

## مدیریت منابع انسانی در حال پیر شدن

\* محمدرضا معماری آرانی

### چکیده:

از آنجایی که نیروی انسانی با فراوری های خود نسبت به افزایش دارایی های ملی و ساختن مصنوعات و تولید انواع وسایل مورد نیاز می پردازد، این خود سرچشمه اقتصاد و تولید به شمار می آید.

ترکیب سنی و سابقه اعضای سازمان به نوبه خود یکی از عوامل تعیین کننده ساختار و عملکرد آن به شمار می رود.

در سازمان تامین اجتماعی به دلیل ماهیت خاص، فعالیت های منابع انسانی با ارزش ترین سرمایه ها محسوب می شوند و ادامه فعالیت های صندوق بدون توجه به مسائل انسانی و پرورش امکان پذیر نمی باشد.

رقابت پذیری و در نهایت بقای سازمان بستگی به داشتن افراد مجرب در شغل های مناسب و در زمان های حساب شده دارد. برنامه ریزی منابع انسانی ابزاری است که مدیران سازمان را مطمئن می سازد که بهترین افراد را در زمان مناسب برای شغل های مورد نظر که وجود دارند مورد استفاده قرار دهند. بنابراین سازمان در پیشرفت خود دچار اختلال نخواهد شد.

در آمار گیری از جامعه آماری پرسنل اداره کل استان اصفهان به روش کتابخانه ای مشخص شد که ۴۷۹ نفر از ۱۳۰۸ نفر پرسنل شاغل در این استان، نه تنها با مقررات پیش از موعد بلکه با مقررات جاری بازنشستگی صورت می گیرد. این در حالی است که ما خروج هرگونه نیرو از سیستم را به شکل های مختلف مثل استعفا، انتقالی، فوت و ... در نظر

نگرفته ایم که در صورت احتساب، وضعیت از این هم بدتر است. درضمن منتظر ماندن برای استخدام بعدی ابتدا مدت زیادی امور را مختل می کند دوم حتی در صورت استخدام به موقع نیرو مشاغل زیادی که نیاز به تجربه دارد با مشکل تصدی و اجرا روبه رو می شود.

مدیریت عملکرد، مدیریت جانشین پروری و توسعه مسیر شغلی باید دوباره ارزیابی و بازنگری شوند. سازمان تامین اجتماعی برای حل بحران کنونی، باید نگاه خود را معطوف درون سازمانی ساخته و استراتژی های جانشین پروری را به کار گرفته و روی توسعه و پرورش استعداد های موجود تمرکز کند. جانشین پروری به سازمان اجازه می دهد که مشاغل کلیدی، جانشین های بالقوه و شکاف های مهارتی را شناسایی کند و به کارکنان، گزینه های شغلی موجود و ابزارهایی را برای برنامه ریزی و دستیابی به هدف های شغلی آنها، ارائه کند. تمرکز بر مشاغل بحرانی، تشویق برنامه های توسعه پیشگیرانه و قابل پیگیری و بازنشستگی مرحله ای از جمله راه های مقابله با مشکل خروج دفعی نیروی کار خواهد بود.

در این زمینه موارد زیر جهت مقابله با این مشکل پیشنهاد می شود:

۱. فرایند جانشین پروری را از همین حالا در شعبه ها آغاز کنیم، این موضوع می تواند با واگذاری و تفویض اختیار امور به بعضی کارکنان و آماده ساختن آنان برای موقعیت جدید شروع شود.
۲. از هم اکنون مقام های بالاتر را با مکاتبه ای صریح مطلع موضوع و درخواست استخدام را مطرح نماییم.
۳. بازنشستگان را به یک باره از محیط خارج نکرده و تا اطمینان از ایجاد کادر مناسب بطور پاره وقت به کار گیریم.
۴. آموزش توسط بازنشستگان به کارکنان جدید و فعلی در اولویت قرار گیرد.
۵. صرف نظر از حکم پست های موجود از کارمندان کم سابقه تر بخواهیم وظایف مربوطه را انجام دهند.
۶. با درخواست دفعی بازنشستگی همکاران موافقت نشده و فرایند بازنشستگی به صورت تدریجی صورت پذیرد ..

امید است، این پژوهش مدیران منابع انسانی صندوق را بیش از پیش به وضعیت سابقه ایی نیروهای تحت پوشش معطوف نماید.

**واژه های کلیدی:** منابع انسانی، سرمایه، مدیریت جانشین پروری

## مقدمه:

در سال‌های اخیر سازمان‌ها با نمونه‌های متنوعی از تاثیر ساختار جمعیتی کشوری که در آن فعالیت می‌کنند مواجه بوده‌اند، ساختار سنی و سابقه‌ای جمعیت، یکی از نیروهایی است که به طور خاص برنوع استراتژی‌های منابع انسانی یک سازمان تاثیر می‌گذارد، ترکیب سنی و سابقه‌ای اعضای سازمان به نوبه خود از عوامل تعیین کننده ساختار و عملکرد آن به شمار می‌رود.

از آنجا که نیروی انسانی با فرآوری‌های خود به آفرینش دارایی‌های ملی و به ساختن و فعالیت‌های تولیدی و صنعتی می‌پردازند، سرچشمه اقتصاد و تولید به شمار می‌آیند. نیروی انسانی و توانایی‌های اندیشه، مولد دارایی‌ها و پدید آورنده اقتصاد شکوفا در جامعه است. از مهمترین عواملی که در برنامه ریزی منابع انسانی در سطوح سازمانی و ملی باید به آن توجه شود، نیروی کار در دسترس است. ساختار سنی نیروی کار در دسترس از اهمیت فراوانی برخوردار است. صعود یا نزول نرخ رشد سن و سابقه درافزایش یا کاهش نیروی کار و نیاز به انجام کار توسط نیروی انسانی تاثیرگذار است.

در سازمان تامین اجتماعی به دلیل ماهیت خاص فعالیت‌ها، منابع انسانی با ارزش‌ترین سرمایه‌ها محسوب می‌شوند و ادامه فعالیت‌های سازمان بدون توجه به مسائل انسانی و پرورش آنها امکان پذیر نمی‌باشد. زیرا جایگزینی و تجهیز نیروی انسانی جدید به ویژه در بخش‌های تخصصی نیازمند آموزش‌های لازم بوده که این امر با مشکلات عدیده‌ای همراه است. باید توجه داشت، در مدیریت نیروی انسانی خط مشی‌ها و مقررات فقط وسیله‌ای جهت تصمیم گیری بوده و نمی‌تواند جایگزین قضاوت‌های منطقی و صحیح مدیران و شیوه‌های رفتاری آنها در برخورد با مسائل انسانی باشد.

جرقه‌ای که در ذهن من باعث تهیه این مقاله شد ساختار سنی و سابقه‌ای افراد شاغل در شعبه محل کارم بود که شاید در سایر شعب سازمان نیز به علت سیاست‌های سازمان در عدم استخدام نیرو جلب توجه می‌کرد، ولی در شعبه کاشان حادث‌تر بود، در این بحث پیش

بینی می‌شود در آینده‌ای نزدیک کادر شعبه با خلأ نیرو مواجه شود. با ادامه کار در این زمینه متوجه وجود این مشکل در سطح استان با جامعه آماری بالاتر شدم. در ابتدا مشکلات پیش رو در این زمینه مطرح می‌شود و راهکارهای جهانی مقابله با آن مانند بازنشستگی مرحله‌ای و جانشین پروری مطرح می‌شود. هرچند این راهکارها در عمل نیاز به تغییر قوانین و مقررات سازمان دارد، لیکن می‌تواند در سطح کلان ذهن مدیران را جهت تغییرات آتی به چالش وادارد. در پایان نتیجه گیری بحث و پیشنهادهای ارائه می‌شود که امید است رهگشا باشد.

### معرفی سازمان تأمین اجتماعی:

سازمان تأمین اجتماعی یک نهاد بیمه گر اجتماعی است که مأموریت اصلی آن پوشش کارگران مزد و حقوق بگیر (به صورت اجباری) و صاحبان حرف و مشاغل آزاد (به صورت اختیاری) است. جمعیت تحت پوشش این صندوق، شامل حدود ۱۰ و نیم میلیون نفر بیمه شده و نزدیک به یک میلیون نفر مستمری بگیر است که با در نظر گرفتن افراد خانواده بیمه شدگان، جمعیت تحت پوشش این نهاد برای خدمات درمانی به بیش از ۳۲ میلیون نفر می‌رسد. براساس قانون، سازمان تأمین اجتماعی یک نهاد عمومی غیردولتی است که بخش عمده منابع مالی آن از محل حق بیمه‌ها (با مشارکت بیمه شده و کارفرما) تأمین می‌شود و متکی به منابع دولتی نیست. به همین دلیل، دارایی‌ها و سرمایه‌های آن متعلق به اقشار تحت پوشش در نسل‌های متوالی است و نمی‌تواند قابل ادغام با هیچ یک از سازمان‌ها و مؤسسات دولتی یا غیردولتی باشد. تکیه گاه اصلی این نهاد، مشارکت سه‌جانبه کارفرمایان، بیمه‌شدگان و دولت در عرصه‌های مختلف سیاست‌گذاری، تصمیم‌گیری‌های کلان و تأمین منابع مالی است.

اصول و مبانی بیمه‌گری این سازمان به نحوی تنظیم شده که بین اهداف اصلی آن با اهداف کلان نظام اقتصادی کشور همسویی کامل وجود دارد. از یک سو رونق فعالیت‌های تولیدی و صنعتی موجب افزایش جمعیت تحت پوشش بیمه و تقویت منابع مالی این

سازمان می‌شود و از سوی دیگر پوشش بیمه‌ای کارگران به افزایش اطمینان خاطر، ایجاد امنیت روحی، سلامت جسمی و در نهایت ارتقای بهره‌وری نیروی کار منجر می‌شود. همچنین همه عواملی که فعالیت‌های اقتصادی و صنعتی را تحت تأثیر قرار می‌دهد، بر منابع و مصارف سازمان تأمین اجتماعی نیز اثرگذار است. از جمله این عوامل می‌توان به بحران بیکاری، افزایش نرخ سالمندی، بی‌ثباتی در فعالیت‌های اقتصادی، افزایش حوادث، سوانح در کشور و رشد روزافزون هزینه‌های درمان اشاره کرد.

تعهدات این سازمان برابر استانداردهای تعیین شده به وسیله سازمان بین‌المللی کار و سازمان بین‌المللی تأمین اجتماعی تنظیم شده و بالاترین حد این استانداردها را در بر می‌گیرد. چگونگی تحقق این تعهدات و ارائه خدمات به وسیله این نهاد را قانون معین کرده است.

مهمترین تعهدات و خدمات سازمان تأمین اجتماعی بر مبنای قانون تأمین اجتماعی و مقررات مربوط به آن، به شرح زیر است:

حمایت در برابر حوادث، بیماری‌ها و بارداری

مستمری بازنشستگی

مستمری از کارافتادگی

مستمری بازماندگان

مقرری بیمه بیکاری

غرامت دستمزد ایام بیماری

پرداخت هزینه وسایل کمک پزشکی

کمک هزینه ازدواج

### اداره کل استان اصفهان:

ادارات کل استان اصفهان به دلیل حجم و وسعت کارش یکی از بزرگترین ادارات کل کشور در بخش بیمه‌ای می‌باشد که دارای ۳۸ شعبه و ۱۳ کارگزاری را تحت پوشش خود دارد. سابقه و سن کارمندان این اداره کل نشان دهنده

یک نمونه کامل از جامعه آماری کل کارمندان سازمان در بخش بیمه‌ای می‌باشد.

### سازمان تامین اجتماعی شعبه کاشان:

شعبه کاشان یکی از قدیمی ترین و بزرگترین شعب استان می‌باشد. هم اکنون بیش از ۷۰ هزار بیمه شده اصلی و ۱۷ هزار مستمری بگیر تبعی و بیش از ۲۰۰ هزار نفر افراد اصلی و تبعی را تحت پوشش خود دارد که این مهم توسط کادر ۹۰ نفری شعبه تامین می‌شود و این در حالیکه شهرستان کاشان و توابعش توسط همین شعبه و دو کارگزاری تحت پوشش قرار می‌گیرد.

### تاریخچه و علت بحث و بیان مسئله:

از قدیم الایام همزمان با خروج نیروچه به واسطه بازنشستگی و چه به خاطر موارد دیگر، بحث استخدام و جذب و بکارگیری نیرو مطرح و نیروهای جدید توسط اداره کل استان گزینش و بکار گرفته می‌شدند.

در سال ۱۳۸۳ در منطقه کاشان اتفاق تازه ای افتاد. بواسطه مصوبه مجلس شورای اسلامی بیمارستان شهید بهشتی کاشان به دانشکده پزشکی واگذار گردید، بیمارستانی که بیش از ۴۰۰ نفر کادر آن که بیشترشان رسمی بودند داشت. در همان سال بخشی از پرسنل بیمارستان جایگزین استخدامی‌های بخش بیمه ای شدند و سال‌های بعد هم همین اتفاق تکرار شد، بطوری که سازمان در شعبه کاشان هفت سال است که استخدامی ندارد. نیروهای قبلی موجود نیز به سمت افزایش سابقه پیش می‌روند و این موضوع شاید در سال‌های بعد هم ادامه پیدا کند.

لیکن در ادامه تحقیقات مشخص شد، این فقط مشکل شعبه کاشان نیست بلکه در کل استان با تغییر شکل سابقه ای پرسنل خود مواجه است.

## روش تحقیق:

در پژوهش کنونی از روش تحلیل داده‌های جمعیتی و داده‌ها به روش کتابخانه‌ای از جامعه آماری شعبه کاشان و جامعه آماری اداره کل استان اصفهان جمع آوری شده است. موضوع در دو جامعه آماری مورد بررسی قرار گرفت نخست جامعه آماری شعبه کاشان به حجم ۹۰ نفر که اطلاعات آن از امور اداری شعبه گرفته شده است.

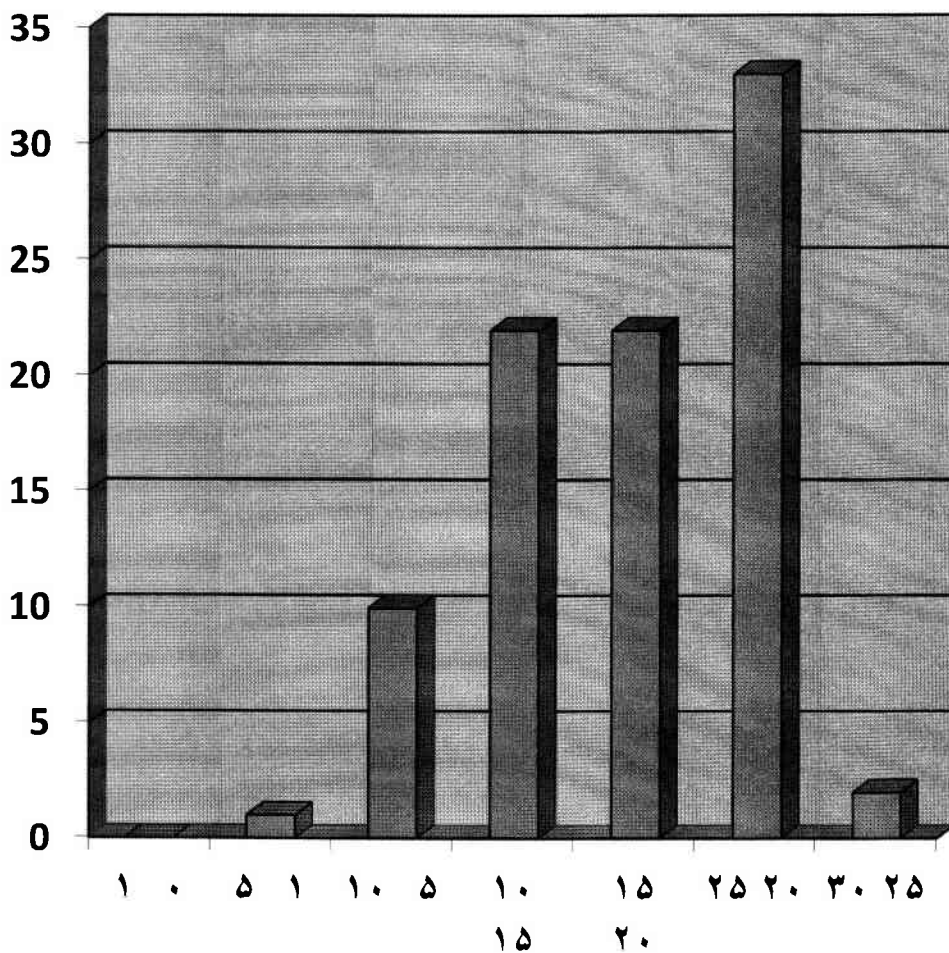
جامعه آماری دوم تمامی پرسنل بیمه‌ای سازمان تامین اجتماعی اعم از رسمی، آزمایشی قراردادی و... می‌باشد، نمونه ما دارای حجم ۱۳۰۸ نفر و به صورت خوشه‌ای از تمامی پرسنل اداره کل استان اندازه‌گیری شده است. جمع آوری اطلاعات از طریق آمار قسمت‌های اداری شعب ۳۸ گانه استان و آخرین آمار ارسالی یعنی فروردین ۹۱ می‌باشد. دوره‌های تقسیم بندی شده سابقه افراد به شکل ۵ ساله و آن به این دلیل می‌باشد زیرا که قوانین بازنشستگی به طور معمول در دوره‌های ۲۵ تا ۳۰ و ۲۰ تا ۲۵ می‌باشد.

## بررسی نتایج:

جدول زیر با آمارگیری از سن و سابقه افراد در تاریخ ۹۱/۲/۱۶ در شعبه کاشان گرفته شده است:

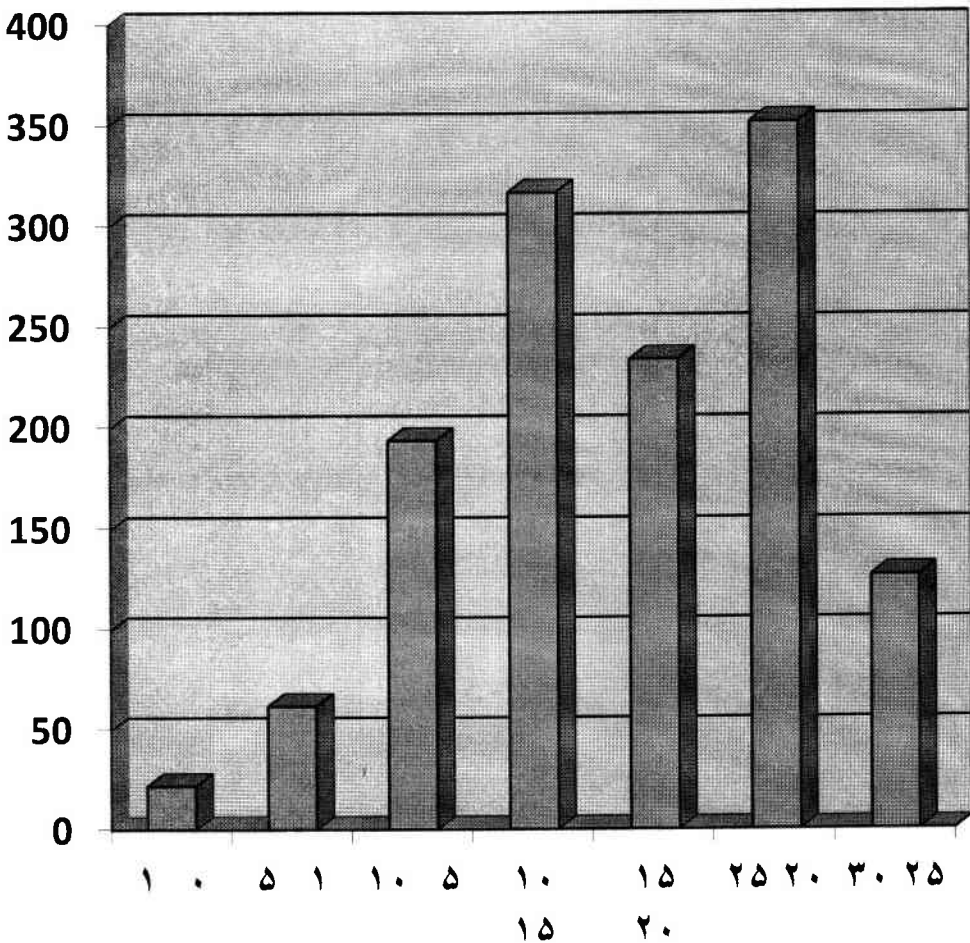
سابقه (سال)	۰-۱	۱-۵	۵-۱۰	۱۰-۱۵	۱۵-۲۰	۲۰-۲۵	۲۵-۳۰	جمع کل
تعداد (نفر)	۰	۱	۱۰	۲۲	۲۲	۳۳	۲	۹۰





در همین تاریخ نمونه ۱۳۰۸ نفره اداره کل استان اصفهان بطور واضح تری از نمونه ۹۰ نفری شعبه کاشان در سطح کلان گویای مشکل است:

سابقه (سال)	۰-۱	۱-۵	۵-۱۰	۱۰-۱۵	۱۵-۲۰	۲۰-۲۵	۲۵-۳۰	جمع کل
تعداد (نفر)	۲۲	۶۲	۱۹۴	۳۱۷	۲۳۴	۳۵۲	۱۲۷	۱۳۰۸



### مشکلات و خطرات پیش رو؟

به زودی در شعبه کاشان موعد بازنشستگی بیش از ۳۰ نفر و در اداره کل استان اصفهان ۴۷۹ نفر نه تنها با مقررات پیش از موعد بلکه با مقررات جاری صورت می‌گیرد. این در حالی است که ما خروج هرگونه نیرو از سیستم را به شکل‌های مختلف مثل استعفا، انتقالی، فوت و ... در نظر نگرفته ایم که در صورت احتساب، وضعیت از این هم بدتر است. در ضمن منتظر ماندن برای استخدام بعدی در مدت زیادی امور را مختل می‌کند.

دوم حتی در صورت استخدام به موقع نیرو مشاغل زیادی که نیاز به تجربه دارد با مشکل تصدی و اجرا روبه رو می‌شود.

## راه حل های جهانی مقابله با این مشکل چیست ؟

### الف) جانشین پروری؛

**مقدمه:** استراتژی‌های سازمانی، نیازمند رویکردی کل نگر برای مدیریت استعدادها است، بنابراین رویکردهای سنتی بهترین تجربه‌ها برای یادگیری، مدیریت عملکرد، مدیریت جانشین پروری و توسعه مسیر شغلی باید دوباره ارزیابی و بازنگری شوند. همان‌گونه که یکپارچگی مدیریت عملکرد و یادگیری در موارد زیادی به عنوان مولفه‌های جدایی ناپذیر از استراتژی مدیریت استعداد موثر شناخته شده است، مدیریت جانشینی نیز که توسعه کارکنان و برنامه ریزی مسیر شغلی را به هم متصل کرده، نقش استراتژیک ویژه ای در سازمان‌های امروزی پیدا کرده است. این سازمانها دریافته‌اند که جانشین پروری، یک فرآیند پویا و مستمر است، نه یک هدف ایستا. در دنیای پر رقابت امروزی برای دستیابی به استعدادها، سازمانها باید دیدگاهی فراتر از جایگزینی ساده نیروی کار داشته باشند. استراتژی‌های مدیریت جانشین پروری همان‌گونه که باید کارکنان را برای دستیابی به هدف‌های شغلی خود توانمند سازد، باید بر روی توسعه کارکنان نیز برای دستیابی به هدف‌های سازمانی، متمرکز باشد.

هرچند ما به طور کلی به دنبال یک استراتژی نوع جدید مدیریت جانشین پروری هستیم، اما پژوهش‌های اخیر انجمن‌های مدیریت منابع انسانی نشان داده که بیش از ۷۰ درصد سازمان‌های مورد مطالعه، فاقد استراتژی جانشین پروری‌اند. این موضوع، امروزه اهمیت ویژه‌ای دارد، زیرا برای نخستین بار در دنیای جدید کسب و کار، سازمانها به دلیل از دست دادن افراد باتجربه خود، متحمل ضرر و زیان‌های چشمگیری شده‌اند؛ این مسئله به طور دقیق با کمبود نیروی انسانی با مهارت‌های مورد نیاز برای جایگزینی و استخدام همزمان شده است به گونه‌ای که اداره کار در ایالات متحده پیش بینی کرده است که تا سال ۲۰۱۰ حدود ۱۶۸ میلیون فرصت کاری فراهم خواهد شد. این در حالی است که نیروی کار تنها

۱۵۸ میلیون نفر خواهد بود، بنابراین با کمبود ۱۰ میلیون نفری نیروی کار روبه‌رو خواهیم بود. میزان تقاضا برای کارکنان شایسته بسیار بیشتر از میزان عرضه است، این امر برخی از سازمانها در حوزه های صنعتی را بیشتر زیر فشار قرار می دهد. به گونه‌ای که امروزه حوزه‌هایی، نظیر: تولید، مراقبت‌های پزشکی و حوزه‌های فنی با کمبود نیروهای ماهر روبه‌رو شده‌اند البته حوزه‌هایی، نظیر: مهندسی، تکنولوژی اطلاعات و منابع تخصصی نظیر؛ آب و برق، انرژی و حمل و نقل، کمتر با این مشکل روبه‌رو هستند.

### رویکرد برنده-برنده در مدیریت جانشین‌پروری:

با استخدام نمی توان این مشکل را حل کرد ، سازمانها برای حل بحران استعداد، نگاه خود را معطوف درون سازمان ساخته، استراتژی‌های جانشین‌پروری را به کار گرفته‌اند که روی توسعه و پرورش استعدادهای موجودشان تمرکز کنند. به گونه تاریخی ، موفق ترین سازمانها در اجرا، آنهایی هستند که سرمایه‌گذاری بلندمدت بر روی کارمندان خود انجام داده‌اند. با سرمایه گذاری در وقت و هزینه برای توسعه استعدادهای داخلی، این سازمانها قادر خواهند بود، هنگامی که استعدادهای اصلی آنها بازنشسته شده، یا به هر دلیل دیگری از سازمان خارج می شوند، بدون هیچ مشکلی ازاین مرحله گذر کنند. اتخاذ استراتژی برنده، برنده مدیریت جانشین‌پروری به سازمانها اجازه می دهد که مشاغل کلیدی، جانشین‌های بالقوه و شکاف‌های مهارتی را شناسایی کنند و به کارکنان، گزینه‌های شغلی موجود و ابزارهایی را برای برنامه‌ریزی و دستیابی به هدف‌های شغلی‌شان ، ارائه کنند. به کارگیری رویکردی جامع و یکپارچه، مزایای ایجاد شده برای کارکنان ، مدیران و سازمان را در مجموع بهینه می کند. ثابت شده است که برنامه‌های جانشین‌پروری که با مسیر شغلی افراد گره خورده است، روحیه کارکنان و بهره وری آنها را افزایش می دهد. سازمان‌هایی که توسعه شغلی را پشتیبانی می کنند با دادن اجازه به کارکنان برای یافتن فرصت‌های جدید در درون سازمان و تشویق به تحرک شغلی، به احتمال بسیار قوی آنها را در توسعه شغلی خود سهیم می کنند. از آنجایی که این کارکنان به احتمال زیاد فرصت‌هایی را در

سازمان جست و جو می کنند، بنابراین فرایند نگهداشت به خوبی صورت گیرد که روی هم رفته منجر به افزایش رضایت کارکنان خواهد شد.

**بهترین تجربه های شرکت های پیشرو در حوزه مدیریت جانشین پروری، این گونه است:**

### - تمرکز بر مشاغل بحرانی:

سازمانها به صورت سنتی در برنامه های جانشین پروری، روی مشاغل مدیریت ارشد تمرکز دارند. در صورتی که کمبود نیروی انسانی، نیازمند توسعه برنامه های جانشین پروری به سایر مشاغل بحرانی است که بیشترین تاثیر را بر عملکرد سازمان دارند.

### تثویق برنامه های توسعه پیشگیرانه و قابل پیگیری

مدیریت جانشین پروری موثر به سازمان هایی اشاره می کند که برای توسعه، فرصتها و پیشنهادهای پیشگیرانه ای را ارائه می کنند که می توانند آمادگی داوطلبان برای مشاغل آینده را افزایش دهند. با مرتبط کردن یادگیری و توسعه با جانشین پروری و توسعه شغلی، سازمانها می توانند تاثیر مثبتی برای پرورش استعدادها در دسترس به منظور رویارویی با نیازهای آینده ایجاد کنند. اجرای طرح جانشین پروری به عنوان بخشی از یک استراتژی مدیریت استعداد، سازمان را قادر به شناخت نیازهای جاری و آتی کرده، در نتیجه همسوسازی و توسعه استعداد براساس آن خواهد بود؛ گرچه برای موفقیت در جانشین پروری، سازمانها باید روی توسعه شغلی کارکنانشان نیز تمرکز کنند.

### ب) بازنشستگی مرحله ای

#### پس از بازنشستگی چه اتفاقی می افتد؟

امروزه اشتغال پس از بازنشستگی به عنوان یک مقوله مهم و در خور توجه، موضوع مورد بررسی بسیاری از مراکز تحقیقاتی می باشد، در گزارش تحقیقی "واتسون وات" شرایط پس از بازنشستگی افراد مورد بررسی قرار گرفت و عمده نتایج حاصله از

اجرای پرسشنامه در خصوص وضعیت اشتغال افراد پس از بازنشستگی، در گزارشی به شرح زیر عنوان شد.

۲۵ درصد از بازنشستگان یک " شغل انتقالی " می یابند

برخی به سمت خود اشتغالی می روند.

بیش از نیمی از کسانی که مشاغل انتقالی برگزیده اند، به دنبال دیگر مشاغل با حقوق و دستمزد می روند.

حدود ۷۵ درصد از مستمری بگیران مرد در امریکا اشتغال به کار دارند.

### بازنشستگی مرحله ای چیست؟

صفات توضیحی زیر برای بازنشستگی مرحله ای توسط گروه های مختلفی که در این زمینه علائق مشترک دارند، عنوان شده است.

تعریف منابع انسانی: بر اساس تعریف انجمن مدیریت منابع انسانی، بازنشستگی مرحله ای، مقدمات زمانبندی شده ای است که به کارکنان اجازه می دهد تا بتدریج ساعات کار خود را در یک مدت زمان معین کاهش دهند.

تعریف محققان: ایده اولیه بازنشستگی مرحله ای یا تدریجی این است که کارمند مسن در زمانی که بتدریج ساعات کار یا حجم کار خود را کاهش می دهد، با کارفرمای خود همکاری می کند.

### تعریف قانونی پیشنهادی:

انجمن مشاوره طرح های بازنشستگی و رفاه امریکا تعریف زیر را برای بازنشستگی مرحله ای به وزیر کار پیشنهاد داد... " بازنشستگی مرحله ای، فرایند تغییر تدریجی در تنظیم کاری یک فرد به منظور انتقال به بازنشستگی کامل می باشد. این فرایند می تواند شامل تغییر کارفرما از جمله خویش فرمایی، تغییر شغل یا کاهش ساعات کار باشد.

## عوامل اصلی توجه به بازنشستگی مرحله‌ای یا تدریجی

تغییر شکل نیروی کار در جوامع امروزی به دو شکل:

- مسن شدن نیروی کار:

- کوچک شدن جمعیت کاری جوان:

از جمله عواملی هستند که لزوم توجه به نیازهای جدید پدید آمده در نیروی انسانی و ضرورت بکارگیری بازنشستگی مرحله‌ای را ایجاد می‌کند.

### مزایای بالقوه بازنشستگی مرحله‌ای:

تصور بر این است که بازنشستگی مرحله‌ای برای کارگران، کارفرمایان و دیگر افراد اجتماع مزایایی را فراهم می‌کند.

از منظر کارکنان، بازنشستگی مرحله‌ای امکان انتقال از کار تمام وقت به شرایطی کم استرس تر را فراهم می‌آورد. علاوه بر آن، بر خلاف بازنشستگی کامل، بازنشستگی مرحله‌ای اجازه سازگاری با تغییرات ناشی از سن، مانند تغییرات در بنیه و توانایی‌ها را به فرد داده و باعث تداوم ارتباط اجتماعی، داشتن درآمد یا حس مفید بودن می‌شود.

### ۱. مزایای بازنشستگی مرحله‌ای برای کارکنان:

- ✓ روند بازنشستگی به صورت انتقالی خواهد بود نه یک اتفاق دفعی و یکباره.

- ✓ امکان اشتغال به کار موقت یا پاره وقت

- ✓ امکان برخورداری از درآمد مکمل در صورت اشتغال پاره وقت.

- ✓ تداوم حس ارزشمندی و حفظ غرور شخصی

- ✓ حضور در موقعیت‌های اجتماعی

## ۲. از منظر کارفرمایان:

بازنشستگی مرحله‌ای می‌تواند، مزایایی را نیز برای کارفرمایان ایجاد کند از این طریق آنها می‌توانند کارگران با تجربه خود را که تخصص کافی در زمینه شغلی خود دارند حفظ کنند و روشی برای ممانعت از خروج کارکنانی است که از لحاظ اخلاق کاری و اعتبار، شناخته شده هستند. در این صورت علاوه بر این که کارمند با تجربه به کار خود ادامه می‌دهد، دانش و اطلاعات خود را به همکاران جوان تر منتقل می‌کند.

### دلایل کارفرمایان برای استقبال از طرح:

- ✓ حفظ کارکنان ماهر و متخصص
- ✓ فراهم آمدن امکان آموزش برای کارکنان جدید
- ✓ کنترل هزینه های بازنشستگی پیش از موعد

### مزایای بازنشستگی تدریجی برای کارفرمایان، مؤسسات و شرکتهای:

- ✓ جلوگیری از فرار مغزها
- ✓ کاهش هزینه های نگهداشت و استخدام افراد
- ✓ حراست از فرهنگ و ارزشها
- ✓ ثبات بیشتر نیروی کار، چرا که در صورت اعطای این موقعیت به کارکنان، جابه جایی های شغلی کاهش می یابد.
- ✓ جایگزین کردن افراد مسن در جواب کاهش جمعیت جوان
- ✓ مزایای رقابتی



### روش های مرحله ای کردن بازنشستگی:

تدریجی شدن بازنشستگی و مرحله ای کردن آن می تواند به طرق مختلف صورت گیرد. از جمله روش هایی که از آن ها به عنوان مرحله ای کردن بازنشستگی یاد می شود موارد زیر قابل توجه است:

✓ ۱. کاهش حجم یا ساعات کار . گاهی این امر نیز بتدریج صورت می گیرد.

✓ ۲. تغییر مسئولیت ها و وظایف محوله به افراد

✓ ۳. بازنشستگی پیش از موعد و سپس بکارگیری مجدد افراد، در این صورت فرد مزایای بازنشستگی را مانند سابق دریافت می کند و اشتغال مجدد می تواند، به صورت موقت و یا پاره وقت باشد.

✓ ۴. فرد پس از بازنشته شدن به عنوان مشاور به فعالیت خود ادامه می دهد.

### درايران:

در ایران بازنشستگی به صورت مرحله ای، به شکل یک گزینه خاص و رسمی وجود ندارد، اما کاهش زمان کار در برخی از مشاغل چون تدریس با افزایش سابقه خدمت و ارتقای درجه آموزشی وجود دارد . با این حال تمامی افراد پس از بازنشستگی می توانند ضمن دریافت حقوق بازنشستگی از سیستم تحت پوشش، در بخش خصوصی نیز اشتغال به کار یابند. آن هم به صورت موقت منوط به تصویب هیأت وزیران بوده است که در حال حاضر به موجب ماده ۹۵ قانون مدیریت خدمات کشوری مبتنی بر:

"به کارگیری بازنشسته متخصص، لیسانس و بالاتر، در موارد خاص به عنوان اعضای کمیته ها، کمیسیون ها، شوراهای، مجامع و خدمات مشاوره ای غیرمستمر، تدریس، مشاوره های حقوقی، مشروط بر این که مجموع ساعات اشتغال آن ها در دستگاه های اجرایی از یک سوم ساعات اداری کارکنان موظف تجاوز نکند، بلامانع می باشد . حق الزحمه این افراد متناسب با ساعات کار هفتگی کارمندان شاغل

مشابه، تعیین و پرداخت می‌شود" این محدودیت کاهش یافته است. اما با توجه به سن بازنشستگی در ایران، میانگین سن بازنشستگی در بخش دولتی در حال حاضر برابر گزارش‌های صندوق بازنشستگی کشوری کمتر از ۵۲ سال است و افزایش امید به زندگی، هرچند ممکن است، بازنشستگی تدریجی در ایران موضوعیت نداشته باشد، لیکن تجدید نظر در مقررات بازنشستگی و حتی پیش بینی امکان تداوم پرداخت حق بیمه بابت اشتغال بعد از بازنشستگی و استفاده از مزایای آن اشتغال، به نحوی که موجب تضییع حقوق قبلی بازنشسته نیز نگردد، ضروری می‌باشد.

### ج) استخدام قبل از نیاز به نیرو:

به نظر می‌رسد مسنولان منابع انسانی قبل از بروز مشکل باید نیروی جدید را استخدام و روند اجتماعی کردن آنرا طی نمایند؛ این نیروها باید از تجربه‌ها و روش‌ها و آموزش‌های نیروهایی که در شرف بازنشستگی هستند، به مرور استفاده کنند.

## نتیجه گیری:

با در نظر گرفتن قوانین بازنشستگی معمولی ۳۰ ساله و اگر قوانین پیش از موعد کارمندان دولت ۲۵ ساله و ۲۰ ساله را کنار بگذاریم خطر بسیار جدی است به احتمال قریب به یقین در ۵ سال آینده بیش از ۳۵ نفر از کادر باتجربه شعبه و در سطح اداره کل استان اصفهان ۴۷۹ نفر بازنشسته می‌شوند، این فرایند به احتمال قوی به یک باره صورت گرفته و شوک ناشی از خلأ نیرو به خصوص باپست‌هایی که نیازمند تجربه بالاست سازمان را تهدید می‌کند و این در حالی است که مدیریت منابع انسانی راهکاری برای مقابله با این مشکل نیندیشیده است. مسلماً هرروز به بروز این مشکل نزدیکتر می‌شویم اگرچه قوانین ومقررات بخش دولتی اجازه بسیاری از تجربه های دیگران را نمی‌دهد ولی در زیر باتوجه به آنچه گذشت پیشنهاداتی بیان و ارائه می‌شود.

۱. فرایند جانشین پروری را از همین حالا در شعبه آغاز کنیم، این موضوع می‌تواند با واگذاری وتفویض اختیار امور به بعضی کارکنان و آماده ساختن آنان برای موقعیت جدید شروع شود/
۲. از هم اکنون مقام های بالاتر را با مکاتبه ای صریح مطلع موضوع ودرخواست استخدام را مطرح نماییم .
۳. بازنشستگان را به یک باره از محیط خارج نکرده و تا اطمینان از ایجاد کادر مناسب بطور پاره وقت به کار گیریم .
۴. آموزش توسط بازنشستگان به کارکنان جدیدوفعلی در اولویت قرار گیرد .
۵. صرف نظر از حکم پست های موجود از کارمندان کم سابقه تر بخواهیم وظایف مربوطه را انجام دهند.
۶. با در خواست جمعی بازنشستگی همکاران موافقت نشده وفرایند بازنشستگی به صورت تدریجی صورت پذیرد ..
۷. استخدام های جدید ضروری به نظر می‌رسد.

## منابع :

سایت رسمی سازمان تامین اجتماعی به آدرس [www.tamin.ir](http://www.tamin.ir)

وب سایت اداره کل استان اصفهان

فصلنامه تامین اجتماعی

بازنشستگی مرحله ای زهرا زاده غلام موسسه حسابرسی صندوق بازنشستگی کشوری

فصلنامه جمعیت شماره ۷۱

آشفته تهرانی، امیر. (۱۳۷۲). جامعه شناسی جمعیت (نمونه ایران)

سیدجوادین، سید رضا. (۱۳۸۰). تحلیل رفتاری جمعیت و اشتغال در ایران بر اساس مدل اریکسون.

سیدجوادین، سید رضا. (۱۳۸۱). مدیریت منابع انسانی و امور کارکنان.

## Abstract

Since manpower creates , by its processing, national assets to produce products and manufactures, it has been considered as an economy and production source. Age and background mix of the fund members in turn, is one of determining factors of its structure and performance.

In social security fund, manpower is the most valued asset because of the special nature of activities, and the fund activities are not likely to continue, without considering human affairs and training

Compatibility and finally the organization survival rely on having good members in suitable job positions and in proper times. Manpower planning is a tool ensuring the organization managers of the fact that there are the best individuals, in proper times, for considered position, so the organization development cannot be prevented.

By surveying statistical community of Isfahan Province General Office 's staff in bibliometric approach, it has been cleared that in General Office of Isfahan Province, the emplyment of ۴۷۹ out of ۱۳۰۸ staff working in this province is conducted not only under premature rules but also under the current regulations, while we have not considered any kind of the staff's omission from the system in the forms of resignation, transfer, death and etc., that in case of considering these factors the situation is worse. Meanwhile awaiting the next employment , firstly disorders affairs for a long time and secondly, even in case of in-time employment of forces, those jobs requiring experiences encounter problem.

Performance management , succession planning management and development of career path shall be revised and evaluated. Social security fund shall turn toward in-house, apply succession planning strategies and focus on developing and training the existing talents.

Succession planning allows the organization to recognize the key jobs, potential substitutions and skill gaps and offers them career opportunities and planning tools to attain their job targets.

The focus on critical careers, encountering preventive development plans and stage retirement, are some ways of confronting excretory outflow of task forces.

In this context, the following cases are suggested to solve the problem:

۱. Succession planning process shall be launched from now. This can be started by delegation to some of employees and making ready for new situation.
۲. From now we shall inform top officials from the matter, by an explicit correspondence, and bring up employment requisition;

۳. Retires shall not be send out all at once but we shall exploit them untill creating a proper cadre;

۴. Training the new personnel by retires shall not be a priority;

۵. Apart from the existing parts of duty, we ask beginner staff to conduct the related tasks;

۶. Excretory retirement requisition shall not be agreed and retirement process shall

Be gradual.

It is hoped that this research return the fund's human sources manager's attention to its covered forces' record of service