.D, Department of Public Administration, Human Resources Management, Institute for Management and Planning studies, Tehran, Iran.
E-mail: salarieh.nora@gmail.com

Hassan DanaeeFard

*Corresponding Author: Professor, Department of Public Management, Tarbiyat Modares, Tehran, Iran. E-mail: hdanae@modares.ac.ir

Farajollah Rahnvard

Professor, Department of Public Management, Institute for Management and Planning Studies, Tehran, Iran. E-mail: frahnvard@yahoo.com

Ali Rajabzadeh

Professor, Department of Production and Operations Management, Tarbiyat Modares, Tehran, Iran. E-mail: alirajabzadeh@modares.ac.ir

Abstract

Human resource management quality has an extensive impact on employee attitude and their behaviors and the end in organizational performance. So, human resource management quality has an important role on employee behavior and performance. The aim of this research is to designing a tool for measuring human resource management quality in good governance base and validating it in Iran's public sector. To explore this state, in qualitative part, we surveyed the literature and then interviewed 28 employees of the different organization. By analyzing literature and qualitative data from interviewed, and use roadmap of Iran administration system correction and good governance in the public sector model, prepare a conceptual and operational framework. Roadmap of Iran administration system correction showed that human resource of Iran has a five sector(planning, recruitment, training, motivation, performance management, retirement). For determining content validity, it was sent to 30 management consultants and experts. Management consultants and experts confirmed the content validity of conceptual and operational framework. At the second stage, for determining construct validity of our measure, we use factor analysis. The results confirm the construct of our measure. The result of this research, is a validate tool for measuring human resource management quality in Iran's public sector.

Keywords: Human Resource Management Quality, Measuring Human Resource Management Quality, Validating Tools, Mixed Method.

Citation: Salarieh, N., DanaeeFard, H., Rahnvard, R.J. & Rajabzadeh, A. (2020). "Designing a Tool for Measuring Human Resource Management Quality in Good Governance Base and Validating it in Iran's Public Sector". *Public Organizations Management*, 8(2), 55-66. (in Persian).
(DOI): 10.30473/IPOM.2019.45895.3600

Received: (04/May/2019)

Accepted: (02/Mar/2020)

طراحی شاخص اندازه‌گیری کیفیت مدیریت منابع انسانی بر اساس رویکرد حکمرانی خوب در بخش دولتی ایران

نورا سالاریه

دانش‌آموخته دکتری، گروه مدیریت دولتی - منابع انسانی - مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی، تهران، ایران.
E-mail: salarieh.nora@gmail.com

حسن دانایی‌فرد

*نویسنده مسئول: استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.
E-mail: hdanae@modares.ac.ir

فرج‌اله رهنورد

استاد، گروه مدیریت دولتی، مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی، تهران، ایران.
E-mail: frahnavard@yahoo.com

علی رجب‌زاده

استاد، گروه مدیریت تولید و عملیات، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.
E-mail: alirajabzadeh@modares.ac.ir

چکیده

مدیریت منابع انسانی جزء جدایی‌ناپذیر سازمان بوده است و در تمامی مراحل زندگی سازمانی کارکنان؛ از تحلیل شغل گرفته تا دوران بازنشستگی آنان، دارای مسئولیت است. کیفیت مدیریت واحد منابع انسانی، به دلیل ماهیت کارکردی‌اش تأثیرات گسترده‌ای بر روی رفتارها و نگرش‌های کارکنان و به تبع آن عملکرد سازمانی دارد. بر این اساس، اهمیت کیفیت مدیریت منابع انسانی به عنوان سنگ بنای رفتاری و عملکردی کارکنان، امروزه بیش از پیش مدنظر قرار گرفته است. هدف غایی این پژوهش طراحی شاخص اندازه‌گیری کیفیت مدیریت منابع انسانی بر اساس رویکرد حکمرانی خوب در بخش دولتی ایران است. جهت طراحی این سنج، در بخش پژوهش کیفی، یافته‌های حاصل از پیشینه و مصاحبه در چارچوب اصول حکمرانی خوب و ابعاد نظام اداری جمهوری اسلامی ایران دسته‌بندی و روایی محتوای آن توسط خبرگان تأیید شد. جهت اعتبارسنجی و بررسی روایی سازه در بخش کمی، روش تحلیل عاملی تأییدی استفاده و روایی آن تأیید شد. نتیجه حاصل، ابزاری روا؛ برای اندازه‌گیری کیفیت مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایران است.

واژه‌های کلیدی: کیفیت مدیریت منابع انسانی، اندازه‌گیری کیفیت مدیریت منابع انسانی، اعتبارسنجی ابزار، پژوهش ترکیبی، پژوهش اکتشافی.

استناد: سالاریه، نورا؛ دانایی‌فرد، حسن؛ رهنورد، فرج‌اله و رجب‌زاده، علی (۱۳۹۹). «طراحی شاخص اندازه‌گیری کیفیت مدیریت منابع انسانی بر اساس رویکرد حکمرانی خوب در بخش دولتی ایران». *مدیریت سازمان‌های دولتی*، ۸(۲)، ۵۵-۶۶.

(DOI): 10.30473/IPOM.2019.45895.3600

تاریخ دریافت: (۱۳۹۸/۰۲/۱۴)

تاریخ پذیرش: (۱۳۹۸/۱۲/۱۲)

مقدمه

عصر امروز، عصر مدیریت سرمایه‌های فکری است و تنها سازمان‌هایی موفق هستند که توان جذب نیروی کارآمد و هدایت انگیزشی آنان را داشته باشند. بر این اساس، کیفیت مدیریت منابع انسانی در سازمان‌ها، امروزه بیش از پیش اهمیت یافته است. اقدامات مدیریت منابع انسانی پیامدهای سازمانی ملموس و غیرملموس (از جمله رویه‌های عادلانه، ارتباطات بهبودیافته و توانمندسازی کارکنان) دارد. فرصت‌های رشد و توانمندسازی کارکنان و مدیران فرآیندهایی هستند که استعدادها و توانایی‌های آنان را مورد تشویق قرار می‌دهد. شفافیت، صداقت و ارتباطات باز همانند رویه‌های عادلانه، ترس را میان اعضای سازمان کاهش و اعتماد سازمانی را در سازمان ایجاد و ارتقا می‌دهد (تزازفر و همکاران^۱، ۲۰۰۳). از طرفی دیگر کیفیت ضعیف مدیریت منابع انسانی، منجر به افزایش هزینه‌ها، کاهش بهره‌وری و کاهش اعتبار سازمانی می‌شود و در نهایت بقای سازمانی را با مخاطره مواجه می‌کند در حوزه جذب که از جمله اقدامات مدیریت منابع انسانی است؛ پژوهش‌ها نشان داده که هشت ماه زمان نیاز است تا فرد بتواند در شغل خود به عملکرد مناسب برسد.

کیفیت ضعیف مدیریت منابع انسانی در حوزه نگه داشت، منجر به کاهش انگیزه و عملکرد کارکنان، افزایش نرخ جابه‌جایی و ترک سازمانی آن‌ها خواهد شد. پژوهش نشان داد که مدیران آمریکایی ۳۴ روز کاری در سال را صرف حل مشکلات ناشی از عملکرد ضعیف کارکنان می‌کنند (کارش^۲، ۲۰۰۴) همان‌طور که مطرح شد، کیفیت ضعیف مدیریت منابع انسانی، از فرآیند طراحی شغل گرفته تا جذب و انتخاب نیرو، در هر فرآیند مدیریت منابع انسانی که صورت گیرد، هزینه بسیار هنگفتی به سازمان تحمیل می‌نماید. در این راستا وجود سنجه‌ای جهت اندازه‌گیری کیفیت مدیریت منابع انسانی به مدیران در تعیین وضعیت کیفیت مدیریت منابع انسانی سازمان و به تبع آن در بهبود عملکرد سازمانی؛ یاری می‌رساند. با بررسی دانش موجود، عیان شده است که تاکنون شاخصی جهت تدوین کیفیت مدیریت منابع انسانی بر اساس رویکرد حکمرانی خوب در بخش دولتی طراحی نشده است. در این پژوهش و به جهت تدوین شاخص، پس از گردآوری نکات کلیدی و مفاهیم، بر اساس اصول چارچوب حکمرانی خوب بخش دولتی و ابعاد نظام کلان جمهوری اسلامی؛

کدگذاری‌های حاصل از پیشینه و مصاحبه در قالب اصل، بعد و نشانگرها دسته‌بندی و جهت روایی محتوا، نشانگرهای «اندازه‌گیری کیفیت مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایران» در اختیار ۳۰ نفر از خبرگان قرار گرفت. پس از تأیید روایی محتوا، جهت تعیین روایی سازه آن؛ از روش تحلیل عاملی بهره گرفته شد.

پیشینه پژوهش

اقدامات منابع انسانی اگر به صورت مؤثر انجام شوند بر کارکنان، پیامدهای مثبتی به دنبال دارد که در نهایت اثر خود را بر تحقق اهداف سازمانی بر جای می‌گذارد. اقدامات مؤثر مدیریت منابع انسانی، محیط اجتماعی دوستانه را در سازمان ایجاد می‌کند. این پیامدهای مثبت به عملکرد بالاتر اجرایی و مالی منجر می‌شود. عملکرد اجرایی هر نوعی از عملکرد برگرفته فعالیت‌های تجاری است و مواردی از قبیل ارتقای رضایت ارباب‌رجوع را به دنبال دارد (کولینز، اریکسون و آلن^۳، ۲۰۰۵).

بسیاری از پژوهشگران به اقدامات مدیریت منابع انسانی و اثرات آن بر کارکنان اشاره کرده‌اند. پژوهش‌ها نشان داده است که اقدامات مدیریت منابع انسانی بر روی تعهد سازمانی (آدرینسن، جوهانسن و استرسوال^۴، ۲۰۱۶؛ بال، بورزکارت و ارتیمسیر^۵، ۲۰۱۴؛ بورما^۶، ۲۰۱۴؛ لامبا و چودھاری^۷، ۲۰۱۳؛ پرابهکار و رام^۸، ۲۰۱۱)؛ رضایت شغلی (پریا^۹، ۲۰۱۳؛ گونکالوس و نووس^{۱۰}، ۲۰۱۲؛ ارز^{۱۱}، ۲۰۱۰؛ دایر و ریووس^{۱۲}، ۱۹۹۵) و انگیزه شغلی (سانتانام و همکاران^{۱۳}، ۲۰۱۵ و ارشد و همکاران^{۱۴}، ۲۰۱۴) و نرخ جابه‌جایی و تمایل به ماندن در سازمان (پرسیترو، روکاس و چاد^{۱۵}، ۲۰۱۵؛ اجاز و اکبر^{۱۶}، ۲۰۱۴؛ مارسکاوکس، وین و سلس^{۱۷}، ۲۰۱۳) تأثیر دارد. در ایران این عزم ملی وجود دارد که باید مسیر توسعه را طی کرد و این مهم

3. Collins, Ericksen & Allen
4. Adriaenssen, Johannessen and Saetersdal
5. Bal, Bozkurt & Ertemsir
6. Burma
7. Lamba and Choudhary
8. Prabhakar & Ram
9. Priya
10. Goncalves & Neves
11. Erez
12. Dyer & Reeves
13. Santhanam & et al
14. Arshad, Azhar, Khawaja
15. Presbitero, Roxas, Chadee
16. Ejaz & Akbar
17. Marescaux, Winne & Sels

1. Tzafrir & et al
2. Karsh

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نوع پژوهش‌های ترکیبی (آمیخته) است. استراتژی این پژوهش ترکیبی اکتشافی است. این نوع طرح تحقیق شامل دو مرحله است، هدف مرحله اول استخراج نشانگرهای سنججه کیفیت مدیریت منابع انسانی بر اساس اصول حکمرانی خوب در بخش دولتی و ابعاد مدیریت منابع انسانی ایران است که این امر از طریق بررسی پیشینه و کدگذاری داده‌های حاصل از مصاحبه صورت گرفته و در مرحله دوم اعتبار سنججه، مورد آزمون قرار می‌گیرد.

مرحله اول پژوهش

پژوهش کیفی

پژوهش کیفی که غالباً پژوهش توصیفی نامیده می‌شود، به‌جای تبیین رابطه‌ی بین متغیرها، با توصیف سروکار دارد. با توجه به این‌که کلیه دستگاه‌های دولتی تابع مقررات دولت بوده و غالب مراجعین واحد مدیریت منابع انسانی سازمان‌های دولتی ایران؛ کارکنان خود سازمان می‌باشند، برای این‌که مناسب بودن، میزان ارزیابی بحث اندازه‌گیری کیفیت مدیریت منابع انسانی بخش دولتی ایران اطمینان حاصل شود، صرف‌نظر از سطوح سازمانی، با ۱۵ زن و ۱۳ مرد، چندین سازمان گوناگون دولتی با سطوح مختلف مصاحبه انجام شد. درواقع این مصاحبه‌ها تا زمانی ادامه یافتند که پژوهشگر احساس کرد، داده‌ها تکراری شده و به حد اشباع رسیده‌اند.

در جدول ۱. فهرست مصاحبه‌شوندگان به تفکیک تحصیلات و پست سازمانی ارائه شده است:

جدول ۱. فهرست مصاحبه‌شوندگان به تفکیک تحصیلات و پست سازمانی

پست سازمانی	تحصیلات	کد مصاحبه‌شونده
مدیر امور مالی	لیسانس	۱
کارشناس ارشد مالی	فوق لیسانس	۲
رئیس گروه مناقصات	لیسانس	۳
رئیس گروه تأمین منابع	لیسانس	۴
مدیر دفتر تأمین منابع	لیسانس	۵
کارشناس فن‌آوری اطلاعات	فوق لیسانس	۶
مسئول دفتر	فوق دیپلم	۷
کارشناس اعتبارات اسنادی	فوق لیسانس	۸
کارشناس اداری	فوق لیسانس	۹

در سند چشم‌انداز توسعه کشور و تدوین برنامه‌های شش‌ساله توسعه، مطرح شده است. خطمشی گذاران جمهوری اسلامی ایران در نقشه راه اصلاح نظام اداری کشور، دیدمان حکمرانی خوب را راه‌حلی برای مسائل مدیریت دولتی ایران، دانسته‌اند. اصل سوم قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران، دولت را صراحتاً موظف به «ایجاد نظام اداری صحیح و حذف تشکیلات غیرضروری» دانسته است. در همین راستا، برای اصلاح و کارآمدتر شدن ساختار دولت، نقشه راه اصلاح نظام اداری کشور مبتنی بر رؤس سیاست‌های کلی نظام اداری ابلاغی مقام معظم رهبری ارائه شده که نتیجه‌ی اجرای دقیق آن محقق شدن «نظام اداری بهره‌ور بر پایه ارزش‌های اسلامی» است (نقشه راه اصلاح نظام اداری، ۱۳۹۲، ۷-۶). بر این اساس و با بهره‌گیری چارچوب جهانی اصول کلیدی حکمرانی خوب در بخش دولتی شامل (تعهد بالا به سلامت، ارزش‌های اخلاقی و حاکمیت قانون، باز بودن و پای بندی فراگیر ذینفعان، تعریف پیامدها برحسب مزایای زیست‌محیطی، اقتصادی و اجتماعی پایدار، تعیین مداخلات لازم برای بهینه‌سازی نیل به پیامدهای مورد انتظار، بهبود ظرفیت موجودیت سازمانی ازجمله ظرفیت رهبری و کارکنان آن، مدیریت ریسک و عملکرد از طریق کنترل‌های شدید داخلی و مدیریت مالی قوی و اجرای اقدامات مناسب جهت شفاف‌سازی و گزارش دهی برای ارائه پاسخگویی اثربخش) و با در نظر گرفتن اجزا زیرساخت مدیریت منابع انسانی نظام اداری جمهوری اسلامی ایران (برنامه‌ریزی نیروی انسانی، جذب، آموزش، انگیزش، مدیریت عملکرد نیروی انسانی و خروج از خدمت)؛ کدگذاری‌های حاصل از پیشینه و مصاحبه در قالب اصول حکمرانی خوب در بخش دولتی، ابعاد نظام اداری جمهوری اسلامی ایران و نشانگرها دسته‌بندی شدند.

ادامه جدول ۱. فهرست مصاحبه‌شوندگان به تفکیک تحصیلات و پست سازمانی

کارشناس اداری	فوق لیسانس	۱۰
کارشناس مستندسازی IT	لیسانس	۱۱
رئیس گروه پیمان	فوق لیسانس	۱۲
کارشناس برنامه‌ریزی	لیسانس	۱۳
کارشناس بازرگانی	فوق لیسانس	۱۴
کارشناس روابط عمومی	فوق دیپلم	۱۵
کارشناس اکتشاف	فوق لیسانس	۱۶
کارشناس برنامه‌ریزی	دکتری	۱۷
مدیر دفتر قراردادها	فوق لیسانس	۱۸
کارشناس انتقال	فوق لیسانس	۱۹
متصدی صدور چک	دیپلم	۲۰
کارشناس حراست	لیسانس	۲۱
کارشناس قراردادها	فوق لیسانس	۲۲
کارشناس فنی	فوق لیسانس	۲۳
معاون توسعه مدیریت و سرمایه انسانی	دکتری	۲۴
کارشناس منابع انسانی	لیسانس	۲۵
مدیر تدارکات و امور پشتیبانی	لیسانس	۲۶
کارشناس فنی	لیسانس	۲۷
کارشناس آموزش	فوق لیسانس	۲۸

تحلیل داده‌های کیفی

رویکرد این پژوهش در تحلیل داده‌های کیفی، رویکرد ویرایشی است که در سنت فلسفی پدیده‌شناسی ریشه دارد که در پی درک تجارب جهان زندگی فردی است (بون، ۲۰۰۷) پس از این که کدهای اولیه از طریق مطالعه ادبیات و مصاحبه به دست آمد، به ویرایش آن‌ها پرداخته شد. بر این اساس،

بخش‌های معنی‌دار شناسایی و درنهایت دسته‌بندی کدها بر اساس اصول حکمرانی خوب و ابعاد کیفیت مدیریت منابع انسانی احصا شد. برای تعیین روایی محتوای شاخص‌های مذکور، در اختیار ۳۰ نفر از خبرگان قرار گرفت که مشخصات آن‌ها در جدول ۲ ارائه شده است:

جدول ۲. سابقه آموزشی و اجرایی مصاحبه‌شوندگان

کد خبره	سابقه آموزشی و اجرایی
۱	عضو هیئت‌علمی دانشگاه خلیج فارس
۲	عضو هیئت‌علمی دانشگاه خلیج فارس
۳	عضو هیئت‌علمی مرکز مطالعات و بهره‌وری منابع انسانی سازمان مدیریت صنعتی
۴	مدیرکل منابع انسانی ستاد فرمان اجرایی امام
۵	عضو هیئت‌علمی دانشگاه افسری امام علی
۶	عضو هیئت‌علمی دانشگاه خوارزمی
۷	عضو هیئت‌علمی دانشگاه افسری امام علی
۸	عضو هیئت‌علمی دانشگاه تربیت مدرس
۹	عضو هیئت‌علمی دانشگاه خیام

ادامه جدول ۲. سابقه آموزشی و اجرایی مصاحبه‌شوندگان

۱۰	عضو هیئت‌علمی مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی
۱۱	عضو هیئت‌علمی دانشگاه اطلاعات و امنیت ملی
۱۲	عضو هیئت‌علمی دانشگاه بوعلی سینا
۱۳	عضو هیئت‌علمی مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی
۱۴	عضو هیئت‌علمی دانشگاه تهران
۱۵	شاغل در وزارت نیرو
۱۶	عضو هیئت‌علمی دانشگاه امام صادق
۱۷	واحد منابع انسانی سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان تهران
۱۸	دانش‌آموخته دکتری مدیریت منابع انسانی دانشگاه تربیت مدرس
۱۹	مدیرکل دفتر منابع انسانی قم
۲۰	عضو هیئت‌علمی دانشگاه امام صادق
۲۱	عضو هیئت‌علمی دانشگاه امام صادق
۲۲	عضو هیئت‌علمی دانشگاه امام صادق
۲۳	دفتر توسعه منابع انسانی شرکت مادر تخصصی نیروی برق حرارتی
۲۴	مدیرکل دفتر منابع انسانی وزارت دفاع
۲۵	معاون منابع انسانی پژوهشگاه نیرو
۲۶	دانش‌آموخته دکتری مدیریت دولتی دانشگاه تربیت مدرس
۲۷	عضو هیئت‌علمی دانشگاه تربیت مدرس
۲۸	دانش‌آموخته دکتری مدیریت منابع انسانی دانشگاه تربیت مدرس
۲۹	واحد منابع انسانی اداره کل مالیات استان همدان
۳۰	دانش‌آموخته دکتری مدیریت منابع انسانی دانشگاه تربیت مدرس

یافته‌های پژوهش

مدیریت منابع انسانی تأیید شدند. در جدول ۳ شاخص‌های نهایی بر اساس اصول حکمرانی خوب و ابعاد کیفیت مدیریت منابع انسانی ارائه شده است:

نتیجه روایی تحلیلی محتوای حاصل از نظرات خبرگان برای تمامی کدها محاسبه شد و نتایج نشان داد تمامی شاخص‌ها دارای روایی محتوا هستند و به‌عنوان شاخص‌های کیفیت

جدول ۳. شاخص‌های نهایی بر اساس اصول حکمرانی خوب و ابعاد کیفیت مدیریت منابع انسانی

اصول	ابعاد کیفیت مدیریت منابع انسانی	نشانگر
تعهد بالا به‌سلامت، ارزش‌های اخلاقی و حاکمیت قانون	کیفیت برنامه‌ریزی نیروی انسانی	رعایت الزام‌های قانونی، هم‌راستایی سیاست‌های سازمانی، حجم کار همکاران
	کیفیت جذب کیفیت آموزش	رعایت الزام‌های قانونی، جذب و به‌کارگیری نیروی متخصص و متعهد، شفافیت هم‌راستایی سیاست‌های سازمانی، کارایی سازمانی، رعایت الزام‌های قانونی
کیفیت انگیزش	کیفیت انگیزش	طرح‌های تشویقی متنوع، رعایت الزام‌های قانونی، ارزیابی عملکرد کارکنان بر مبنای بازخورد
	کیفیت مدیریت عملکرد نیروی انسانی	رعایت الزام‌های قانونی، فرهنگ مدیریت کیفیت جامع، ارزیابی عملکرد کارکنان بر مبنای بازخورد
کیفیت خروج از خدمت	کیفیت خروج از خدمت	رعایت الزام‌های قانونی، رویه‌های عادلانه، محیط اجتماعی قوی

ادامه جدول ۳. شاخص‌های نهایی بر اساس اصول حکمرانی خوب و ابعاد کیفیت مدیریت منابع انسانی

کیفیت برنامه‌ریزی نیروی انسانی	توسعه مسیر پیشرفت شغلی، فعالیت‌های کمیته‌های کاری اطلاع‌رسانی	
کیفیت جذب	رویه‌های عادلانه، اطلاع‌رسانی، فرهنگ مدیریت کیفیت جامع	
کیفیت آموزش	رویه‌های عادلانه، اطلاع‌رسانی، اثربخشی دوره‌های آموزشی	
کیفیت انگیزش	رعایت الزام‌های قانونی، رویه‌های عادلانه طرح‌های تشویقی متنوع	باز بودن و پای بندی فراگیر
کیفیت مدیریت عملکرد نیروی انسانی	رویه‌های عادلانه، اطلاع‌رسانی، ارتباطات	ذینفعان
کیفیت خروج از خدمت	شفافیت، اطلاع‌رسانی، ارتباطات	
کیفیت برنامه‌ریزی نیروی انسانی	عملکرد سازمانی، رضایت شغلی، فرهنگ مدیریت کیفیت جامع	تعریف پیامدها
کیفیت جذب	هویت‌سازمانی، عملکرد سازمانی، زمان صرف شده برای اجرای فرآیند استخدامی	برحسب مزایای
کیفیت آموزش	توانمندسازی کارکنان، عملکرد سازمانی، عزت‌نفس	زیست‌محیطی، اقتصادی و
کیفیت انگیزش	انگیزه شغلی، دل‌بستگی شغلی، تصویرسازمانی مطلوب	اجتماعی پایدار
کیفیت مدیریت عملکرد نیروی انسانی	کارایی سازمانی، حمایت کارکنان، توانمندسازی کارکنان	
کیفیت خروج از خدمت	نرخ جابه‌جایی، تعهد سازمانی، تمایل به ماندن در سازمان	
کیفیت برنامه‌ریزی نیروی انسانی	کارایی سازمانی، کیفیت زندگی کاری، توسعه مسیر پیشرفت شغلی	تعیین
کیفیت جذب	فرهنگ مدیریت کیفیت جامع، فعالیت‌های کمیته‌های کاری، رعایت الزام‌های قانونی	مداخلات لازم برای
کیفیت آموزش	فعالیت‌های کمیته‌های کاری، همکاری بین بخش‌ها و واحدها، ارتباطات	بهبودسازی
کیفیت انگیزش	عملکرد سازمانی، شفافیت، رویه‌های عادلانه	نیل به
کیفیت مدیریت نیروی انسانی	ارزیابی عملکرد کارکنان بر مبنای باخورد، فعالیت‌های کمیته‌های کاری، شفافیت	پیامدهای مورد
کیفیت خروج از خدمت	تسهیم دانش سازمانی، حمایت کارکنان، فرهنگ مدیریت کیفیت جامع	انتظار
کیفیت برنامه‌ریزی نیروی انسانی	توانمندسازی کارکنان، کارایی سازمانی، طرح جانشین پروری	
کیفیت جذب	نیازسنجی آموزشی، حمایت کارکنان، ارتباطات	
کیفیت آموزش	نیازسنجی آموزشی، توسعه مسیر پیشرفت شغلی هم‌راستایی سیاست‌های سازمانی	بهبود ظرفیت
کیفیت انگیزش	عملکرد سازمانی، تسهیم دانش سازمانی، حمایت کارکنان	موجودیت
کیفیت مدیریت عملکرد نیروی انسانی	فرهنگ مدیریت کیفیت جامع، تسهیم دانش سازمانی، طرح‌های تشویقی متنوع	سازمانی از جمله ظرفیت
کیفیت خروج از خدمت	طرح جانشین پروری، فرهنگ مدیریت کیفیت جامع، تسهیم دانش سازمانی	رهبری و کارکنان آن
کیفیت برنامه‌ریزی نیروی انسانی	رعایت الزام‌های قانونی، همکاری بین بخش‌ها، هم‌راستایی سیاست‌های سازمانی	مدیریت
کیفیت جذب	نرخ جابه‌جایی و تمایل به ماندن در سازمان، بررسی رضایت مدیر از نیروی استخدام شده، رعایت الزام‌های قانونی	ریسک و
کیفیت آموزش	اثربخشی دوره‌های آموزشی، رعایت الزام‌های قانونی، ارزیابی عملکرد کارکنان بر مبنای بازخورد	عملکرد از طریق
کیفیت انگیزش	سنجش رضایت شغلی، سنجش انگیزه شغلی، تعهد سازمانی	کنترل‌های
کیفیت مدیریت عملکرد نیروی انسانی	رعایت الزام‌های قانونی، عملکرد سازمانی، ارتباطات	شدید داخلی و
کیفیت خروج از خدمت	طرح جانشین پروری، تسهیم دانش سازمانی، عملکرد سازمانی	مدیریت مالی قوی

90 Percent Confidence Interval	0.046	0.058
P-value RMSEA <= 0.05	0.042	
Standardized Root Mean Square Residual:		
SRMR	0.063	

همان‌طور که در جدول بالا مطرح شده است که از سه شاخص CFIR, RMSEA, SRMR استفاده شده است. در بسیاری از فرس‌ها مقدار مطلوب برای CFI را ۰.۹۰٪ در نظر گرفته‌اند که مدل حاضر ۰.۹۱٪ است. همچنین برای شاخص RMSEA، هرچقدر این شاخص به صفر نزدیک‌تر باشد بهتر است. معمولاً کمتر از ۰.۰۸ را مقدار قابل قبول برای مدل در نظر می‌گیرند که در مدل کمتر از ۰.۰۵ به دست آمده است. شکل ۱ بیانگر میزان اثر هر یک از متغیرها با آزمون معناداری آن‌ها است:

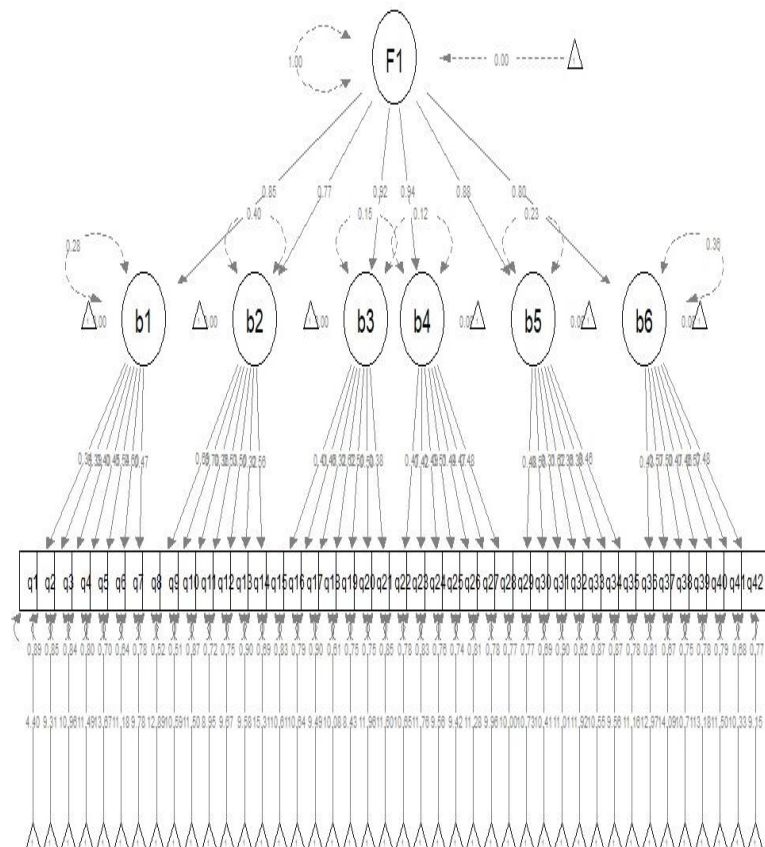
مرحله دوم پژوهش

پژوهش کمی

پس از انجام روایی محتوا ابزار طراحی شده، ابتدا پایایی پرسشنامه با استفاده از آلفای کرونباخ بررسی و با توجه به این که آلفای به دست آمده برابر ۰.۹۱۸ شد، نتیجه گرفته شد که پرسشنامه از پایایی لازم برخوردار است. جهت برآورد روایی سازه؛ از روش تحلیل عاملی تأییدی با کمک زبان برنامه‌نویسی R ورژن ۳.۵.۵ بر روی ۳۰۰ نمونه پرسشنامه گردآوری شده؛ استفاده شد. نتایج تحلیل عاملی تأییدی در جدول ۴ ارائه شده است:

جدول ۴. نتایج تحلیل عاملی

User model versus baseline model:	
Comparative Fit Index (CFI)	0.91
RMSEA	0.048



شکل ۱. نتایج تحلیل عاملی

که از نظر آماری با استفاده از آزمون T مورد آزمون قرار گرفت و معنی‌دار می‌باشند.

در دیاگرام مقادیر بین متغیرهای پنهان (مؤلفه‌ها) همان ضریب همبستگی بین متغیرها است که برای همه مؤلفه‌ها معنادار بود و مقادیر بین متغیر پنهان و متغیر آشکار مقدار بار عاملی است

بحث و نتیجه‌گیری

هدف غایی این پژوهش، تدوین سنجه‌ای روا برای اندازه‌گیری کیفیت مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایران؛ بوده است. برای طراحی سنجه‌ای جدید که سابقه‌ای در پیشینه دانشی موجود ندارد، استفاده از روش پژوهش کیفی روش مناسبی است. جهت روایی محتوا از نظر خبرگان بهره‌گیری و درنهایت هم با استفاده از روش تحلیل عاملی، روایی سازه این پرسشنامه تأیید شد.

امروزه سازمان‌هایی در حفظ قابلیت رقابتی و ادامه حیات خود موفق هستند که در توسعه مهارت‌های اساسی منبع انسانی خود؛ سرمایه‌گذاری کنند. در این راستا، طراحی شاخص اندازه‌گیری کیفیت مدیریت منابع انسانی به مدیران در تشخیص وضعیت مدیریت منابع انسانی و به تبع آن در بهبود عملکرد سازمانی؛ یاری خواهد رساند. همان‌طور که مطرح شد،

References

- Adriaenssen, D., Johannessen, J. & Saetersdal, H. (2016). "How Can We Improve The Effectiveness of HRM Strategy? A Model For Future Research". *Problems and Perspectives in Management*, 14(2), 175-182.
- Arshad, A., Azhar, M. & Khawaja, K. (2014). "Dynamics of HRM Practices And Organizational Performance: Quest for Strategic Effectiveness in Pakistani Organizations". *International Journal of Business and Social Science*, 5(9), 93-101.
- Bal, Y., Bozkurt, S., & Ertemsir, E. (2014, June). Determining the influence of HRM practices on increasing organizational commitment: An empirical research from Turkey. In *Human capital without borders: knowledge and learning for quality of life; proceedings of the management, knowledge and learning international conference* (pp. 1025-1033).
- Boon, S., Johnston, B. & Webber, S. (2007). "A Phenomenographic Study of English Faculty's Conceptions of Information Literacy". *Journal of Documentation*, 63(2), 204-208.
- Burma, Z, A. (2014). "Human Resource Management And Its Importance For Today's Organizations", *International Journal of Education and Social Science*, 1(2), 85-94.
- Collins, C. J., Ericksen, J. & Allen, M. (2005). "Employee Outcomes: Human Resource Management Practices And Firm Performance In Small Businesses". NY: Cornell University.
- Dyer, L. & Reeves, T. (1995). "Human Resource Strategies and Firm Performance: What Do We Know And Where Do We Need To Go?". *The International Journal of Human Resource Management*, 6(3), 656-671.
- Ejaz, S. & Waqer, Ar. (2015). "An Effectiveness Of Human Resource Management Practices on Employee Retention Findings from Insurance Companies of Karachi", *Journal of Business Market Management*, 7(7), 27-33.
- Erez, M. (2010). "Culture and Job Design". *Journal of Organizational Behavior*, 31(3), 389-400.
- Goncalves, S. P. & Neves, J. (2012). "The Link Between Perceptions Of Human Resource Management Practices And Employee Well- Being At Work". *Advances in Psychology Study*, 1(1), 31-39.
- Karash, L. (2004). "The Hidden Costs of Poor Management". Available at: www.inc.com
- Lamba, Shruti., Choudhary, Nirmala. (2013). "Impact of HRM Practices On Organizational Commitment Of Employees". *International Journal of Advancement in Research & Technology*, 2(4), 407-423.
- Marescaux, E., De Winne, S. & Sels, L. (2013). "HR Practices And HRM Outcomes: The Role Of Basic Need Satisfaction". *Personnel Review*, 42(2), 4-27.
- Prabhakar, G. & Ram, P. (2011). "Antecedent HRM Practices For Organizational Commitment", *International Journal Of Business and Social Science*, 2(2), 55-62.
- Presbitero, A., Roxas, B. & Chadee, D. (2015). "Looking Beyond HRM Practices In Enhancing Employee Retention In BPOs: Focus On Employee-Organisation Value Fit", *The International Journal of Human Resource Management*, 27(6), 1-18.
- Priya, Usha, T. (2013). "Impact of HRM Practices On Employee Satisfaction In Public Sector Commercial Banks In Chennai". *International Journal of Management Academy*, 1(2), 91-95.
- Santhanam, N., Kamalanabhan, T, J., Dyaram, L. & Ziegler, H. (2015). "Examining The Moderating Effects Of Organizational Identification Between Human Resource Practices And Employee Turnover Intentions In Indian Hospitality Industry". *GSTF Journal on Business Review*, 4(1), 11-19.

Tzafir, Sh., Harel, H., Baruch, Y. & Dolan, Sh. (2003). "The Consequences Of Emerging HRM Practices For Employees Trust In Their Managers". *Personal Review*, 33(6), 628-647.

پیوست: پرسشنامه اندازه‌گیری کیفیت مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی

– برنامه ریزی نیروی انسانی

۱. واحد منابع انسانی سازمان، تعداد نیروی موردنیاز هر واحد را با توجه به کارهای آن دفتر؛ تأمین کرده است.
۲. برنامه‌ریزی تأمین نیروی انسانی به‌قدری شفاف است که زمینه پارتی‌بازی و فساد را از بین برده است.
۳. برنامه‌ریزی تأمین نیروی انسانی در راستای بخشنامه‌های ابلاغی و صلاح سازمانی است.
۴. واحد منابع انسانی سازمان، اطلاعات موردنیاز من جهت ارتقا شغلی را در اختیارم گذارد.
۵. من از مسیر شغلی که برایم در نظر گرفته‌شده، آگاهی دارم.
۶. واحد منابع انسانی، در هنگام برنامه‌ریزی نیروی انسانی سایر واحدها از مدیران آن واحد، نظرسنجی می‌کند.
۷. سازمان من دارای تعداد نیروی منابع انسانی موردنیاز خود است.
۸. من از سازمان خود راضی هستم.
۹. من برای انجام کارهای سازمانی که وظیفه‌ام نیست، پیشگام هستم.
۱۰. واحد منابع انسانی سازمان من، با توجه به شرایط سازمان، نیازهای استخدامی خود را به دستگاه‌های بالاتر و اداری و استخدامی اعلام می‌کند.

۱۱. با توجه به شرایط و امکانات جدید، وظایف شغلی در سازمان من بازمینی می‌شوند.
۱۲. در سازمان من پست‌های بلا تصدی به صورت دوره‌ای بازمینی و در صورت لزوم، حذف می‌شوند.
۱۳. برنامه‌ریزی مسیر شغلی در سازمان من به نحوی است که من توان انجام وظایف مختلفی را دارم.
۱۴. حدود تخمینی زمان انجام هر پرونده به من اعلام شده است.
۱۵. در سازمان من، طرح تربیت مدیران آینده اجرا می‌شود.
۱۶. با توجه به سیاست‌های ابلاغی دولت، برنامه‌ریزی‌های نیروی انسانی به صورت دوره‌ای به‌روز می‌شود.
۱۷. برای به‌روزرسانی سند منابع انسانی سازمان، هر پنج سال یک‌بار از واحدها نظرخواهی می‌شود.
۱۸. گزارش نیروی انسانی با دقت جمع‌آوری و برای تصمیم‌گیری‌های کلان به مراجع ارائه می‌شود.
۱۹. سیستم الکترونیکی منابع انسانی سازمان به نحوی است که من می‌توانم مسیر شغلی که برایم در نظر گرفته شده را ببینم.
۲۰. پست‌های بلا تصدی موجود جهت در سایت سازمان اطلاع‌رسانی می‌شوند.
۲۱. من از هرگونه تغییری که در ساختار سازمانی رخ می‌دهد، آگاه می‌شوم.

– جذب

۱. فرآیند جذب نیروی انسانی طوری طراحی شده است که نیروهای متخصص و متعهد، جذب سازمان می‌شوند.
۲. تمام مراحل فرآیند جذب نیروی انسانی، اطلاع‌رسانی شفاف و دقیق صورت می‌گیرد.
۳. ضوابط استخدامی در سازمان من، با دقت رعایت می‌شود.
۴. اطلاعات مرتبط با فرآیند جذب به صورت یکسان در اختیار تمامی متقاضیان قرار می‌گیرد.
۵. تمام مراحل فرآیند جذب کارکنان، مستندسازی می‌شود.
۶. جذب افراد در سازمان من به نحوی است که امکان فرصت جذب برابر میان اکثریت و اقلیت‌های دینی صورت می‌گیرد.
۷. افراد زیادی تمایل دارند در سازمان من استخدام شوند.
۸. سازمان با جذب نیروهای توانمند، بهره‌وری سازمان را ارتقا داده است.
۹. متقاضیان استخدام از زمانی که صرف فرآیند استخدام و جذب می‌شود؛ راضی هستند.
۱۰. هنگام مصاحبه استخدامی، مدیر مستقیم فرد نیز حضور دارد.
۱۱. در میان تیم مصاحبه‌کننده یک روانشناس نیز قرار دارد.
۱۲. قبل از این‌که با فرد مصاحبه استخدامی صورت گیرد، ارزش‌های سازمانی به او اعلام می‌شود.

۱۳. برای کارمندان جدید استخدام، دوره‌های آموزشی بدو استخدام اجرا می‌شود.
۱۴. برای کارمندان جدید استخدام، اختیارات کافی برای انجام وظایفشان اعطا می‌شود.
۱۵. برای کارمندان جدیداستخدام، جلسه معارفه با مدیرعامل سازمان برگزار می‌شود.
۱۶. میزان رضایت مدیر مستقیم از نیروی تازه استخدام‌شده، پس از یک سال سنجیده می‌شود.
۱۷. نرخ ریزش و خروج نیروهای تازه استخدام شده نسبت به دوره‌های قبل که سازمان نیرو گرفته بود، کمتر است.
۱۸. از کارکنان جدیداستخدام، تعهدنامه کتبی اخذ می‌شود.
۱۹. متقاضیان استخدام با مراجعه به سایت سازمانی از مراحل پرونده خودآگاه می‌شوند.
۲۰. اعلام نتایج استخدام، به صورت شفاف و با جزئیات در سایت سازمان اطلاع‌رسانی می‌شود.
۲۱. شکایات متقاضیان استخدام؛ به صورت دقیق پاسخ داده می‌شود.

- آموزش

۱. سیاست‌های کلان سازمان، در تدوین دوره‌های آموزشی مدنظر قرار می‌گیرد.
۲. دوره‌های آموزشی با رعایت صرفه و صلاح سازمان برگزار می‌شوند.
۳. در تدوین تقویم آموزشی، الزام‌های قانونی که توسط دستگاه‌های بالاتر مطرح می‌شود، مدنظر قرار می‌گیرد.
۴. همه کارکنان به صورت برابر؛ به دوره‌های آموزشی فرستاده می‌شوند.
۵. فهرست دوره‌های آموزشی سازمان در سایت سازمان و در دسترس کلیه کارکنان است.
۶. دوره‌های آموزشی برگزار شده به‌قدری جذاب و مفید هستند که کارکنان تمایل به حضور در دوره آموزشی دارند.
۷. من به‌قدری به کارم مسلط هستم که به‌راحتی می‌توانم در سازمان دیگری استخدام شوم.
۸. من می‌توانم در مورد پرونده‌های در دستم به‌راحتی، تصمیم بگیرم.
۹. من در کارم اعتمادبه‌نفس دارم.
۱۰. برای تدوین تقویم آموزشی؛ از واحدهای تخصصی در خصوص نیازهای آموزشی موردنیازشان؛ نظرخواهی می‌شود.
۱۱. واحد منابع انسانی زمان برگزاری دوره‌ها را با مدیران واحدهای تخصصی هماهنگ می‌کند.
۱۲. اساتید دوره‌های آموزشی تخصصی با هماهنگی واحد تخصصی انتخاب می‌شود.
۱۳. در حوزه‌های تخصصی، آموزش‌های به‌روز به کارکنان ارائه می‌شود.
۱۴. در اعزام فرد به دوره‌های آموزشی، پستی که پیش‌بینی شده فرد در آینده بگیرد، نیز مدنظر قرار می‌گیرد.
۱۵. اولویت اجرای دوره‌های آموزشی در سازمان، اجرای دوره‌های تخصصی است.
۱۶. برای سنجش یادگیری فراگیر، نتیجه پیش‌آزمون و آزمون باهم قیاس می‌شوند.
۱۷. طی پرسشنامه‌ای از مدیر مستقیم در خصوص تغییر رفتار فراگیر، پس از شرکت در دوره آموزشی نظرخواهی می‌شود.
۱۸. ارزشیابی اثربخشی دوره آموزشی، شش ماه پس از اجرای دوره سنجیده می‌شود.
۱۹. رویه‌های اداری اعزام کارکنان به دوره‌های آموزشی برای همه کارکنان سازمان، به صورت یکسان اجرا می‌شود.
۲۰. کارکنان از نتیجه ارزشیابی دوره‌ها مطلع می‌شوند.
۲۱. اطلاعات کافی از نحوه امتیازدهی به دوره‌های آموزشی در اختیار کارکنان قرار می‌گیرد.

- انگیزش

۱. واحد منابع انسانی ابزارهای تشویقی متنوعی در اختیار مدیر من قرار داده است.
۲. در زمان ارتقا رتبه شغلی، میزان عمل کارمند به قوانین نیز مدنظر قرار می‌گیرد.
۳. در سازمان من، هرچند وقت یک‌بار از کارمندانی که دارای برخورد مناسب با ارباب‌رجوع هستند؛ تقدیر می‌شود.
۴. میزان کارانه اختصاص‌یافته به واحدهای مختلف سازمان، یکسان است.
۵. کارکنان سازمان به صورت برابر می‌توانند از امکانات رفاهی سازمان استفاده کنند.
۶. کارکنان سازمان من کارمندان بر اساس تجرد یا تأهل خود، حق انتخاب مزایای رفاهی را دارند.
۷. من دارای انگیزه شغلی بالایی هستم.
۸. من به سازمان خود احساس دل‌بستگی می‌کنم.

۹. سازمان من، شهرت خوبی میان مردم دارد.
۱۰. پاداش‌های وعده داده شده، در زمان تعیین شده، به کارکنان اختصاص می‌یابند.
۱۱. تمامی کارکنان به صورت شفاف از مهمانسراهای سازمانی موجود و فعال؛ اطلاع دارند.
۱۲. تمامی کارکنان به صورت دوره‌ای و عادلانه می‌توانند از مهمانسراهای سازمانی استفاده کنند.
۱۳. پیشنهادهای کارکنان به‌دقت و در زمان مشخص در کمیته پیشنهادها بررسی و نتیجه آن در سازمان اطلاع‌رسانی می‌شود.
۱۴. پیشنهادهای کاربردی کارکنان، در عمل در سازمان به کار گرفته می‌شوند.
۱۵. کارکنان، دارای فضای کاری مناسب و موردنیاز خود هستند.
۱۶. واحد منابع انسانی به صورت دوره‌ای رضایت شغلی کارکنان سازمان را می‌سنجد.
۱۷. واحد منابع انسانی به صورت دوره‌ای انگیزه شغلی کارکنان سازمان را می‌سنجد.
۱۸. گزارش حضور و غیاب کارمند به صورت ماهیانه برای مدیر مستقیم ارسال می‌شود.
۱۹. مدت‌زمان موردنیاز برای ارائه خدمات واحد منابع انسانی، به اطلاع مراجعین این واحد می‌رسد.
۲۰. کارکنان می‌توانند به صورت محرمانه و فردی، مشکلات کاری خود را با کارکنان واحد منابع انسانی مطرح نمایند.
۲۱. پس از اعلام مشکلات موجود توسط کارکنان، واحد منابع انسانی برای اصلاح مشکلات، سریع اقدام می‌کند.

– مدیریت عملکرد نیروی انسانی

۱. ارزشیابی عملکرد کارکنان بر اساس مستندات ارائه شده و به‌دقت انجام می‌گیرد.
۲. در ارزشیابی عملکرد کارکنان، رعایت ارزش‌های اخلاقی توسط کارمند نیز مدنظر قرار می‌گیرد.
۳. پس از اعلام نتیجه ارزشیابی عملکرد کارمند، قرارداد جدید با کارمند مبادله می‌شود.
۴. تمامی کارکنان در سایت سازمان به بخشنامه‌های مرتبط با ارزیابی عملکرد؛ دسترسی دارند.
۵. کارکنان از نتایج ارزیابی عملکرد خود، مطلع می‌شوند.
۶. کارکنان می‌توانند به صورت محرمانه، اعتراض خود را به نتیجه ارزیابی عملکرد به واحد منابع انسانی اعلام دارند.
۷. کارها و خدمات وعده داده شده در زمان تعیین شده، انجام می‌شوند.
۸. وظایف شغلی طوری تعریف شده‌اند که کارکنان سازمان، دارای اختیارات کافی می‌باشند.
۹. وظایف شغلی طوری تعریف شده‌اند که کارکنان توان انجام کارهای مختلف و مرتبط با هم را دارا هستند.
۱۰. کارکنان از نتایج فرم‌های نظرسنجی ارباب‌رجوعان مطلع می‌شوند.
۱۱. برگه‌های ارزیابی عملکرد در کمیته ارزیابی عملکرد و به صورت چندجانبه، بررسی می‌شوند.
۱۲. نتیجه ارزیابی عملکرد به صورت رسمی به کارمند ابلاغ می‌شود.
۱۳. فرهنگ انجام کارها و مدیریت به صورت مشارکتی در سازمان من ترویج می‌شود.
۱۴. تجارب بالارزش کارکنان در سازمان ثبت و در اختیار دیگران قرار می‌گیرد.
۱۵. برای کارکنان فعال، امتیازات تشویقی در نظر گرفته می‌شود.
۱۶. در انتهای هر سال؛ اهداف کوتاه‌مدت سال بعد واحد، تعیین می‌شود.
۱۷. در انتهای هر سال؛ میزان تحقق اهداف سالیانه هر واحد جمع‌آوری و به مدیرعامل سازمان، گزارش می‌شود.
۱۸. در واحدهای مختلف سازمان نماینده آن واحد با نماینده میز خدمت سازمان در ارتباط است.
۱۹. کارکنان واحد منابع انسانی دارای دانش کافی و تخصصی برای پاسخگویی به سؤالات سایر کارکنان هستند.
۲۰. کارکنان واحد منابع انسانی، اطلاعات دقیق را به صورت کامل و شفاف در اختیار تمام کارکنان قرار می‌دهند.
۲۱. کارکنان واحد منابع انسانی، اطلاعات دقیق را در زمان قانونی و تعیین شده، در اختیار تمام کارکنان قرار می‌دهند.

– خروج از خدمت

۱. جهت هدف حفظ سلامت اداری در صورت لزوم، کارمند خاطی اخراج می‌شود.
۲. واحد منابع انسانی طرح تکریم بازنشستگان را در سازمان اجرا می‌کند.
۳. در پرداخت پاداش پایان خدمت کارکنان، اجرای صحیح به قوانین، مدنظر قرار می‌گیرد.

۴. کارکنان در زمان بازنشستگی، از نحوه محاسبات مزایای خود اطلاع دارند.
۵. در صورت اخراج کارمند، دلایل تصمیم سازمان به صورت شفاف به کارمند اعلام می‌شود.
۶. کانون بازنشستگان سازمان، ارتباط میان سازمان و بازنشستگان را برقرار می‌کند.
۷. میزان جابه‌جایی کارکنان در درون سازمان، پایین است.
۸. میزان غیبت‌های کارکنان در سازمان، پایین است.
۹. میزان ترک شغلی کارکنان در سازمان، پایین است.
۱۰. در کمیته‌های تخصصی، از بازنشستگان حوزه تخصصی، دعوت به عمل می‌آید.
۱۱. اگر کارمندی به صورت اختیاری سازمان را ترک کند؛ از او خواسته می‌شود علت تصمیم خود را اعلام دارند.
۱۲. مستندسازی تجربیات کارکنان باسابقه بالا؛ پیش از بازنشستگی آن‌ها صورت می‌گیرد.
۱۳. از کارکنان باسابقه بالا؛ در ارزیابی طرح مدیران آینده استفاده می‌شود.
۱۴. تجارب ارزنده کارکنان در شرف بازنشستگی، مستندسازی می‌شود.
۱۵. از بازنشستگان متخصص جهت آموزش دوره‌های تخصصی، استفاده می‌شود.
۱۶. اولویت طرح تربیت مدیران آینده، تربیت نیروهای، جایگزین نیروهای در شرف بازنشستگی است.
۱۷. انتقال اطلاعات به نیروی جایگزین نیروی در شرف بازنشستگی، سه ماه قبل از خروج نیروی بازنشسته صورت می‌گیرد.
۱۸. هم‌زمان با تودیع فرد بازنشسته، معارفه فرد جایگزین صورت می‌گیرد.
۱۹. در سایت منابع انسانی شرکت، کلیه بخشنامه‌ها و دستورالعمل‌های بازنشستگی، خرید خدمت و... برای همه کارکنان قابل دریافت است.
۲۰. کارکنان واحد منابع انسانی، رخدادهای مهم زندگی افراد همانند تاریخ تولد، روز بازنشستگی افراد و... در سایت منابع انسانی به اشتراک می‌گذارند.
۲۱. زمان تودیع افراد بازنشسته، در سایت سازمان اطلاع‌رسانی می‌شود.