

چگونگی استفاده از کارکنان با تجربه ارتش جمهوری اسلامی ایران پس از پایان ۳۰ سال خدمت

Naser Shahlaei, PhD

دکتر ناصر شهلائی^۱

چکیده

یکی از بزرگترین ذخایر هر سازمان، نیروی انسانی کارآمد است. ارتش جمهوری اسلامی ایران نیز برای داشتن کارکنان شایسته، علاوه بر دقت در گزینش اولیه به منظور استخدام، هزینه فراوانی را برای اعزام کارکنان، به خصوص افسران، متقبل می‌شود. این افسران با انتصاب در مشاغل مختلف صف و ستاد، به مرور از تجارب ارزنده‌ای بهره‌مند می‌شوند و در پایان خدمت، کارکنانی تحصیل کرده و با تجربه به علت بازنشستگی از سازمان جدا می‌گردند. از یک سو ارتش با رهایی آنان، سرمایه‌های گران‌سنگی را از دست می‌دهد و از سوی دیگر، در صورت عدم رهایی آنها، فرصت رشد را از سایر کارکنان سلب می‌کند. شایسته است که ارتش راهکاری را برای استفاده از کارکنان با تجربه پس از پایان ۳۰ سال خدمت تدبیر نماید.

واژگان کلیدی: با تجربه، بازنشسته، ایقا و اعاده به خدمت.





Re-employment of More Experienced Retired Personnel in the Army of the I.R. of Iran

Naser Shahlaei, PhD¹

Abstract

Efficient human resource is taken as one of the major resources in every organization. The Army of the I.R. of Iran pays a lot of price in order to recruit and train efficient personnel, especially officers. They gain valuable experiences following their appointment in various command and staff positions and they, as educated and experienced staff members, get retired due to termination of official service period. The Army faces true issues, loss of valuable resources and lack of growth opportunities of the other personnel if they do not get retired. This paradox requires sound measures in order to take the advantages of their 30-year old experiences.

Keywords

Experienced- Retired- Re-appointment- Invitation to Re-service



1- PhD in strategic management and assistant professor at Command and Staff faculty of I.R. of Iran's Army.



بیان مسأله

در این تحقیق، شیوه استفاده از نیروی با تجربه در هفده کشور بررسی شده و سپس همین موضوع در سایر سازمان‌های نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران مورد بررسی قرار گرفته است. در ادامه آماده نمودن کارکنان برای بازنشستگی و روش‌های نگهداری آنان، تشریح گردیده است.

ویژگی‌های لازم جهت «با تجربه» محسوب نمودن کارکنان جهت انتصاب در مشاغل سرتیپی و سرلشکری، به ترتیب درصد موافق عبارتند از: داشتن سابقه انتصاب در مشاغل مشابه و مرتبط (۳۸/۶۴٪)، گذراندن دوره‌های نظامی یا داشتن مدارک تحصیلی معادل و مرتبط با شغل (۳۹/۸۵٪)، دارا بودن نتایج ارزشیابی عملکرد مناسب (۱۵/۸۳٪) و سن خدمتی متناسب (۶۵/۷۸٪).

ویژگی‌های لازم جهت ابقای کارکنان، به ترتیب درصد موافق، عبارتند از: ویژگی‌های فردی از قبیل نوع تخصص، میزان تخصص و توانایی ادامه خدمت (۷۲/۹۸٪)، ویژگی یگان از قبیل: میزان نیاز و فراهم بودن شرایط ارتقای کارکنان جوان‌تر (۸۷/۹۴٪)، مدت ابقا (۳/۹۲٪)، ماهیت شغل از قبیل صف، ستاد، آموزشی و پزشکی (۷۴/۸۹٪)، هم‌تاسازی نشدن (۱۸/۸۷٪)، تکرار ابقا (۷۹/۷۱٪) و تعیین سقف تعداد کارکنانی که می‌توان ابقا نمود (۵/۷۰٪).

راهکارهای مناسب برای استفاده مطلوب از کارکنان با تجربه آجا که بازنشست می‌شوند، به ترتیب درصد موافق، عبارتند از: همکاری غیرسازمانی با ارتش در اموری از قبیل آموزشی و پژوهشی (۸۹/۸۹٪)، کارایی برای آنها در صنایع نظامی (۳/۷۳٪)، کارایی برای آنها در بخش دولتی (۷۹/۷۰٪)، خرید خدمت آنان توسط ارتش (۲۹/۶۶٪) و کارایی برای آنها در بخش خصوصی (۶۷/۶۰٪).





با لحاظ نمودن ۳۰ سال سن خدمتی برای کارکنان، در پایان این مدت، تعدادی از کارکنانی که در حال رهایی از خدمت هستند، هم از تجربه فراوان در امور عملیاتی، ستادی، فنی، آموزشی، پزشکی و قضایی برخوردارند و هم توان و تمایل به ادامه خدمت دارند؛ به گونه‌ای که این افراد، پس از رهایی از خدمت، با همین تخصص در خارج از آجا به فعالیت ادامه می‌دهند و یا به علت نبود مشاغل مشابه، در مشاغل دیگری در خارج از آجا، به کار مشغول می‌شوند. در ضمن، سن بازنشستگی برخی از تخصص‌ها؛ مانند هیئت علمی و قضات، به ۶۵ سال، افزایش یافته است که در ارتش لازم الاجرا نمی‌باشد.

با توجه به سقف استعداد نیروی انسانی ارتش و ضرورت فراهم نمودن زمینه رشد و ارتقای کارکنانی که از سنوات خدمت کمتری برخوردارند، نمی‌توان بازنشستگی همه واجدان شرایط را به تأخیر انداخت. باید در نظر داشت که برای برخی از این کارکنان با تجربه، به تعداد نیاز آجا، هم‌تاسازی نشده و این هم‌تاسازی، عموماً زمانبر و پرهزینه است.

این پژوهش به دنبال «ارائه الگوی مناسب به منظور استفاده از نیروی با تجربه در سطح آجا» می‌باشد و درصدد پاسخگویی به پرسش‌های زیر است: چگونه می‌توان از کارکنان با تجربه دارای سن خدمتی ۳۰ سال و بیشتر، استفاده مطلوب نمود؟ سازمان در چه شرایطی کارکنان با تجربه را ابقا نماید؟ کارکنان ابقایی باید چه ویژگی‌هایی داشته باشند؟ آیا کارکنان ابقایی باید ضرورتاً در مشاغل قبلی خود ادامه خدمت دهند؟

اهداف تحقیق

هدف کلی: ارائه الگوی مناسب به منظور استفاده از نیروی با تجربه واجد شرایط انتصاب در مشاغل سرتیپی و بالاتر در سطح آجا.





چگونگی استفاده از کارکنان با تجربه آجا پس از پایان ۳۰ سال خدمت

هدف ویژه: آرایه تعریف عملیاتی از «نیروی با تجربه» پس از ۳۰ سال خدمت، به منظور انتصاب در مشاغل سرتیپی و بالاتر.

پرسش های تحقیق

- ۱- آجا در چه شرایطی بازنشستگی کارکنان را به تعویق اندازد و آنها را ابقا نماید؟
- ۲- راهکار مناسب برای استفاده مطلوب از کارکنان با تجربه ای که ابقا می شوند، چیست؟
- ۳- آجا در چه شرایطی کارکنان بازنشسته را اعاده نماید؟
- ۴- زمان مناسب برای بازنشستگی چه زمانی است؟
- ۵- راهکار مناسب برای استفاده مطلوب از کارکنان بازنشسته مجرب چیست؟

روش تحقیق

تحقیق حاضر، از نوع کاربردی، موردی و زمینه ای است. زیرا، هدف تحقیق آن است که الگوی مناسبی به منظور بهره برداری از نیروی با تجربه واجد شرایط انتصاب در مشاغل سرتیپی و بالاتر ارائه نماید. تحقیق حاضر پیمایشی نیز هست؛ چرا که جهت رسیدن به اهداف تحقیق، از ابزار پیمایشی؛ یعنی پرسشنامه، بهره گرفته می شود.

جامعه آماری و حجم نمونه

با عنایت به اینکه مسئولیت حسن اجرای مأموریت آجا، به عهده فرماندهان این سازمان می باشد، فرماندهان و رؤسای که در مشاغل سرتیپی و بالاتر منصوب هستند، به دلیل میزان آگاهی آنان از وضعیت موجود و دلسوزی آنها برای انجام هر چه بهتر مأموریت آجا، مناسب ترین اشخاص برای اظهار نظر در خصوص عملیات نیروی انسانی کارکنان می باشند.





از آنجا که تعدادی از کارکنان آجا در ستاد کل مشغول به خدمت می‌باشند، ضمن داشتن تجربه خدمت در ارتش، به لحاظ اشراف یا ارتباط خدمتی با ارتش، آگاهی مناسبی در این زمینه دارند. جامعه آماری این پژوهش، دو گروه است:

۱- فرماندهان و رؤسای ارتش جمهوری اسلامی ایران که در مشاغل سرتیپی و بالاتر منصوب هستند.

۲- فرماندهان و رؤسای شاغل در ستاد کل نیروهای مسلح که در مشاغل سرتیپی و بالاتر منصوب هستند.

نمونه آماری این تحقیق بدین شرح است:

۱- با توجه به تعداد شاغلان محل‌های سرتیپی و بالاتر، حجم نمونه در میان کارکنان آجا ۷۵ نفر خواهد بود. نمونه‌گیری به روش «تصادفی طبقه‌بندی شده» انجام شد که طبقات آن شامل ستاد ارتش، نیروی زمینی، قرارگاه پدافند هوایی، نیروی هوایی، نیروی دریایی و سازمان‌های عقیدتی سیاسی و حفاظت اطلاعات است. حجم نمونه در این نیروها و سازمان‌ها بدین شرح است: ستاد ارتش ۱۸ نفر، نیروی زمینی ۲۸ نفر، قرارگاه پدافند هوایی ۶ نفر، نیروی هوایی ۶ نفر، نیروی دریایی ۸ نفر، سازمان عقیدتی سیاسی ۴ نفر، سازمان حفاظت اطلاعات ۵ نفر.

۲- با توجه به تعداد کارکنان جامعه آماری در ستاد کل نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران، به تناسب کارکنان موجود در آجا، تعداد ۱۰ نفر نیز از کارکنان آن ستاد به صورت تصادفی به عنوان نمونه احتساب شده است.





شیوه انجام تحقیق

در این پژوهش، ابتدا تاریخچه و پیشینه تحقیق بیان شده است. سپس، بازنشستگی، ابقا و اعاده به خدمت در قوانین قبلی و فعلی نیروهای مسلح مورد بررسی قرار گرفته و وضعیت بازنشستگی و ابقا در مشاغل حساس و کلیدی و استفاده از نیروی با تجربه در هفده کشور؛ شامل ترکیه، پاکستان، روسیه، فرانسه، کره شمالی، چک، ایتالیا، اندونزی، آلمان، چین، هندوستان، کره جنوبی، ژاپن، رومانی، نپال، پرو و نروژ بررسی شده است.

در ادامه، ویژگی‌های لازم جهت «با تجربه» محسوب نمودن کارکنان به منظور انتصاب در مشاغل سرتیپی و سرلشکری و ویژگی‌های لازم برای تعویق بازنشستگی (ابقا) کارکنان، راهکارهای مناسب برای استفاده مطلوب از کارکنان با تجربه‌ای که ابقا می‌شوند، راهکارهای مطلوب به منظور تعیین زمان بازنشستگی و راهکارهای مناسب برای استفاده مطلوب از کارکنان با تجربه آجا بیان شده است.

ادبیات تحقیق

برابر ماده ۱۱۰ قانون ارتش جمهوری اسلامی ایران، کارکنان مشمول این قانون با داشتن ۳۰ سال خدمت یا ۶۰ سال سن، بازنشسته می‌شوند. تبصره ۲ آن نیز می‌گوید: کارکنان ذکوری که دارای حداقل ۲۵ سال سابقه خدمت و کارکنان انثائی که دارای حداقل ۲۰ سال سابقه خدمت باشند می‌توانند شخصاً تقاضای بازنشستگی نمایند. قبول یا رد تقاضای آنان موکول به نظر نیرو یا سازمان مربوط می‌باشد و صرف تقاضای بازنشستگی رافع مسئولیت‌های محوله نخواهد بود.

برابر ماده ۱۰۳ قانون مدیریت خدمات کشوری، دستگاه اجرایی با داشتن یکی از شرایط زیر می‌تواند کارمند خود را بازنشسته نماید:





الف) حداقل سی سال سابقه خدمت برای مشاغل غیر تخصصی و سی و پنج سال برای مشاغل تخصصی با تحصیلات دانشگاهی کارشناسی ارشد و بالاتر با درخواست کارمند برای سنوات بالاتر از ۳۰ سال.

ب) حداقل شصت سال سن و حداقل بیست و پنج سال سابقه خدمت با بیست و پنج روز حقوق.

تبصره ۱- سابقه مذکور در بند الف) همچنین شرط سنی مربوط در بند ب) برای متصدیان مشاغل سخت و زیان آور و جانبازان و معلولان تا پنج سال کمتر می باشد و شرط سنی برای زنان معلول منظور نمی گردد.

تبصره ۲- دستگاه های اجرایی مکلفند کارمندانی که دارای سی سال سابقه خدمت برای مشاغل غیر تخصصی و شصت سال سن و همچنین کارمندانی که دارای سی و پنج سال سابقه خدمت برای مشاغل تخصصی و شصت و پنج سال می باشند را راساً و بدون تقاضای کارمندان، بازنشسته نمایند.

تبصره ۳- دستگاه های اجرایی موظفند کارمندانی را که دارای شصت و پنج سال سن و حداقل بیست و پنج سال سابقه خدمت می باشند بازنشسته کنند. سقف سنی برای متصدیان مشاغل تخصصی هفتاد سال است. کارمندان تخصصی یاد شده که سابقه خدمت آنها کمتر از بیست و پنج سال است، در صورتی که بیش از بیست سال سابقه خدمت داشته باشند می توانند تا رسیدن به بیست و پنج سال سابقه، ادامه خدمت دهند و در غیر این صورت بازخرید شوند.

برابر ماده ۱۰۴ قانون مدیریت خدمات کشوری در هنگام تعیین حقوق بازنشستگی به کارمندانی که بیش از سی سال خدمت دارند به ازای هر سال خدمت مازاد بر سی سال، دو و نیم درصد (۲/۵٪) رقم تعیین شده حقوق بازنشستگی، علاوه بر حقوق تعیین شده، محاسبه و پرداخت خواهد گردید.





چگونگی استفاده از کارکنان با تجربه آجا پس از پایان ۳۰ سال خدمت

ابقای کارکنان بازنشسته را تبصره ۱ ماده ۱۱۰ قانون ارتش جمهوری اسلامی ایران بدین نحو عنوان می‌کند: در مواقع استثنایی و نیاز ارتش و تمایل کارکنان، در صورت تصویب هیئت مذکور در ماده ۱۰۵ این قانون، بازنشستگی به مدت محدودی تعویق می‌شود.

در قانون آجا، اعاده به خدمت کارکنان در موارد زیر آمده است:

برابر ماده ۱۱۱ قانون ارتش جمهوری اسلامی ایران، ارتش و وزارت دفاع و سازمان‌های وابسته به آنها در موارد استثنایی می‌توانند در صورت نیاز، کارکنان بازنشسته‌ای را که صلاحیت اعاده به خدمت داشته باشند و سن آنها بیش از ۶۵ سال نباشد با تمایل شخصی آنان و تصویب هیئت مذکور در ماده ۱۰۵ این قانون با درجه یا رتبه و قدمت خدمت قبل از بازنشستگی برای مدت محدود به خدمت اعاده نماید.

تبصره ۲: کارکنانی که به خدمت اعاده می‌گردند از تاریخ اعاده، حقوق بازنشستگی آنان قطع شده و از حقوق درجه یا رتبه خود و مزایای شغلی مربوط استفاده می‌نمایند و از نظر کلیه امور استخدامی مانند سایر شاغلین با آنان رفتار می‌شود. مدت خدمت جدید این قبیل کارکنان بر سنوات خدمت قبلی اضافه و موجب تجدید نظر در حقوق بازنشستگی آنان خواهد شد.

برابر ماده ۱۴۷ قانون ارتش جمهوری اسلامی ایران، کارکنان بازنشسته‌ای که به موجب ماده ۱۱۱ این قانون به خدمت اعاده می‌گردند، از تاریخ اعاده به خدمت حقوق بازنشستگی آنان قطع شده و از حقوق درجه یا رتبه خود و مزایای مستمر مربوط و مزایای شغلی که در آن انجام وظیفه خواهند کرد استفاده می‌نمایند و از نظر کلیه امور کارکنانی مانند سایر شاغلین خواهند بود. مدت خدمت جدید این قبیل کارکنان بر سنوات خدمت قبلی اضافه شده و در میزان حقوق بازنشستگی آنان مؤثر خواهد بود.





برابر ماده ۱۱۶ قانون ارتش جمهوری اسلامی ایران، ارتش می‌تواند در صورت نیاز، کارکنان بازخرید شده‌ای را که صلاحیت اعاده به خدمت داشته باشند و از مدت برکناری آنان بیش از ۵ سال نگذشته باشد با تقاضای شخصی و تصویب مقامات مذکور در ماده ۷۸ این قانون فقط برای یکبار با درجه یا رتبه و قدمت قبلی به خدمت اعاده نماید. این قبیل کارکنان باید وجوهی را که بابت بازخرید اسباب خدمت دریافت داشته‌اند مسترد نمایند.

برابر ماده ۱۲۵ قانون ارتش جمهوری اسلامی ایران، کارکنان مستعفی در صورت نیاز یکی از نیروها و یا سازمان‌ها، با تقاضای شخصی و داشتن صلاحیت اعاده به خدمت در صورتی که مدت برکناری آنان بیش از ۵ سال نباشد با تصویب مقامات ماده ۷۸ این قانون با حفظ درجه یا رتبه و قدمت خدمت قبل از استعفا ممکن است فقط برای یکبار به خدمت اعاده شوند. این کارکنان باید وجوهی را که در زمان استعفا دریافت داشته‌اند مسترد نمایند و متقابلاً وجوهی را که پرداخت نموده‌اند به آنان بازگردانده می‌شود.

سید حمیدرضا آشنا در سال ۱۳۸۸ در تحقیقی با عنوان «بررسی منزلت اجتماعی بازنشستگان نیروهای مسلح بعد از دفاع مقدس» این گونه نتیجه‌گیری کرده است: داده‌های موجود نشان می‌دهد که بازنشستگان نیروهای مسلح از منزلت اجتماعی مناسبی برخوردار نمی‌باشند و می‌توان مشاهده نمود از چهار مؤلفه اساسی فرضیه‌های این پژوهش که در منزلت اجتماعی بازنشستگان تبیین گردیده هیچ کدام امتیاز دریافت نکردند و این امر نشان دهنده کاهش منزلت اجتماعی بازنشستگان در جامعه است. ۵۹/۸۹٪ از جامعه نمونه وضعیت حقوقی و مزایای بازنشستگی خود را در کاهش منزلت اجتماعی مؤثر می‌دانند؛ ۹۲/۹۲٪ از جامعه نمونه وضعیت مسکن پس از بازنشستگی خود را در کاهش منزلت اجتماعی مؤثر می‌دانند؛ ۹۳٪ از جامعه نمونه شغل پس از بازنشستگی خود را در کاهش منزلت اجتماعی مؤثر می‌دانند. ۶۶/۸۱٪ از





جامعه نمونه امتیازات سازمان بیمه و بازنشستگی را در کاهش منزلت اجتماعی مؤثر می‌دانند.

حسن قربانی در سال ۱۳۷۹ در تحقیقی با عنوان «عوامل مؤثر در عدم تمایل به بازنشستگی در پایان خدمت مقرر» به این نتیجه رسیده است: شاخص‌های پرداخت‌های جبرانی از بیشترین و اختلاف حقوق از کمترین عوامل مؤثر در عدم تمایل به بازنشستگی در متغیر وضعیت اقتصادی در بین پاسخگویان عنوان گردیده است.

از شاخص‌های متغیر «جایگاه اجتماعی» به ترتیب شاخص «علاقه شخصی» و شاخص «تک تخصصی بودن» بیشترین و کمترین عوامل مؤثر در عدم تمایل به بازنشستگی در بین پاسخگویان اعلام گردیده است. شاخص «عوارض روحی و روانی» بیشترین و شاخص «افتخارآمیز بودن یا نبودن بازنشستگی» کمترین عامل مؤثر در عدم تمایل به بازنشستگی در بین پاسخگویان اعلام گردیده است.

شاخص «قطع ارتباط اجتماعی با محیط کاری» مؤثرترین عامل در عدم تمایل پاسخگویان به بازنشستگی اظهار گردیده است. امیران بیشتر از سرهنگ‌ها عوامل اقتصادی را در عدم تمایل به بازنشستگی دخیل دانسته‌اند. متغیر جایگاه اجتماعی، هویت اجتماعی و نقش اجتماعی به یک اندازه در بین درجه‌های امیری تا سرهنگی در عدم تمایل به بازنشستگی مؤثر می‌باشند.

به طور کلی امیران نسبت به سرهنگ‌ها، تمایل کمتری به بازنشستگی دارند. همانطور نیز پاسخگویانی که در مشاغل فرماندهی و ریاست هستند نسبت به پاسخگویانی که در مشاغل اجرایی هستند تمایل کمتری به بازنشستگی دارند. با توجه به اینکه ضریب همبستگی چند متغیره در میان امیران $0/803$ و در میان افسران ارشد $0/763$ محاسبه شده است، بنابراین ارتباط و همبستگی بیشتری در بین امیران نسبت به افسران ارشد از لحاظ ارتباط و همبستگی بین چهار متغیر مستقل وضعیت اقتصادی،





جایگاه اجتماعی، هویت اجتماعی و نقش اجتماعی با متغیر تابع عدم تمایل به بازنشستگی وجود دارد.

عبدالله خالقیان در سال ۱۳۷۷ در تحقیقی با عنوان «اشتغال بازنشستگان نیروهای مسلح (نزاجا در شیراز)» این گونه نتیجه‌گیری کرده است:

الف- میزان حقوق دریافتی بازنشستگان، نیازمندی‌های زندگی آنان را تأمین نمی‌کند.

ب- اکثریت بازنشستگان از داشتن مسکن مناسب که حق مسلم هر فرد در جامعه است محروم هستند.

ج- خدمات فروشگاه‌های رفاهی، مشکل‌گشای نیازمندی‌های بازنشستگان نیست.

د- امکانات خدمات درمانی و بهداشتی جوابگوی نیاز بازنشستگان نیست.

ه- با انتخاب شغل مجدد هم حقوق دریافتی، مشکلات اقتصادی بازنشستگان را برطرف نمی‌سازد.

بررسی تطبیقی

در ارتش ترکیه خدمت ۳۱ سال است و فقط کسانی که به درجه امیری می‌رسند بیش از ۳۱ سال خدمت می‌کنند؛ یعنی حتی یک سرهنگ با ۳۱ سال خدمت در ارتش وجود ندارد. در ارتش ترکیه ۱۵ شغل ارتشبدی، ۴۷ شغل سپهبدی، ۷۷ شغل سرلشکری و ۲۳۵ شغل سرتیپی پیش‌بینی شده است که در مجموع ۳۷۴ شغل می‌باشد. هر دو سال یک بار در ماه اگوست (مرداد) از بین ۲۱۰۰ سرهنگی که دوره ستاد دیده‌اند، فقط ۲۳۵ نفر درجه سرتیپی گرفته و از بین ۲۳۵ سرتیپ قدیمی، ۷۷ نفر به درجه سرلشکری ارتقا می‌یابند؛ همچنین از بین ۷۷ سرلشکر تعداد ۴۷ نفر به درجه سپهبدی ارتقا و از میان آنها نیز ۱۵ نفر به درجه ارتشبدی ارتقا یافته و بقیه بازنشست می‌شوند.





چگونگی استفاده از کارکنان با تجربه آجا پس از پایان ۳۰ سال خدمت

جدول شماره (۱) مدت توقف در هر درجه و حداکثر سن بازنشستگی در هر درجه را نشان می‌دهد. حداکثر سن ارتشیدی که سمت رئیس ستاد را احراز می‌کند نباید از ۶۷ سال بیشتر باشد. فرمانده ستاد ارتش ترکیه از نظر سنوات خدمتی از همه ارتشدهای ارتش ترکیه ارشدتر است و هیچ یک از هم‌دوره‌های وی شانس ابقا تا این حد را نمی‌توانند داشته باشند.

ردیف	درجه	مدت توقف در هر درجه (سال)	سن بازنشستگی (سال)
۱	استوار	۶	۴۶
۲	استواریکم	۶	۵۵
۳	ستوانسوم	۱	۴۱
۴	ستواندوم	۳	۴۱
۵	ستوانیکم	۶	۴۶
۶	سروان	۶	۵۵
۷	سرگرد	۶	۵۲
۸	سرهنگ دوم	۶	۵۵
۹	سرهنگ	۶	۵۸
۱۰	سرتیپ	۴	۶۰
۱۱	سرلشکر	۴	۶۰
۱۲	سپهبد	۴	۶۵
۱۳	ارتشبد	۴	۶۵
۱۴	مارشال	بدون محدودیت	بدون محدودیت

جدول (۱): مدت توقف در هر درجه و حداکثر سن برای بازنشستگی در هر درجه در ارتش ترکیه



بیش از ۹۰٪ ژنرال‌های بازنشسته ترکیه و حتی بسیاری از سرهنگ‌های بازنشسته، بلافاصله پس از بازنشستگی در سطح مدیریت کارخانجات، مؤسسات و شرکت‌های عظیم صنایع دفاعی ارتش ترکیه مشغول به کار می‌شوند و به برخی از آنها مجوز تأسیس شرکت‌های خصوصی با زمینه معاملات وسایل و تجهیزات نظامی اعطا می‌شود.



بازنشستگان نیروهای مسلح ترکیه نه تنها از طبقه مرفه جامعه محسوب می‌شوند، بلکه از منزلت اجتماعی بالایی نیز برخوردارند. حداقل حقوق بازنشستگان برابر است با ۷۵٪ حداقل حقوق و مزایایی که در لحظه قبل از بازنشستگی دریافت می‌نمایند. کارکنان نیروهای مسلح با داشتن ۲۵ سال خدمت می‌توانند بازنشست شوند. امیران و سرهنگ‌هایی که حداقل ۲ سال در آخرین شغل خدمت کرده باشند، حق مقام خود را در طول مدت بازنشستگی نیز دریافت می‌نمایند.

به آن دسته از امیران و سرهنگ‌هایی که به دلیل کمبود شغل خالی، بازنشسته شده‌اند، تا سن ۶۵ سالگی مبلغی به عنوان فقدان شغل خالی برای جبران زیان ناشی از بازنشستگی اجباری پرداخت می‌شود. حقوق و مزایای کارکنان نیروهای مسلح نسبت به سایر افسار حقوق بگیر دولت برتری چشمگیری دارد؛ به گونه‌ای که حقوق یک ستواندوم در ارتش ترکیه با حقوق یک پزشک برابری می‌نماید. کارکنان نیروهای مسلح در موقع بازنشستگی از دو نوع حقوق بهره‌مند می‌شوند؛ یکی حقوقی است که از طرف سازمان تعاون ارتش پرداخت می‌شود و دیگری حقوق معمولی بازنشستگی که از صندوق بازنشستگی پرداخت می‌گردد.

در ارتش پاکستان طول مدت خدمت ۳۰ سال است و پس از آن همگی کارکنان بازنشست خواهند شد و فقط فرماندهان عالی رتبه ارتش که عهده‌دار مسئولیت فرماندهی کل نیروهای مسلح و نیروها هستند، می‌توانند با تأیید رئیس جمهور به خدمت ادامه دهند. ارتشیان بازنشسته از آموزش‌های متفرقه‌ای قبل از دوران بازنشستگی، حقوق و مزایای بازنشستگی و تا حدودی از خدمات رفاهی برخوردارند. آنان برای اشتغال در بعضی مشاغل غیرنظامی، در اولویت قرار دارند.

با توجه به احترام شهروندان پاکستانی برای نظامیان شاغل و بازنشسته و امتیازات مادی مشاغل نظامی، روحیه نظامیان در سطح خوبی قرار دارد. در پاکستان ۱۰٪





چگونگی استفاده از کارکنان با تجربه آجا پس از پایان ۳۰ سال خدمت

مشاغل دولتی به نظامیان اختصاص دارد؛ ولی در عمل حدود ۴۰٪ از مشاغل دولتی به نظامیان شاغل و بازنشسته اختصاص دارد.

در روسیه وزیر دفاع حق به وجود آوردن، حذف و انتقال بعضی ادارات را دارد و می‌تواند کارکنان نظامی را به کارکنان غیرنظامی و یا بالعکس تبدیل نماید. بعضی افسران وزارت دفاع می‌توانند با درخواست وزیر، پس از بازنشستگی نیز در پست خود باقی بمانند.

در فرانسه افسران جزء که وضعیت خدمتی آنها از نظر سازمان و سلسله مراتب فرماندهی مناسب نیست، با ۱۵ سال سابقه خدمت بازنشسته می‌شوند؛ این امر باعث خروج افراد نازاضی از خدمت و در نهایت، سبب عدم فشار مالی به ارتش شده است. ضمن اینکه موجب ایجاد حس رقابت بین افسران به منظور کسب رضایت‌مندی سلسله مراتب می‌گردد. توقف بیش از چند سال در یک درجه امیری (به عنوان مثال ۴ سال در درجه سرتیپی) موجب بازنشستگی فرد گردیده و امکان ترقی سرهنگ دیگری را فراهم می‌آورد.

با عنایت به اینکه ارتش و صنایع تولیدکننده تجهیزات نظامی، زیر نظر وزارت دفاع است، از این رو وزارت دفاع از امیران بازنشسته به عنوان مدیران یا مشاوران عالی در شرکت‌ها و صنایع مذکور بهره‌برداری می‌نماید. سن بازنشستگی در ارتش همانند سازمان‌های غیرنظامی ۵۵ سال است. سنوات خدمت در سازمان، ملاک بازنشستگی نیست. تأخیر در ورود به خدمت در ارتش موجب کاهش احتمال نیل به درجه‌های بالاتر می‌شود. ادامه خدمت در ارتش، بعد از سن بازنشستگی برخلاف قانون بوده و در صورت بروز چنین اقدامی، فرمانده باید پاسخگو باشد. افسران ارشد با درجه سرهنگی در سن ۵۵ سالگی بازنشست می‌شوند. در صورت ارتقا به درجه ژنرالی (امیری) می‌توانند تا ۶۵ سالگی خدمت نمایند. حقوق بازنشستگی کارکنان براساس حقوق





دوران اشتغال و مدت خدمت محاسبه می‌شود. سیستم بیمه درمانی و بهداشت برای آحاد مردم از جمله نظامیان یکسان است.

در کره شمالی کارکنان ارتش پس از ۳۰ سال خدمت بازنشسته می‌شوند. با توجه به محدودیت مشاغل سازمانی عالی، امکان خدمت بیش از ۳۰ سال برای افسران ارشد، با احراز شرایط و صلاحیت‌های ویژه تخصصی و عقیدتی و در چارچوب مقررات ویژه ارتش امکان‌پذیر است. در ارتش کره شمالی «اداره کل سیاسی»، عنصر پر قدرتی است که در صورت تأیید صلاحیت افراد از سوی این اداره، افسران ارشد تا سال‌های متمادی پس از پایان خدمت ۳۰ ساله به خدمت خود ادامه می‌دهند.

کارکنان ارتش چک در صورت داشتن صلاحیت و کارایی، با انقضای مدت توقف در درجه (۴ سال)، به شغل بالاتر ارتقا می‌یابند و در غیر این صورت، از شغل برکنار می‌شوند. بعد از لغو خدمت وظیفه در بخش دفاع، دیگر سن کارکنان برای بازنشستگی ملاک نیست و اگر به وجود آنها نیاز باشد، که معمولاً هم هست، می‌توانند سال‌ها خدمت کنند. حتی بعد از بازنشستگی هم از وجود آنان در مشاغل غیرنظامی و در سمت‌هایی؛ مانند سفیر، کاردار و رایزن در داخل و خارج از کشور استفاده می‌شود.

سازمان خدمات درمانی ارتش، به طور مستمر با بازنشستگان بیمار در ارتباط است. انتقال بیمار به بیمارستان، درمان و تهیه داروهای او به عهده سازمان خدمات درمانی ارتش است و پرستارانی مخصوص انجام کار بازنشستگان بیمار در این سازمان به کار گمارده شده‌اند. سازمان بازنشستگی نیروهای مسلح ارزش ویژه‌ای برای بازنشستگان قایل است و در مراسم‌هایی که در طول سال برگزار می‌شود، بازنشستگان با اونیفورم نظامی خود شرکت می‌کنند.

در ارتش ایتالیا مدت خدمت و یا به عبارتی سنوات خدمت برای بازنشستگی ملاک نیست، بلکه سن افراد تعیین‌کننده زمان بازنشستگی آنان است. کارکنان بین ۳۰ تا ۴۰ سال خدمت می‌کنند؛ برای مثال یک سرهنگ تا سن ۵۹ سالگی و یک سرتیپ تا





چگونگی استفاده از کارکنان با تجربه آجا پس از پایان ۳۰ سال خدمت

۶۱ سالگی و یک سرلشکر تا ۶۳ سالگی می‌توانند خدمت نمایند. در صورت تقاضای شخصی این مدت کاهش می‌یابد و به تقاضای فرد نظامی بستگی دارد. اگر کسی به درجه بالاتر نایل نشود، می‌تواند تقاضای بازنشستگی دهد. یک مزیت در قوانین نیروهای مسلح برای تمام کارکنان در زمان بازنشستگی در نظر گرفته شده است و آن این است که فرد نظامی به محض بازنشستگی با یک درجه بالاتر بازنشسته می‌گردد. این مزیت علاوه بر دریافت حقوق و مزایای بالاتر برای فرد بازنشسته، از نظر روحی و روانی نیز باعث ایجاد جو مثبت در بین کارکنان شاغل و به‌ویژه بازنشستگان می‌گردد.

افراد با درجه سرتیپی و بالاتر که در مأموریت، مثلاً در عراق و افغانستان حضور داشته و به سن بازنشستگی رسیده باشند، به منظور استفاده از تجربه‌های آنها به کشور فراخوانده می‌شوند و جانشین آنها در منطقه مورد نظر تعیین می‌گردد. با وجود این، افراد پس از بازنشستگی مجدداً به منطقه مورد نظر اعزام و از تجربه‌های آنها در کنار فرمانده جدید استفاده می‌گردد.

کلیه کارکنان ارتش اندونزی که ۳۰ سال خدمت خود را به پایان می‌رسانند، بازنشسته می‌شوند و تنها کسانی به خدمت ادامه خواهند داد که در مشاغل فرماندهی کل ارتش و فرماندهی نیروهای سه گانه منصوب گردیده‌اند و ادامه خدمت آنان نیز منوط به تصویب رئیس جمهور است. افسران ارتش در سن ۵۵ سالگی بازنشسته می‌شوند. اکثر نمایندگان مجلس و مسئولان کشوری، ارتشی یا بازنشسته ارتش هستند. بازنشستگان از تشویقاتی مانند یک سال حقوق اضافی، دریافت مدال ریاست جمهوری و استفاده از قبرستان قهرمانان پس از مرگ برخوردار خواهند شد.

موعد بازنشستگی کارکنان ارتش آلمان به درجه آنان بستگی دارد. بازنشستگی افسران جزء در ۵۳ سالگی، درجه سرهنگی ۵۹ سالگی و ژنرال‌ها و پزشکان ۶۰ سالگی است.





نظامیان ارتش چین، در درجه‌های سرتیپی و بالاتر، اغلب بیش از ۳۰ سال خدمت می‌کنند. مشاهده شده است که برخی از ژنرال‌های بلند پایه تا ۴۰ سال نیز خدمت نموده‌اند. برای احراز صلاحیت‌های مورد نظر، تأیید کمیته سیاسی حزب کمونیست برای خدمت بالاتر از ۳۰ سال وجود ندارد.

طول خدمت در ارتش هندوستان ۳۰ سال است و پس از آن کارکنان بازنشسته می‌شوند. فقط فرماندهان عالی رتبه که با داشتن شایستگی و لیاقت، مسئولیت ریاست ستاد دفاعی و فرماندهی نیروها یا مناطق را دارا هستند، با پیشنهاد فرمانده رده بالاتر و نظر رئیس جمهوری می‌توانند به خدمت خود ادامه دهند.

قانون بازنشستگی در ارتش کره جنوبی براساس فرد و سنوات خدمتی است و حداکثر سن فرد برای بازنشستگی ۵۵ سال است. در ارتش کره جنوبی، برای هر درجه، حداکثر یک مدت خدمتی وجود دارد. مثلاً برای درجه سرهنگی ۱۰ سال است. اگر کسی ۱۰ سال در این درجه خدمت نمود و نتوانست ارتقا یابد، آنگاه براساس قانون، بازنشسته خواهد شد.

نظام بازنشستگی در بخش دفاع ژاپن فعال بوده و برای اشتغال مجدد نظامیان پس از بازنشستگی، خدمات ویژه‌ای وجود دارد. بدین ترتیب که نظامیان قبل از بازنشستگی به منظور احراز مشاغل جدید، در کلاس‌های آموزشی که متناسب با تخصص آنان است آموزش می‌بینند. وزارت دفاع راساً با شرکت‌ها و سازمان‌ها جهت یافتن شغل مناسب با حقوق کافی برای بازنشستگان ارتش رایزنی و شرایط را برای اشتغال مجدد آنها فراهم می‌نماید. کلیه نظامیان بازنشسته ارتش از تاریخ بازنشستگی به مدت ۳ سال به عنوان نیروهای احتیاط با تجربه و دریگان‌های قبلی خود، نیروی ذخیره محسوب می‌شوند و در سال به مدت ۳۰ روز جهت بازآموزی احضار و آموزش می‌بینند و علاوه بر حقوق بازنشستگی، از حقوق اندکی برخوردار می‌شوند.





چگونگی استفاده از کارکنان با تجربه آجا پس از پایان ۳۰ سال خدمت

سن بازنشستگی در ارتش رومانی ۵۵ سال است. سن بازنشستگی افسران ارشد در صورت نیل به درجهٔ سرتیپی، به ۵۶ سال، درجه سرلشکری ۵۷ سال، درجه سپهبدی ۵۸ سال و درجه ارتشبدی (فرماندهی ارتش) به ۵۹ سال افزایش یافته و سپس بازنشسته می‌گردند.

در صورتی که کارکنانی باتجربه و تخصص بالا در ارتش نیال حضور داشته باشند و به مرحلهٔ بازنشستگی برسند و ارتش بخواهد از تجربهٔ آنها کماکان استفاده نماید، به دو صورت رفتار می‌شود: اعطای درجه بالاتر به وی قبل از پایان ۳۰ سال خدمت؛ در این صورت، خود به خود و برابر قانون، سنوات خدمت وی با توجه به درجهٔ اعطایی، افزایش می‌یابد؛ شخص ابقا شده و به خدمت ادامه می‌دهد. راه دوم، قرارداد بستن با کارکنان مذکور. در صورتی که کارکنانی به سن بازنشستگی برسند و سلسله مراتب فرماندهی در نظر نداشته باشد به وی درجه بالاتر اعطا نمایند، با آنها قرار داد می‌بندند و برای مدتی که بخواهند وی را ابقا می‌کنند و به وی دستمزد می‌دهند و در صورت لزوم دوباره آن قرارداد را تجدید می‌کنند.

کسانی که در پرو به درجه‌های امیری (ژنرالی و آدمیرالی) نایل نمی‌شوند، با همان درجه (معادل سرهنگ تمامی) در ۳۰ سال سنوات خدمتی، بازنشسته می‌شوند. ولی افرادی که برای مشاغل حساس و سمت‌های فرماندهی و درجه‌های امیری انتخاب می‌شوند، گاه بیش از ۴۰ سال خدمت می‌نمایند و بعد بازنشسته می‌شوند.

در کشور نروژ زمان بازنشستگی بر مبنای سن افراد و سن بازنشستگی ۶۰ سال است. درجه افراد نیز در زمان بازنشستگی افراد تأثیر دارد. چنانچه نظامیان تا زمان مشخصی موفق به کسب شغل بالاتر و ترفیع درجه نگردند، بازنشسته خواهند شد. معمولاً فرماندهان و ژنرال‌ها پس از بازنشستگی، جذب شرکت‌های سازنده تجهیزات نظامی شده و در آنجا مشغول به کار می‌گردند.





آماده نمودن کارکنان برای بازنشستگی

بازنشستگی عبارت است از جدایی از سازمان به دلیل کهولت یا فرسودگی که ممکن است داوطلبانه یا اجباری باشد. در بازنشستگی داوطلبانه، معمول است که شخص تصمیم می‌گیرد که در سن مشخصی، براساس شرایط طرح مزایای بازنشستگی سازمان، آن را ترک کند. در بازنشستگی اجباری، سازمان سن بازنشستگی کارکنان را تعیین می‌نماید (استون، ۱۳۸۵: ۲۷۴).

امید به زندگی ایرانیان در شرایط فعلی برای مردان حدود ۷۱ سال و برای زنان ۷۴ سال می‌باشد. بنابراین تعداد زیادی از کارکنانی که با ۳۰ سال خدمت بازنشست می‌گردند، سالیان متمادی پس از بازنشستگی، به زندگی ادامه خواهند داد. از این رو لازم است که برای ورود به این مرحله، آماده شوند و سازمان‌ها نیز موظفند معیشت کارکنان خود را در این دوران تأمین نمایند. نگرانی‌های حاصل از تغییر محیط زندگی، از دست دادن دوستان خدمتی و کاهش یا اتمام برخی از امتیازات که کارکنان در زمان اشتغال برخوردارند، موجب شده است که صاحب‌نظران با عناوین متفاوت، این وضعیت را گوشزد نمایند.

باید توجه داشت که همه ما روزی پیر و بازنشسته می‌شویم و استرس‌های ناشی از آن نیز اجتناب‌ناپذیر است، ولی اگر از قبل آماده برخورد با این نوع استرس‌ها باشیم، برای ما تحمل پذیرتر می‌شوند. انسان باید با نزدیک شدن به سن بازنشستگی، برای تغییر نیازها، هدف‌ها، ارزش‌ها و نقشه‌هایش آماده و هوشیار باشد و نگذارد این واقعه به او آسیب بزند. بهتر است که سازمان‌ها دارای برنامه‌های مشاوره، توجیه و کاهش استرس در بازنشستگان خود باشند (ابطحی، ۱۳۸۵: ۳۷۰). خواه علت یا معلول، مسلم است که بازنشستگی حادثه مهمی در چرخش زندگی فرد است و سازمان مسئولیت بزرگی در تسهیل انتقال از یک مرحله به مرحله دیگر را دارد. افراد باید قادر به پذیرفتن این





چگونگی استفاده از کارکنان با تجربه آجا پس از پایان ۳۰ سال خدمت

اندیشه شوند که می‌توانند به طور موفق و با سربلندی به عنوان یک فرد کامل بدون آنکه شغلی داشته باشند به زندگی ادامه دهند. به جای نقش بی‌نقشی، بازنشستگی امکان تصمیم‌گیری گسترده‌تری در مورد زندگی شخص فراهم می‌آورد. اگر این تصمیم‌ها خوب اتخاذ شوند، سازمان و جامعه در مجموع منتفع می‌شوند (سیدجوادین، ۱۳۸۴: ۴۲۲).

خدمات مشاوره‌ای بازنشستگی، قسمتی از برنامه‌های بازنشستگی است که کارفرمایان ممکن است برای قبل و بعد از بازنشستگی کارکنان خود ارائه کنند. هدف اولیه‌ی ارایه این نوع خدمات، آمادگی کارکنان برای بازنشستگی از نظر احساسی و مالی است. بسیاری از سازمان‌ها در برنامه‌های بازنشستگی خود، انجمن یا تشکیلاتی را برای کارکنان بازنشسته خود ایجاد کرده‌اند تا آنها از نظر اجتماعی و ایجاد تماس با سایر کارکنان بازنشسته، خود را عاطل احساس نکنند (جزئی، ۱۳۸۶: ۳۷۵).

دفتر امور بین الملل^۱ در سال ۱۹۸۰ اعلام نموده که در یک بررسی از ۲۶۷ سازمان مشخص گردیده است که ۳۶٪ آنها برنامه‌های مشاوره قبل از بازنشستگی دارند. اغلب آنها حداقل اطلاعات مربوط به مزایای بازنشستگی دولتی و خصوصی را ارائه می‌دهند. تنها ۵۰٪ آنها برنامه‌هایی برای تسهیل انتقال مؤثر از یک نقش فعال به نقش بازنشستگی، به صورت فعال عرضه می‌کنند. برنامه‌های بازنشستگی همچنین می‌توانند ارزش‌های قابل توجهی در مجموع برای سازمان و جامعه به بار آورد.

بازنشستگان موفق، سفیران سیار حسن نیت سازمان هستند. دو عنصر کلیدی در بازنشستگی موفق عبارتند از: (۱) پذیرش داوطلبانه؛ (۲) اطلاعات برای کمک به «خود برنامه‌ریزی»^۲ (سیدجوادین، ۱۳۸۳: ۴۲).





باید بر ارائه اطلاعات لازم در برنامه‌ریزی زندگی فرد پس از بازنشستگی تأکید داشت. تحقیق نشان می‌دهد انتظارات فرد از درآمد آتی، مهم‌ترین عامل واحدی است که به طرز تلقی وی نسبت به رویداد بازنشستگی اثر می‌گذارد. مشهورترین عوامل در جدول (۲) ردیف شده‌اند. آنها می‌توانند در چهار مقوله زیر گروه‌بندی شوند: مسایل مالی، مسکن، استفاده از زمان فراغت، سلامت روانی - جسمی (سیدجوادی، ۱۳۸۴: ۴۲۸).

موضوع	درصد شرکت‌هایی که دارای برنامه هستند
مزایای تأمین اجتماعی	۹۲
مزایای بازنشستگی شرکت	۹۲
سایر مزایا/خدمات شرکتی	۸۲
برنامه‌ریزی مالی	۶۰
مقررات وصیت وارث	۵۵
کسب درآمد پس از بازنشستگی	۵۲
باز آفرینی و سرگرمی	۵۲
مسائل بهداشتی	۵۱
سازمان‌های بازنشستگی	۵۰
جنبه‌های روانی/عاطفی	۴۸
محل زیست	۴۳
فعالیت‌های داوطلبانه	۴۲
مراقبت‌های ایمنی برای اشخاص مسن	۲۴

جدول ۲: موضوعات مورد مشاوره پیش از بازنشستگی

خدمات پس از بازنشستگی

پس از رهایی کارکنان از سازمان، تعهدات سازمان نسبت به بازنشستگان به پایان نمی‌رسد، بلکه لازم است که خدماتی را به آنان ارائه نماید. برخی از این تعهدات و خدمات به شرح زیر می‌باشند:





۱- حقوق بازنشستگی

در سال‌های اخیر مبنای حقوق بازنشستگی کارکنان ارتش بارها دستخوش تغییر شده است. پس از تصویب قانون آجا در سال ۱۳۶۷، ماده ۱۵۴ این قانون و تبصره ذیل آن، مبنای محاسبه حقوق بازنشستگی قرار گرفت. سپس، به استناد تبصره ۵ ماده ۲ قانون نظام هماهنگ پرداخت حقوق کارکنان دولت، مصوب ۱۳۷۳/۶/۲۳ نحوه محاسبه تغییر نمود و بر مبنای معدل مجموع حقوق و تفاوت تطبیق حقوق و مزایای شغل سه سال آخر خدمت آنها محاسبه و پرداخت می‌گردید.

بر اساس اصلاحیه مصوب ۱۳۷۶/۸/۱۴ مجلس شورای اسلامی، مبنای محاسبه حقوق بازنشستگی، حقوق، تفاوت تطبیق حقوق، مزایای شغل و سایر فوق العاده‌هایی که از بابت آنها کسور بازنشستگی دریافت می‌شود، قرار گرفت. به موجب ماده ۳ قانون برنامه سوم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران، از ابتدای سال ۱۳۷۹ مبنای احتساب حقوق بازنشستگی، معدل دو سال آخر خدمت قرار گرفت.

با تصویب قانون مدیریت خدمات کشوری در ۱۳۸۶/۷/۶ مبنای حقوق کلیه بازنشستگان ۱۳۸۵/۱۲/۲۹ و به قبل، درجه آنها یا درجه شغل آنها (هر کدام بالاتر باشد) تعیین شد و برای بازنشستگان بعد از آن تاریخ، معدل دو سال آخر آن قسمت از دریافتی کارکنان است که مبنای کسور بازنشستگی است. با اجرای این قانون، حقوق بازنشستگان ترمیم مناسبی داشت.

۲- کارایی در خارج از سازمان

یکی از خدماتی که سازمان‌ها می‌توانند به کارکنان بازنشسته خود ارائه نمایند. کارایی در خارج از سازمان برای بازنشستگان است. در یک شرکت، واحد مخصوص کارایی در بیرون از سازمان که در اداره نیروی انسانی تشکیل شده بود،





در پیدا کردن کار برای ۹۰ تا ۹۵٪ کارکنان منفصل، موفق به یافتن مشاغلی با حقوق قابل مقایسه، در یک دوره چهار ماهه گردید.

در بررسی انجام شده توسط شرکت «بیزینس کاریرز» نشان داده شده است که ۸۸٪ از ۲۵۰ مدیر منفصل شده در مشاغلی با پرداخت‌های بالاتر جایگزین شده‌اند. این گونه فعالیت‌ها و نیز خدمات مشاوره‌ای، متوسط زنان جستجوی کار را به یک سوم تقلیل داده است (سیدجوادین، ۱۳۸۳: ۴۳۳).

۳- سایر خدمات بازنشستگان

امروزه سازمان‌ها به بازنشستگانی که سال‌ها عمر خود را در آن سازمان صرف کرده‌اند خدماتی ارائه می‌نمایند. در نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران، این برنامه‌ها عموماً تحت برنامه‌های طرح حکمت دسته‌بندی و ارائه می‌گردند.

اقداماتی از قبیل خدمات درمانی، واگذاری مسکن به کارکنانی که در زمان اشتغال از تسهیلاتی برخوردار نشده‌اند، پر کردن اوقات فراغت، ارائه تسهیلاتی از قبیل اعزام به اماکن زیارتی و سیاحتی. نباید از نظر دور داشت که امکانات مذکور برای بازنشستگان ارتش، نسبت به نیازها و انتظارات بازنشستگان بسیار ناچیز است.

نگهداری کارکنان با تجربه

سازمان‌هایی که منطق مبتنی بر بازار کار داخلی را به کار می‌برند و آنها که تلاشی طاقت‌فرسا می‌کنند تا کارکنانی را آموزش دهند، می‌کوشند ثبات شغلی و نگهداری کارکنان را به عنوان سنگ بنای استراتژی منابع انسانی مورد توجه قرار دهند (بارون و کریس، ۱۹۹۹).

فرض کنید که افراد به صورت الزامی از سازمان خارج می‌شوند، آیا سازمان این اقدام را براساس سابقه خدمت، شایستگی یا بر مبنای شاخص دیگری انجام دهد؟





چگونگی استفاده از کارکنان با تجربه آجا پس از پایان ۳۰ سال خدمت

بیشتر کار فرمایان، شاخص مبتنی بر شایستگی را ترجیح می‌دهند. بنابراین، سازمان می‌تواند درختان خشک و بی بار را از باغ خارج کند؛ یعنی افرادی از سازمان خارج شوند که با توجه به هزینه‌ای که برای حقوق و مزایای آنها صرف می‌شود، بازده کمتری دارند و سازمان بکوشد کسانی را در سازمان نگهدارد که دارای بالاترین شایستگی هستند. (بامبرگر و مشولم، ۱۳۸۴: ۱۲۹).

دقت در انتخاب و صرف وقت و هزینه بسیار، کار بیهوده‌ای خواهد بود اگر افراد توانمندی که بدین ترتیب شناسایی، انتخاب و استخدام می‌شوند، پس از مدتی سازمان را ترک گویند. بنابراین، بخشی از فرایند انتخاب را باید به مسأله ترک و استعفای افراد از سازمان و تلاش برای جلوگیری یا کاستن از آن، تخصیص داد (سعادت، ۱۳۸۶: ۱۵۳).

نباید تصور شود که همه بازنشستگان برای مؤسسه مربوط یا دستگاه‌های دولتی پاره وقت به عنوان مشاور یا کارشناس استفاده شود (میرسپاسی، ۱۳۷۹: ۳۱۴). یکی از راه‌ها جهت استفاده از اوقات فراغت، حل مسایل مالی و تحمل از دست دادن نزدیکان و دوستان سازمانی، این است که از افراد متخصص، بعد از بازنشستگی آنها به عنوان مشاور استفاده کنیم (هکت، ۱۳۸۳: ۲۸۲).

روش‌های گردآوری اطلاعات

در این تحقیق، از دو روش به منظور جمع‌آوری اطلاعات استفاده شده است: بررسی اسناد و مدارک و پرسشنامه. جهت بررسی روایی و پایایی پرسشنامه محقق ساخته، اقدامات زیر انجام شد:

(۱) جمع‌آوری دیدگاه صاحب‌نظران؛

(۲) پیش‌آزمون (جهت بررسی روایی و پایایی)

(۳) آزمون روش‌های همسانی درونی (جهت بررسی پایایی).





یافته‌های تحقیق

اطلاعات جمعیت شناختی بدین شرح است: در اولین سؤال، نیرویی که نمونه آماری در آن خدمت می‌نماید، سؤال شده است. $12/3\%$ آنان جمعی ستاد کل، $23/6\%$ جمعی ستاد ارتش، 27% جمعی نراجا، 67% جمعی پدافند، $7/9\%$ جمعی نهاجا، $12/3\%$ جمعی نداجا، $4/5\%$ جمعی س.ع.س آجا و $5/6\%$ جمعی ساحفاجا می‌باشند.

در سؤال دوم، میزان تحصیلات جامعه نمونه سؤال شده است. $7/9\%$ دارای تحصیلات کارشناسی، اکثر نمونه آماری، یعنی $74/1\%$ ، دارای تحصیلات کارشناسی ارشد و 18% دارای تحصیلات دکترا هستند.

در سؤال سوم، سنوات خدمت نمونه آماری سؤال شده است. 67% دارای سنوات خدمت ۲۰ تا ۲۵ سال می‌باشند. اکثر نمونه آماری، یعنی $60/7\%$ ، دارای سنوات خدمتی ۲۵ تا ۳۰ سال و $32/6\%$ دارای سنوات خدمت بیش از ۳۰ سال هستند.

در سؤال چهارم، جایگاه شغلی نمونه آماری سؤال شده است. 40% آنان در مشاغل سرتیپی خدمت می‌نمایند. اکثر نمونه آماری، یعنی $56/2\%$ ، در مشاغل سرلشکری انتصاب دارند. $2/2\%$ در مشاغل سپهبدی و $1/1\%$ در مشاغل ارتشبدی خدمت می‌نمایند.

اطلاعات جمعیت شناختی نمونه آماری، یعنی پراکندگی در نیروها و سازمان‌های مختلف، میزان تحصیلات، سن خدمت و جایگاه شغلی آنها نشان می‌دهد که آنان واجد شرایط اعلام نظر در خصوص پرسشنامه ارائه شده هستند.





تحلیل یافته‌های تحقیق

به منظور بررسی معنی‌دار بودن پاسخ‌های جمع‌آوری شده و اطمینان از اینکه اطلاعات جمع‌آوری شده دارای تفاوت معنی‌دار می‌باشد، از آزمون مجذور کال (جی ۲) استفاده شد. با این آزمون مشخص گردید که پاسخ‌دهندگان، گزینه‌ها را به صورت تصادفی انتخاب نموده‌اند و توزیع نظر پاسخ‌دهندگان، با توزیع یکنواخت، سازگار نیست.

به منظور بررسی تعمیم‌پذیر بودن پاسخ‌های نمونه آماری به جامعه آماری، از آزمون t (t-test) استفاده شد. با این آزمون مشخص گردید که می‌توان پاسخ‌های نمونه آماری را به کل جامعه آماری تعمیم داد.

به منظور دستیابی به اهداف تحقیق ۵ سؤال طراحی شد.

سؤال ۱: آجا در چه شرایطی بازنشستگی کارکنان را به تعویق می‌اندازد و آنها را ابقا می‌نماید؟

با تکیه بر ادبیات تحقیق، هفت ویژگی به شرح زیر، به منظور ابقای کارکنان سنجش گردید: تعیین سقف تعداد کارکنانی که می‌توان ابقا نمود؛ هم‌تاسازی نشدن؛ ماهیت شغل؛ از قبیل صف، ستاد، آموزشی و پزشکی؛ ویژگی‌های یگان؛ از قبیل میزان نیاز و فراهم بودن شرایط ارتقای کارکنان جوان‌تر؛ ویژگی‌های فرد از قبیل نوع تخصص، میزان تخصص و توانایی ادامه خدمت؛ مدت ابقا و تکرار ابقا. با توجه به نتایج حاصل، هر هفت ویژگی ارائه شده مورد تأیید می‌باشند. با در نظر گرفتن درصد موافق با هر ویژگی، اهمیت آنها به ترتیب زیر می‌باشد: ویژگی فرد؛ ویژگی یگان؛ مدت ابقا؛ ماهیت شغل؛ هم‌تاسازی نشدن؛ تکرار ابقا و تعیین سقف تعداد کارکنان ابقایی.

به منظور عملیاتی نمودن مدت ابقا، پنج گزینه (۱، ۲، ۳، ۴ و ۵ سال) سنجش شد. هیچ‌یک از گزینه‌ها حایز اکثریت نشدند. اما، تعداد موافقان با یک سال ابقا، نسبت به سایر گزینه‌ها، بیشتر بود. به منظور عملیاتی نمودن تکرار ابقای کارکنان؛ دو گزینه (یک





نوبت دیگر و دو نوبت دیگر) به عنوان سقف تکرار ابقای کارکنان سنجش شد. $53/1\%$. معتقدند که پس از پایان مدت ابقا، حداکثر یک نوبت دیگر کارکنان ابقا شوند. به منظور عملیاتی نمودن تعیین سقف تعداد کارکنان ابقایی، چهار گزینه (حداکثر ۲، ۵، ۱۰ یا ۱۵٪ کارکنان واجد شرایط بازنشستگی) سنجش شد. $62/8\%$ ، موافقت که حداکثر ۵٪ کارکنان واجد شرایط بازنشستگی، ابقا شوند.

سؤال ۲: راهکار مناسب برای استفاده مطلوب از کارکنان با تجربه‌ای که ابقا می‌شوند چیست؟

پنج وضعیت به شرح زیر، به عنوان راهکار مناسب برای استفاده مطلوب از کارکنان با تجربه ابقایی سنجش گردید: ادامه خدمت در شغل قبلی، مشاور، منتسب، انتقال به وزارت دفاع و انتقال به ستاد کل. با توجه به نتایج، دو وضعیت (منتسب نمودن کارکنان ابقایی و انتقال آنها به ستاد کل) مورد تأیید نمی‌باشد. با در نظر گرفتن درصد موافق هر ویژگی، اهمیت راهکارهای مناسب برای استفاده مطلوب از کارکنان با تجربه‌ای که ابقا می‌شوند به ترتیب زیر می‌باشد: ادامه خدمت در شغل قبلی، مشاور، انتقال به وزارت دفاع.

سؤال ۳: آجا در چه شرایطی کارکنان بازنشسته را اعاده نماید؟

ابتدا، اصل لزوم اعاده به خدمت تعدادی از بازنشستگان به مدت محدود و در مواقع استثنایی سنجش شد. $71/91\%$ موافقت که در مواقع استثنایی لازم است که تعدادی از بازنشستگان به مدت محدود اعاده گردند. به منظور عملیاتی نمودن نحوه اعاده به خدمت دو ویژگی به شرح زیر سنجش شد: تعیین سقف زمانی برای اعاده به خدمت، تعیین سقف دفعات تداوم اعاده به خدمت. با توجه به نتایج، هر دو ویژگی ارائه شده، مورد تأیید می‌باشد. با در نظر گرفتن درصد موافق و میانگین هر ویژگی، اهمیت تعیین سقف زمانی برای اعاده به خدمت بیشتر از اهمیت تعیین سقف دفعات تداوم اعاده به خدمت می‌باشد. به منظور عملیاتی نمودن تعیین سقف زمانی برای اعاده به خدمت،





چگونگی استفاده از کارکنان با تجربه آجا پس از پایان ۳۰ سال خدمت

پنج گزینه (۱، ۲، ۳، ۴ یا ۵ سال) سنجش شد. هیچ یک از گزینه‌ها، حایز اکثریت نشدند ولی اعاده به خدمت به مدت ۱ یا ۲ یا ۳ سال بیشترین مطلوبیت را داشتند. به منظور عملیاتی نمودن تعیین سقف دفعات تداوم اعاده به خدمت، دو گزینه (حداکثر یک یا دو نوبت دیگر) سنجش شد. ۵۶٪، معتقدند که کارکنانی که به خدمت اعاده شده‌اند، پس از پایان مدت اعاده به خدمت، حداکثر یک نوبت دیگر به خدمت اعاده شوند.

سؤال ۴: زمان مناسب برای بازنشستگی، چه زمانی است؟

هشت ویژگی به منظور تعیین زمان مناسب برای بازنشستگی کارکنان، سنجش گردید: بازنشستگی براساس فقط سن خدمتی کارکنان؛ بازنشستگی براساس درجه شاغل و سن خدمتی کارکنان؛ بازنشستگی براساس درجه شغل و سن خدمتی کارکنان؛ بازنشستگی براساس سن خدمتی و تحصیلات کارکنان؛ بازنشستگی براساس فقط سن کارکنان؛ بازنشستگی براساس درجه شاغل و سن کارکنان؛ بازنشستگی براساس درجه شاغل و سن کارکنان؛ بازنشستگی تا زمان تمایل کارکنان و نیاز سازمان. با توجه به این نتایج، دو ویژگی؛ یعنی سن کارکنان و سن خدمتی، قابل قبول می‌شود. یعنی، کلیه کارکنان با توجه به سن آنها و سن خدمت ثابت، بازنشست شوند. به منظور عملیاتی نمودن سن کارکنان به منظور بازنشستگی، چهار گزینه (۵۰، ۵۵، ۶۰ و ۶۵ سالگی) سنجش شد. اما، هیچ یک از گزینه‌ها حایز اکثریت نشدند. به منظور عملیاتی نمودن خدمت مناسب به منظور بازنشستگی، سه گزینه (۳۰، ۳۵ و ۴۰ سال) سنجش شد. ۷۳٪، معتقدند که کلیه کارکنان با ۳۰ سال خدمت بازنشست شوند. با توجه به این نتایج، شش ویژگی پیشنهادی دیگر، قابل قبول نبود. این ویژگی‌ها با توجه به میزان عدم مطلوب بودن، به شرح زیر می‌باشند: بازنشستگی تا زمان تمایل کارکنان و نیاز سازمان؛ بازنشستگی براساس درجه شغل و سن کارکنان؛ بازنشستگی براساس درجه شاغل و سن کارکنان؛ بازنشستگی براساس درجه شغل و سن خدمتی کارکنان؛ بازنشستگی





براساس تحصیلات و سن خدمتی کارکنان و بازنشستگی براساس درجه شاغل و سن خدمتی کارکنان.

سؤال ۵: راهکار مناسب برای استفاده مطلوب از کارکنان با تجربه آجا که بازنشست می‌شوند، چیست؟

شش راهکار برای استفاده مطلوب از کارکنان با تجربه آجا که بازنشست می‌شوند، سنجش گردید: خرید خدمت؛ همکاری غیر سازمانی از قبیل: آموزشی و پژوهشی؛ به عنوان نیروی احتیاط ارتش؛ کاریابی در صنایع نظامی؛ کاریابی در بخش خصوصی و کاریابی در بخش دولتی. با توجه به این نتایج، تنها یک ویژگی؛ یعنی، استفاده از کارکنان با تجربه بازنشسته آجا، به عنوان نیروی احتیاط ارتش قابل قبول نبود. پنج راهکار، با توجه به میزان مطلوبیت آنها، به شرح زیر، راهکارهای مناسب برای استفاده مطلوب از کارکنان با تجربه آجا که بازنشست می‌شوند، می‌باشند: همکاری غیرسازمانی با ارتش در اموری از قبیل آموزشی و پژوهشی؛ کاریابی برای آنها در صنایع نظامی؛ کاریابی برای آنها در بخش دولتی؛ خرید خدمت آنان توسط ارتش و کاریابی برای آنها در بخش خصوصی.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
رتال جامع علوم انسانی





منابع و مأخذ

- ۱- ابطیحی، سید حسین، مدیریت منابع انسانی، مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت (وابسته به وزارت نیرو)، چاپ چهارم، تهران، ۱۳۸۵.
- ۲- آشنا، سید حمیدرضا، رساله اخذ کارشناسی ارشد بررسی منزلت اجتماعی بازنشستگان نیروهای مسلح بعد از دفاع مقدس، دانشکده فرماندهی و ستاد ارتش، ۱۳۸۱.
- ۳- بامبرگر، پیتر و مشولم، ایلن، استراتژی منابع انسانی، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ دوم، تهران، ۱۳۸۴.
- ۴- جزنی، نسرین، مدیریت منابع انسانی، نشرنی، چاپ پنجم، تهران، ۱۳۸۶.
- ۵- خالقیان، عبدالله، اشتغال بازنشستگان نیروهای مسلح (نزاجا در شیراز)، پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشکده فرماندهی و ستاد ارتش، ۱۳۷۶.
- ۶- سیدجوادین، سیدرضا، برنامه‌ریزی نیروی انسانی، انتشارات دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، چاپ چهارم، تهران، بهار ۱۳۸۴.
- ۷- سیدجوادین، سیدرضا، مبانی مدیریت منابع انسانی، انتشارات دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، چاپ اول، تهران، بهار ۱۳۸۳.
- ۸- قربانی، حسن، عوامل مؤثر در عدم تمایل به بازنشستگی در پایان خدمت مقرر، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده فرماندهی و ستاد ارتش، ۱۳۷۸.
- ۹- میرسپاسی، ناصر، مدیریت راهبردی منابع انسانی و روابط کار، انتشارات میر، چاپ هجدهم، تهران، ۱۳۷۹.





فصلنامه شماره ۳۶ مدیریت نظامی

www.nli.ir



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

