

## ارائه الگوی بکارگیری بازنشستگان در شرکت ملی نفت ایران فرشید بابا اکبری، صدیقه طوطیان اصفهانی، نازنین پيله وری، حسن رنگریز<sup>۱</sup>

دریافت مقاله: ۱۴۰۲/۲/۹ پذیرش مقاله: ۱۴۰۲/۳/۱۶ صفحات: ۱۶-۱

### چکیده

**زمینه و هدف:** بکارگیری کارکنان با تجربه، مفهوم مورد علاقه محققان منابع انسانی امروزی محسوب می شود و موفقیت بلندمدت سازمان ها به بکارگیری این کارکنان بستگی دارد. از این رو، هدف این پژوهش ارائه الگوی بکارگیری بازنشستگان در شرکت ملی نفت ایران می باشد.

**روش بررسی:** رویکرد پژوهش کیفی و استراتژی آن داده بنیاد می باشد. نمونه جامعه آماری خبرگان بودند که براساس نمونه گیری هدفمند و اصل اشباع نظری تعداد ۱۶ نفر انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده ها مصاحبه نیمه ساختار یافته و پرسشنامه بود که روایی و پایایی آن تایید شد.

**یافته ها:** الگوی بکارگیری بازنشستگان تحت تاثیر شرایط علی اثرگذار شامل عوامل ساختاری و سازماندهی، بهره وری، سرمایه انسانی، مدیریتی و سرپرستی، قوانین و مقررات؛ عوامل واسطه ای شامل اتاق های فکر، ضعف در نظام بودجه و تخصیص منابع مالی و بی انگیزگی مدیران؛ عوامل زمینه ای شامل جریان های سیاسی، اجتماعی، فرهنگی، اقتصادی، فناوری، سازمانی و اداری؛ و راهبردها شامل سازگاری قابلیت ها، توانمندی ها و فرهنگ سازی می باشد.

**نتیجه گیری:** با اجرای الگوی بکارگیری بازنشستگی در شرکت ملی نفت می توان امیدوار بود که ضمن بکارگیری این نیروهای ارزشمند، دانش و تجربه خود را به نیروهای جوان منتقل نمایند.

**واژه های کلیدی:** بکارگیری بازنشستگان، داده بنیاد، شرکت ملی نفت ایران

**ارجاع:** بابا اکبری، ف.، طوطیان اصفهانی، ص.، پيله وری، ن. و رنگریز، ح. (۱۴۰۲). ارائه الگوی بکارگیری بازنشستگان در شرکت ملی نفت. فصلنامه منابع انسانی تحول آفرین. ۲(۶): ۱-۱۶.

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران  
<sup>۲</sup> دانشیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد تهران غرب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران (نویسنده مسئول: tootian\_ir@yahoo.com)

<sup>۳</sup> دانشیار گروه مدیریت صنعتی، دانشکده مدیریت صنعتی، واحد تهران غرب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران  
<sup>۴</sup> دانشیار گروه آموزشی مدیریت منابع انسانی و کسب و کار، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران

## مقدمه

امروزه بکارگیری و استفاده از تجارب بازنشستگان یا افراد در شرف بازنشستگی نقش مهمی در موفقیت سازمان ها دارد (استیونس<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۲). به دلیل تجارب بالای بازنشستگان، استفاده از آنان می تواند باعث رفع بسیاری از مشکلات سازمانی گردد (زیوان<sup>۲</sup>، ۲۰۲۲). وجود منابع انسانی کارآمد، متخصص و با تجربه در مشاغل و جایگاه های مختلف، نیازمند اتخاذ نقش راهبردی در رسیدن سازمان ها به اهداف از پیش تعیین شده دارد. بدین دلیل، در عصر حاضر موضوع بکارگیری بازنشستگان به ویژه بازنشستگان دانشی، مهم و اساسی قلمداد می شود و لازم است برای استفاده از آنها برنامه ریزی شود.

سازمان های هزاره سوم فعالانه در جستجوی راهکارهایی خلاقانه و کاربردی جهت کاهش ترک خدمت کارکنان متخصص و با تجربه می باشند. چنین برنامه هایی در صورتی که با موفقیت اجراء شوند پیامدهای مثبت زیادی برای سازمان به همراه دارند (اریکسون<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۹: ۲۳). با بررسی های صورت پذیرفته مشخص گردیده است که بازنشستگان کارا تبدیل به کارآفرینان بزرگی می شوند (کوبان و دنیز<sup>۴</sup>، ۲۰۲۲: ۲۳). شکی نیست طی چند سال آینده بخش عمده ای از کارکنان و مدیران با تجربه بازنشسته خواهند شد و بیم آن وجود دارد که ترک خدمت کارکنان کلیدی می تواند از نظر هزینه جایگزینی و اختلال در کارها برای سازمان ها زیان بار تلقی شود (طیبی ابوالحسنی و خدابخشی، ۱۳۹۶: ۱۷۰).

با توجه به اینکه بازنشستگان دارای دانش زیادی هستند که برای دولت ها و سازمان ها ارزشمند می باشند، لذا نباید اجازه داد با رفتن زود هنگام این افراد، دانش و تجربیات آنها که در طی سالیان بدست آمده به یکباره از بین برود. در این خصوص، موسسه تحقیقاتی بین المللی کورن فری<sup>۵</sup> با بررسی ۵۰۰ شرکت در سراسر دنیا اعلام نمود ۹۰ درصد اطلاعات فراگرفته شده در سطح سازمان به اشتراک گذاشته نمی شود. بی شک مهم ترین مانع در بکارگیری بازنشستگان با تجربه و متخصص در کشور، قانون منع بکارگیری بازنشستگان مصوب سال ۱۳۹۵ توسط مجلس شورای اسلامی می باشد که مقام معظم رهبری نیز بیان نمودند «تفسیر مطلق قانون، برداشت درستی نیست یعنی اینکه هر بازنشسته ای باید بکار گرفته نشود، این اطلاق در ست نیست». در ماده واحده این قانون بکارگیری افراد بازنشسته یا بازخرید شده، در دستگاه های اجرایی موضوع ماده ۵ قانون مدیریت خدمات کشوری مصوب ۸۶/۰۷/۰۸ و کلیه دستگاه هایی که به نحوی از انحاء از بودجه عمومی کل کشور استفاده می کنند، ممنوع می باشد. در نتیجه با بکارگیری این قانون، طیف وسیعی از کارشناسان و متخصصین می بایست بازنشسته شوند. در این راستا شرکت ملی نفت ایران به عنوان موتور محرکه اقتصاد کشور نیازمند داشتن یک الگوی بکارگیری بازنشستگان دانشی و متخصص می باشد. با توجه به ممنوعیت استخدام در این شرکت در سال های اخیر و از سویی نرخ بازنشسته شدن نیروهای متخصص در سال های پیش رو، این نگرانی مطرح می شود که

1 Stevens

2 Zeewan

3 Ericson

4 Çoban &amp; Deniz

5 Korn Ferry

شرکت ملی نفت از افراد متخصص و دانشی خالی شده و دچار آسیب شود. از این رو سوال اصلی پژوهش حاضر این است که الگوی بکارگیری بازنشستگان در شرکت ملی نفت ایران چگونه می باشد؟

## مبانی نظری

نیروی انسانی مهم ترین عامل توسعه و پیشرفت هر سازمان می باشد و عاملی است که توان اجرایی و ساختاری سازمان را مشخص می کند (رکن آبادی و ادیب زاده، ۱۴۰۲: ۱۹). امروزه با کاهش روند جمعیتی در بیشتر کشورها بکارگیری بازنشستگان دانشی یک مفهوم مورد علاقه برای محققان منابع انسانی محسوب می شود. منابع انسانی یکی از مهم ترین عوامل تولید است که بدون آن هیچ صنعتی نمی تواند دوام بیاورد زیرا موفقیت بلندمدت سازمان ها به بکارگیری افراد مناسب بستگی دارد و از دست دادن کارکنان با استعداد ممکن است برای موفقیت آینده سازمان بسیار مضر باشد (ماندانی، ۲۰۱۵: ۱۱۶). به همین دلیل مدیران تلاش زیادی دارند بتوانند نیروی های کارآمدی را که جذب نموده اند و در آستانه ترک کار و یا بازنشستگی می باشند، حفظ نمایند (اکبرپور و همکاران، ۲۰۲۰: ۳۴).

مطالعات علمی در زمینه بکارگیری بازنشستگان از اواخر قرن بیستم شروع شد و تا پیش از سال ۱۹۹۰ سرفصل مشخصی برای این موضوع در ادبیات مدیریت منابع انسانی به چشم نمی خورد (شکراللهی و همکاران، ۱۳۹۸: ۵۵). به ویژه پس از مطرح شدن اهمیت دانش در سازمان های کنونی، سازمان ها حساب ویژه ای روی کارکنان دانشی خود دارند و آنها را با ارزش ترین سرمایه خود می دانند. کارکنان دانشی مهم ترین سازندگان ثروت در اقتصاد فعلی هستند، بنابراین بکارگیری این نیروها پس از بازنشستگی در دستور کار سازمان ها قرار دارد (سرافرازی و همکاران، ۱۴۰۱: ۸۱). مدیران می دانند که بازارهای پیشرو مستلزم سازمان های پیشرو هستند که به طور مستمر نیروهای شایسته را شناسایی و جذب می کنند. بنابراین سازمان هایی که از برنامه های بکارگیری منابع انسانی خود به صورت سنتی پیروی می کنند، در استفاده از افراد بازنشسته مجرب ناموفق هستند (آکرمتز او همکاران، ۲۰۲۰: ۳).

بنابر تعریف علمی، بازنشستگی عبارت از حالتی است که کارمند رسمی دولت با داشتن شرط معینی از سن و دارا شدن سنوات معینی از خدمت، طبق قانون و به موجب حکم مقام صلاحیت دار، احراز می کند و ضمن خاتمه یافتن حالت اشتغال، وی مادام العمر مستحق دریافت حقوق بازنشستگی می گردد (ازکیا و طاهری پور، ۱۳۹۳: ۵۲). شمار جمعیت سالمندان جهان تا سال ۲۰۳۰ میلادی به ۱۶ درصد جمعیت جهان خواهد رسید. این در حالی است که در ایران بر اساس آمار آخرین سرشماری کشور جمعیت سالمندان بالای ۶۰ سال قریب به ۴ میلیون نفر بوده که ۶/۶ درصد از کل جمعیت کشور را شامل می شود (گلاب، ۱۳۹۹: ۲۴۸). در اغلب جوامع و از جمله در کشور ایران، سن بازنشستگی ۶۰ سال و بالاتر می باشد. چون سالمند معمولاً با نقش جدید آشنایی ندارد دچار سرگردانی و اضطراب شده و بر خلاف آنچه از بازنشستگی به عنوان شروع آزادی تصور می شود، وی خود را بیش از پیش افسرده می یابد که این موضوع از لحاظ

روحي و جسمي تاثير فراواني بر كيفيت زندگي او خواهد گذاشت (عظيمي، ۱۳۹۶: ۲۷). در اكثر سازمان ها، تجربه و تخصص بازنشستگان با خروج آنها از سازمان از بين مي رود (بروكس<sup>۱</sup> و همكاران، ۲۰۱۸: ۲۵۱). تجربه، كمياب، غيرقابل جايگزين، غيرقابل تقليد و ارزشمند بودن اين افراد زمانبر و هزينه بر است (البته زماني كه براي پيشبرد اهداف سازمانی استفاده مي شود). بر اساس تعريف داونپورت و پورساك<sup>۲</sup>، تجربه و تخصص را مي توان دو واژه مرتبط به يكديگر دانست. بنابراین متخصص به كسانی اطلاق مي شود كه در زمينه های خاص، از دانش عميق برخوردارند و نيز، با تمرين و تجربه ای كه در مقاطع و شرايطی خاص آموخته اند، در عمل آزموده و به روز شده اند (اوليور<sup>۳</sup>، ۲۰۱۳: ۱۵). برای ارتقای سطح كیفی يك سازمان، توجه به تجربه كاركنان و شيوه های كارآمد مدیریت دانش ناشی از تجربه و دانش كاركنان علی الخصوص بازنشستگان، از اهمیت بالایی برخوردار است (اميرخانی، ۱۳۸۴: ۱۳۵).

### پيشينه پژوهش

جی چون چیا<sup>۴</sup> و همكاران (۲۰۲۲) پژوهشی را با عنوان استخدام مجدد در سنگاپور: نتایج اشتغال و سلامت انجام دادند. آنها به بررسی اثرات استخدام مجدد بر سلامتی افراد پرداختند. نتایج بیانگر آن بود كه افراد غير بازنشسته در مقایسه با افراد بازنشسته از سلامت بیشتری برخوردار بودند. همچنین قانون بازنشستگی و استخدام مجدد كه در سال ۲۰۱۲ در سنگاپور اجرایی شد باعث افزایش نرخ اشتغال و کاهش اثرات پیری بر جامعه سنگاپور شد. بارتكویاك<sup>۵</sup> و همكاران (۲۰۲۰) نیز پژوهشی را با عنوان نگرش كارآفرینان لهستانی نسبت به كاركنان دانشی بالای ۶۵ سال در زمینه نگرش اجتماعی و رفتار شهروندی سازمانی انجام دادند. آنها در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند كه اجرای مدیریت متنوع و ایجاد انگیزه در كاركنان مسن برای مشاركت در فعالیت ها موثر می باشد.

فلاحی و زاهدی (۱۴۰۰) در پژوهش خود به بكارگیری بازنشستگان (سرمایه دانشی خبره) در ایجاد كسب و کارهای نوین پرداختند. نتایج تحقیقات در ایران نشان داد اگر سن بازنشستگی ۵ سال افزایش یابد، تنها يك فرصت شغلی ممكن است اشغال شود. در صورتی كه بازنشسته توانمند و در عین حال نیازمند برای جبران هزينه های زندگی مجبور به فعالیت در ۲ یا ۳ شغل خواهد شد و فرصت های شغلی بیشتری را اشغال خواهد نمود. زاهدی و یوسفی (۱۳۹۹) به بررسی تشخیص فرصت كارآفرینی و ایجاد كسب و کارهای نوین با بكارگیری بازنشستگان پرداختند. یافته ها نشان داد كه وجود بازنشستگان در كسب و کارهای نوین موجب مزیت رقابتی شرکت ها گردیده كه با تقویت اجزای متغیر مدل نوآوری باز موجبات بهبود نوآوری استراتژیک و مزیت رقابتی این سازمان ها را در پاسخ به تغییرات محیط فراهم می كند و همکاری بازنشستگان در این گونه كسب و کارها، موجبات جلب اعتماد مشتریان گردیده و در پیشرفت و رشد و توسعه شرکت ها بسیار موثرتر می باشد. کتابچی و همكاران (۱۳۸۶) در پژوهشی اشتغال مجدد بازنشستگان و شاخص های كیفی زندگی، به بررسی و مقایسه متغیرهای كیفی زندگی بر اشتغال مجدد بازنشستگان پرداختند. آنها در پژوهش خود دریافتند بازنشستگان شاغل

1 Brooks

2 Davenport & Prusak

3 Oliver

4 Ngee Choon Chia

5 Bartkowiak

از نظر شاخص های کیفیت زندگی نسبت به بازنشستگان غیر شاغل وضعیت بهتری دارند و کیفیت زندگی در بازنشستگان در تعامل با ابعاد سلامت بوده و تحت تاثیر عوامل مختلف اقتصادی، روانی و جسمی - اجتماعی می باشد.

با توجه به بررسی های به عمل آمده به خوبی مشاهده می شود که مطالعه و پژوهش های بسیاری در خصوص انتخاب و استخدام کارکنان، آموزش و توسعه، ارزیابی عملکرد، جابجایی و ترک خدمت کارکنان انجام گرفته است. لیکن مطالعات و پژوهش ها در حوزه بکارگیری بازنشستگان با هدف استفاده از نظرات و تجربیات بازنشستگان، اندک و ساختار نیافته است زیرا اهمیت بکارگیری بازنشستگان دانشی هنوز از سوی سازمان ها و دولت ها به خوبی درک نشده است.

## روش بررسی

روش پژوهش حاضر از نوع کیفی و پارادایم آن تفسیر گرایی می باشد. این پژوهش از نظر هدف و مخاطب استفاده کننده، کاربردی - توسعه ای، و رویکرد نظریه پردازی در این پژوهش، استقرایی می باشد. همچنین راهبرد پژوهشی مورد استفاده در بخش کیفی نظریه داده بنیاد، طبق نظر استراوس و کوربین<sup>۱</sup> (۱۹۹۸) بود. به منظور گردآوری داده های پژوهش از دو روش کتابخانه ای و میدانی استفاده شد. بدین ترتیب که از طریق بررسی مقالات، کتب علمی، مدل مفهومی اولیه پژوهش استخراج گردید.

ابزار مورد استفاده جهت جمع آوری داده ها مصاحبه عمیق با خبرگان و مدیران شرکت ملی نفت و پرسشنامه بود. منطق انتخاب اعضای نمونه، مبتنی بر روش هدفمند بود. تعداد حجم نمونه در این مرحله ۱۶ نفر از خبرگان بودند که حداقل ۱۰ سال سابقه خدمت در شرکت ملی نفت داشتند و یک بار نیز به عنوان معاون یا مدیر ارشد منصوب شدند، با استفاده از اصل اشباع نظری داده ها تعیین شدند. اطلاعات جمعیت شناختی خبرگان در جدول ۱ گزارش شده است.

جدول ۱. اطلاعات جمعیت شناختی خبرگان

سابقه خدمت	خبیره
۱۰-۲۰ (۲ نفر)	عضو هیئت علمی دانشگاه
۱۵-۳۰ (۸ نفر)	مدیر ارشد دولتی
۸-۲۰ (۳ نفر)	مدرس دانشگاه
۱۲-۲۰ (۱ نفر)	عضو کمیسیون اقتصادی و نماینده مجلس شورای اسلامی
۲۰-۳۰ (۲ نفر)	مشاور وزیر
۱۶ نفر	جمع

<sup>1</sup> Strauss & Corbin

## یافته ها

مصاحبه به منظور دریافت و استفاده از نظرات، ایده‌ها و تجربیات خبرگان و افراد متخصص در زمینه بکارگیری بازنشستگان صورت پذیرفت تا عوامل کلیدی شناسایی شوند. متن مصاحبه‌های انجام شده و کدهای استخراجی در جدول ۲ تشریح شده است.

جدول ۲. متن مصاحبه‌ها و کدهای استخراج شده

ابعاد پژوهش (سازه)	مقوله‌ها	مفاهیم استخراجی	نشانه‌ها		
شرایط علی	حوزه ساختاری و سازماندهی	ضعف در هوشمندسازی اداری	آشنایی ناکافی مدیران، کارکنان و بازنشستگان با مباحث فناوری اطلاعات و ارتباطات		
		ساختارهای سازمانی عمودی و ناکارآمد	ساختار مدیریت چند لایه، تبادل ایده و انجام اقدامات را مشکل می‌سازد		
		روش‌ها و فرآیندهای کاری طولانی و غیرشفاف	غیرمنطقی و طولانی بودن سیر مراحل و فرآیندهای انجام کار		
		نیاز به سازماندهی مجدد	دیجیتالی و هوشمند شدن تقسیم کار و سهولت در ورود بازنشستگان به تقسیم کار		
		وجود فساد اداری و ضعف مقابله جدی با آن	ضعف مبارزه جدی با فساد اداری و ناکارآمد بودن ساز و کارهای موجود برای جلوگیری از آن		
		فرهنگ سازمانی ضعیف	علاقه نداشتن به کار و اشاعه فرهنگ تملق و چاپلوسی و جوسازی علیه تداوم کار بازنشستگان		
		کمیود عدالت سازمانی	تمرکز نسبتاً زیاد	فراگیر شدن پارتی بازی و وجود تبعض	فراگیر شدن پارتی بازی و وجود تبعض
				ضعف توجه به امور اقتصادی و رفاهی اقشار آسیب‌پذیر از جمله بازنشستگان	ضعف توجه به امور اقتصادی و رفاهی اقشار آسیب‌پذیر از جمله بازنشستگان
		حوزه بهره‌وری	مدیریت دانش	تعمیرت زیاد گروه‌های غیررسمی	پیچیدگی و تعدد مراجع تصمیم‌گیری و تمرکز اختیارات آنها
	مدیریت دانش			گروه‌های غیررسمی تمایل به حفظ وضع موجود و مقاومت در برابر به کارگیری بازنشستگان کارا	
	مدیریت دانش			ضعف در نهادینه سازی حافظه سازمانی و مستند سازی	
	حوزه سرمایه انسانی	موضوع بهره‌وری	مدیریت دانش	پایین بودن سطح دانش فنی بهره‌وری مدیران دولتی و کند بودن روند پیشرفت آن	
			بهره‌وری پایین منابع انسانی و مالی	پایین بودن حقوق و مزایای کارکنان بازنشسته مورد استفاده	
			مدیریت عملکرد	ضعف در حمایت مدیران عالی از دانش و تجربیات بازنشستگان	
		توانمندسازی	نظام پاداش و جبران خدمات	در پرداخت حقوق و مزایا، عدالت درونی و بیرونی و قیاس بازنشستگان و کارکنان رعایت نمی‌شود	
توانمندسازی			آموزش موثر و نافذ برای افزایش تجربه کارکنان از طریق بازنشستگان وجود ندارد		
مدیریت منابع انسانی	جانشین‌پروری	پرورش و یا شناسایی افرادی که توانایی بر عهده گرفتن منصب‌های کلیدی را داشته باشند، وجود ندارد			
	مدیریت منابع انسانی	ناتوانی نظام اداری در بکارگیری بازنشستگان توانمند، کارآمد و متخصص			
		پاسخگویی اجتماعی ضعیف	بعضی از دستگاه‌ها در پاسخ به عدم اجرای برنامه‌های اصلاح نظام اداری، کمیود بودجه و ساختار نامناسب را بهانه می‌کنند		

حوزه مدیریتی و سرپرستی	ضعف رعایت اصول اخلاقی و حرفه‌ای	برخی از قواعدی که افراد باید داوطلبانه و براساس ندای وجدان و فطرت خودشان در انجام کار حرفه‌ای رعایت کنند، نادیده گرفته می‌شود	
	ضعف تفویض اختیار	فشار کاری مدیران زیاد است به دلیل اینکه کارها را بین زیردستان خودشان تقسیم نمی‌کنند	
	تصمیم‌گیری غیرعقلایی	تصمیم‌گیری در خصوص بعضی از برنامه‌های اصلاح نظام بکارگیری بکارگیری بازنشستگان واقع‌بینانه نیست	
	حوزه قوانین و مقررات	اسناد و قوانین بالادستی	الزامات سند چشم‌انداز توسعه کشور و قوانین برنامه پنج ساله توسعه برای اصلاح نظام اداری
		ضعف در اصلاح قوانین و وجود مقررات زائد	ضعف جامع‌نگری در تنظیم قوانین که موجب تصویب آیین‌نامه‌ها و اصلاحیه‌های مکرر در بکارگیری بازنشستگان شده است
		جریان‌های سیاسی	کمبود آزادی بیان
مشارکت ضعیف بازنشستگان	بزرگترین عامل برای ضعف حضور بازنشستگان کارا در امور سیاسی و اجرایی، فقر فرهنگی است		
گزینه‌های سیاسی و سلیقه‌ای افراد برای پست‌های سیاسی	دخیل دانستن مسایل سیاسی و جناحی در احراز صلاحیت و گزینش بازنشستگان کارا برای استخدام و انتصاب		
حکمرانی بد	حقوق بازنشستگان رعایت نمی‌شود		
جریان‌های اجتماعی - فرهنگی	ضعف رعایت حقوق بازنشستگان		ترجیح منافع شخصی به منافع سازمانی و ملی
	کاهش سرمایه اجتماعی		اعتماد و اطمینان عمومی کم شده است
	ترجیح دادن وضع موجود		شور و شوق برای دستاوردهای تدریجی وجود ندارد
	فرهنگ تصمیم‌گیری فردی و سخن‌گویی به جای عمل		در مورد آرمان‌ها و ایده‌آل‌ها و مسائل، بیشتر سخن گفته می‌شود اما از عمل خبری نیست، برنامه‌ها و قوانین و مقرراتی جامع و کامل طراحی می‌گردند که هرگز به مرحله اجرا نمی‌رسند
	کیفیت زندگی پایین		وجود فاصله طبقاتی و ضعف رسیدگی مطلوب به وضع معیشتی بازنشستگان
جریان‌های اقتصادی و فناوری	بیکاری و اشتغال کم		هرچند بیکاری امروز درد مشترک تمام افراد جامعه است. اما نکته اصلی اینجاست که اکثر شاغلان دولتی از حقوق و دستمزد خود رضایت ندارند و اکثر آنها برای تأمین معاش زندگی خود مجبور به فعالیت در شیفت‌های مختلف کاری هستند
	رکود اقتصادی	رشد اقتصادی کم	
جریان‌های بین‌المللی	جهانی شدن	تحولات بیست سال اخیر در سطح جهانی، روند تغییرات در نظام اداری را سرعت بخشیده است	
	تحریم‌های بین‌المللی	استراتژی تحریم، رشد اقتصادی و نظام اداری و سرمایه انسانی را تحت تاثیر قرار داده است	
جریان‌های سازمانی و اداری	وجود فساد اداری	فرصت‌های سالم پیشرفت برای بازنشستگان کارا وجود ندارد	
	ناکارآمدی نهادهای نظارتی	مجموعه اقداماتی که تحت عنوان نظارت و بازرسی در کشور انجام می‌شود به لحاظ موانع، محدودیت‌ها و مشکلات از کفایت و کارایی لازم برخوردار نیست	
	تمرکز شدید	تلاش برای تمرکززدایی در تخصیص منابع و هدایت این منابع در مسیر توسعه بسیار ضعیف است	
	بهره‌وری پایین	به کارگیری بازنشستگان بر مبنای شایسته‌سالاری و شایسته‌گزینی صورت نمی‌پذیرد	
شرایط واسطه‌ای	شبکه‌های اجتماعی	گروه‌هایی با استفاده از منابع قدرت مخصوص خود سعی می‌کنند که قانونگذاران و کارگزاران در زمینه بکارگیری بازنشستگان را تحت تأثیر قرار داده و به اهداف خود دست یابند	

		مطبوعات و رسانه‌ها	مطبوعات مستقل و آزاد در کشور به وسیله دفاع از آزادی بیان و فکر و اندیشه، نقش اساسی در به کارگیری بازنشستگان ایفا می‌کنند
	اتاق های تفکر	اتاق های تفکر دانشگاهی	انجمن های علمی دانشگاهی از طریق کنفرانس ها، کارگاه ها و ... بر سیاست گذاری در بکارگیری بازنشستگان تاثیر گذارند
		اتاق های تفکر دولتی و حکومتی	موسسات تحقیقاتی و پژوهشی وابسته به مراکز علمی در امر بکارگیری و به کارگیری بازنشستگان دخالت دارند
	ضعف تخصیص بهینه منابع مالی	ضعف نظام بودجه ریزی و تامین منابع مالی	مرکز پژوهش های مجلس شورای اسلامی در امر سیاست گذاری در بکارگیری بازنشستگان به نمایندگان مجلس کمک می کند
		ضعف تخصیص اعتبار بهنگام	نظام بودجه ریزی کشور به جای عملکرد به صورت برنامه ای می باشد و کارایی لازم را ندارد
	کمبود انگیزه و تمهد مستمر مدیران و کارگزاران	کمبود انگیزه	بودجه بندی و تخصیص منابع مالی شرکت ملی نفت، ضامن اجرای تمامی برنامه های نظام اداری از جمله بکارگیری بازنشستگان است و اثربخش نیست
			اعتبار لازم برای اجرای برنامه های بکارگیری بازنشستگان در نظر گرفته نمی شود
			وقتی شرکت ملی نفت با کاهش درآمد مواجه می شود تخصیص اعتبار برای برنامه های نظام اداری (بکارگیری بازنشستگان) و دیگر برنامه های مرتبط را کاهش می دهد
			بی میلی کارکنان برای اجرای برنامه های به کارگیری بازنشستگان
			افت و تنزل روحیه کارکنان در انجام وظایف و ارائه خدمات
عوامل راهبردی	انطباق قابلیت ها، ظرفیت ها و توانمندی های نظام بکارگیری بازنشستگان	تمرکززدایی، مهندسی نقش و ساختار دولت	ساختار شرکت نفت، از قواعد و ضوابط پیش بینی شده تبعیت نمایند و از تأیید و تصویب تشکیلات خارج از ضوابط، خودداری شود
		توسعه هوشمندسازی اداری	برنامه آموزش کارکنان توسط بازنشستگان متخصص با هدف به هنگام نمودن دانش، بینش و مهارت، همراه با انگیزش لازم، تدوین و به صورت مجازی برگزار شود
		مدیریت سرمایه انسانی	تدوین برنامه جامع بکارگیری بازنشستگان در چارچوب اهداف و برنامه ها
		تقویت مدیریت و توان کارشناسی	کاهش سطوح سازمانی (سلسله مراتب اداری) به منظور تسهیل در امر تصمیم گیری
		سلامت اداری و تکریم ارباب رجوع	با پدیده مذموم فساد اداری و انواع مصادیق آن، برخورد قاطع شود و مقررات مناسب در ارتباط یا جلوگیری و مبارزه با آن، تدوین گردد
		نظارت و ارزیابی	برقراری نظام ارزشیابی و نظارت صحیح بر عملکرد بازنشستگان
		افزایش بهره وری	توجه به اثربخشی و کارایی در فرآیندها و روش های بکارگیری بازنشستگان
	توسعه فرهنگ سازمانی	طراحی الگوی مطلوب فرهنگ سازمانی به کارگیری بازنشستگان	
	الزامات تحول در نظام بکارگیری بازنشستگان		
پیامدها	بکارگیری بازنشستگان	تعیین چشم انداز مشخص و برنامه ریزی جامع و هدفمند	تعیین اهداف و وظایف براساس، نظریه دولت، سیاست های کلی نظام
		برنامه ریزی جامع منابع انسانی	تعیین حدود وظایف، اختیارات و مسئولیت ها



باز طراحی تشکیلات کلان شرکت نفت برای توزیع و تقسیم اهداف و وظایف و هماهنگی های لازم میان آنها	اصلاح ساختار تشکیلاتی	بصورت نظام مند و جامع
استفاده از تکنولوژی جدید و کارا	تمرکز بر داده ها	بکارگیری بازنشستگان بصورت بهره ور و ارزش افزا
هر چه بدنه کارشناسی شرکت ملی نفت قوی تر باشد، محتوا تولید شده در خصوص پیشنهادات برای اصلاح نظام بکارگیری بازنشستگان بهتر و به روزتر خواهد بود	افزایش اثربخشی نظام بکارگیری بازنشستگان	بکارگیری بازنشستگان اثربخش
تهیه نظام، قواعد و ضوابط لازم در زمینه ارزیابی عملکرد دستگاه های متولی	تمرکز بر ستاده های بکارگیری بازنشستگان	و نتیجه گرا
ارائه گزارش در خصوص فعالیت ها و عملکرد	پاسخگویی	بکارگیری بازنشستگان بصورت پاسخگو و شفاف
تشکیل شوراهای تحول نظام بکارگیری بازنشستگان و تصمیم گیری جمعی	شفافیت در اطلاعات و تصمیم گیری	
تضمین سلامت نظام بکارگیری بازنشستگان	عدم وجود فساد	بکارگیری بازنشستگان عاری از فساد و تبعیض
حاکمیت ضابطه به جای رابطه	قانون گرایی	
ایجاد فرصت های شغلی رفاهی و پیشرفت برای بازنشستگان	شایسته سالاری	بکارگیری بازنشستگان مبتنی بر دانش
تنظیم و تدوین کلیات برنامه های لازم برای ارتقاء سطح دانش، بینش و مهارت های بازنشستگان و تعیین دستگاه های مجری آنها	انتقال و مستندسازی	
موفقیت تحول در به کارگیری بازنشستگان، در صورتی تضمین می شود که مدیریت و راهبری آن بر عهده کسانی باشد که عزمی راسخ و دیدگاهی روشن و مقبول نسبت به آینده و مسیر حرکت اصلاحات داشته باشند	آینده نگری	به کارگیری بازنشستگان بصورت آینده نگر و هدفمند
برخورداری نسبی از بازنشستگان با تجربه و دانش آموخته	اصل ضابطه و قانون گرایی	بکارگیری بازنشستگان بصورت قانون مدار و اخلاق - گرا
پایبندی به اصول اعتقادی و وجود فضای ارزشی	اخلاق گرایی	
نوآوری در تدوین و اجرای برنامه جامع و فراگیر تحول در بکارگیری بازنشستگان	نوآوری	به کارگیری بازنشستگان بصورت توسعه گرا و نواندیش
تهیه و تدوین راهبردهای مدیریت بازنشستگان در شرکت نفت و تدوین قوانین و مقررات ناظر بر این امور	به کارگیری بازنشستگان بصورت هدایت گر	به کارگیری بازنشستگان بصورت مدیر و راهبر

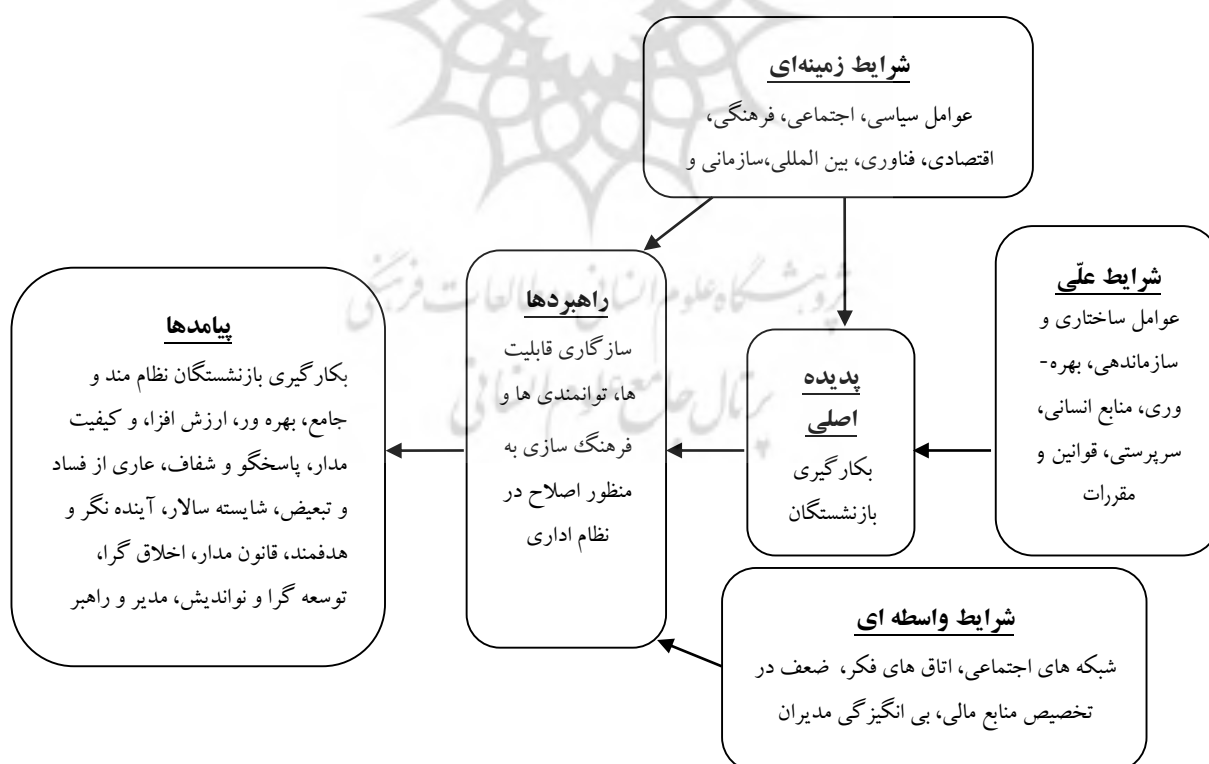
بر اساس مصاحبه های انجام شده و مفاهیم احصاء شده، کدهای محوری و انتخابی با استفاده از روش ادغام و حذف بدست آمد که در جدول ۳ مقوله های اصلی در ۵ بعد دسته بندی شدند.

## جدول ۳. کدگذاری محوری، انتخابی و تحلیل داده های کیفی

ابعاد پژوهش	میزان تکرار پذیری مفاهیم	مقوله ها	مفاهیم
شرایط علی	۲۵۶	حوزه ساختاری و سازماندهی	۱- ضعف هوشمندسازی اداری، ۲- ساختارهای سازمانی عمودی و ناکارآمد، ۳- روش ها و فرآیندهای طولانی و غیر شفاف، ۴- نیاز به سازماندهی مجدد، ۵- وجود فساد اداری و ضعف مقابله جدی با آن، ۶- فرهنگ سازمانی ضعیف، ۷- کمبود عدالت سازمانی، ۸- تمرکز نسبتاً زیاد، ۹- قدرت زیاد ساختارهای غیر رسمی
	۲۶۳	حوزه بهره‌وری	۱۰- مدیریت دانش، ۱۱- ضعف اهتمام مدیریت دولتی به موضوع بهره‌وری، ۱۲- بهره‌وری پایین منابع انسانی و مالی
	۲۴۲	حوزه سرمایه انسانی	۱۳- مدیریت عملکرد، ۱۴- نظام پاداش و جبران خدمات، ۱۵- توانمندسازی، مدیریت منابع انسانی
	۲۳۵	حوزه مدیریتی	۱۶- پاسخگویی اجتماعی ضعیف، ۱۷- ضعف رعایت اصول اخلاقی و حرفه‌ای، ۱۸- ضعف تفویض اختیار، ۱۹- تصمیم‌گیری غیر عقلایی
	۲۷۶	حوزه قوانین و مقررات	۲۰- قوانین بالادستی، ۲۱- ضعف در اصلاح قوانین و وجود مقررات زائد
عوامل زمینه‌ای	۲۶۸	جریان‌های سیاسی	۲۲- مشارکت ضعیف بازنشستگان، ۲۳- گزینش سیاسی و سلیقه‌ای افراد برای پست‌های سیاسی، ۲۴- حکمرانی بد.
	۱۶۲	جریان‌های اجتماعی و فرهنگی	۲۵- ضعف رعایت حقوق بازنشستگان، ۲۶- کیفیت زندگی پایین، ۲۷- کاهش سرمایه اجتماعی، ۲۸- ترجیح دادن وضع موجود، ۲۹- فرهنگ تصمیم‌گیری فردی و سخن‌گویی به جای عمل، ۳۰- کیفیت زندگی پایین
	۱۲۰	جریان‌های اقتصادی و فناوری	۳۱- بیکاری و اشتغال کم
	۸۵	جریان‌های بین‌المللی	۳۲- جهانی شدن، ۳۳- تحریم‌های بین‌المللی.
	۱۶۲	جریان‌های سازمانی و اداری	۳۴- وجود فساد اداری، ۳۵- بهره‌وری پایین، ۳۶- ناکارآمدی نهاد نظارتی، ۳۷- تمرکز شدید
شرایط واسطه‌ای	۶۳	اتاق‌های تفکر	۳۸- اتاق‌های تفکر دانشگاهی، ۳۹- اتاق‌های تفکر دولتی و حکومتی
	۵۸	ضعف تخصیص بهینه بودجه	۴۰- ضعف نظام بودجه‌ریزی، ۴۱- ضعف تخصیص اعتبار بهنگام
	۹۷	کمبود انگیزه و تعهد مستمر مدیران و کارگزاران	۴۲- کمبود انگیزه
راهبردها	۸۳	انطباق قابلیت‌ها، ظرفیت‌ها و توانمندی‌های به کارگیری بازنشستگان	۴۳- تمرکززدایی، ۴۴- مهندسی نقش و ساختار دولت، ۴۵- توسعه هوشمندسازی اداری، ۴۶- افزایش بهره‌وری، ۴۷- مدیریت سرمایه انسانی، ۴۸- تقویت مدیریت و توان کارشناسی کشور، ۴۹- سلامت اداری، ۵۰- صیانت از حقوق مردم و تکریم، ۵۱- نظارت و ارزیابی
	۷۹	فرهنگ‌سازی برای ایجاد تحول و اصلاح در نظام اداری	۵۲- توسعه فرهنگ سازمانی، ۵۳- الزامات تحول نظام اداری
پیامدها	۲۰	بکارگیری بازنشستگان بصورت نظام‌مند و جامع	۵۴- تعیین چشم‌انداز مشخص و برنامه‌ریزی جامع و هدفمند، ۵۵- برنامه‌ریزی جامع منابع انسانی، ۵۶- اصلاح ساختار تشکیلاتی دولت
	۲۹	بکارگیری بازنشستگان بصورت بهره‌ور و ارزش‌افزا	۵۷- افزایش کارایی دولت، ۵۸- تمرکز بر داده‌ها
	۲۴	بکارگیری بازنشستگان بصورت اثربخش و کیفیت‌مدار	۵۹- افزایش اثربخشی، ۶۰- تمرکز بر ستاده‌ها

۶۱-پاسخگویی، ۶۲-شفافیت در اطلاعات و تصمیم گیری	بکارگیری بازنشستگان بصورت پاسخگو و شفاف	۱۹
۶۳-عدم وجود فساد، ۶۴-قانون گرایی	بکارگیری بازنشستگان بصورت عاری از فساد و تبعیض	۲۲
۶۵-شایسته سالاری، ۶۶-انتقال و مدیریت دانش	بکارگیری بازنشستگان شایسته و مبتنی بر دانش	۲۱
۶۷-آینده‌نگری	بکارگیری بازنشستگان آینده‌نگر و هدفمند	۱۷
۶۸-اصل ضابطه و قانون گرایی، ۶۹-اخلاق گرایی	بکارگیری ازنشستگان قانون‌مدار و اخلاق‌گرا	۲۵
۷۰-نوآوری	به کارگیری بازنشستگان توسعه‌گرا و نواندیش	۱۸
۷۱-نظام اداری هدایت‌گر	به کارگیری بازنشستگان مدیر و راهبر	۳۲

شکل ۱ الگوی بکارگیری بازنشستگان در شرکت ملی نفت ایران را نشان می‌دهد. مفاهیم و ارتباط عناصر بکارگیری بازنشستگان در شرکت ملی نفت ایران در پرتو این تعریف طراحی و سازماندهی شده است.



شکل ۱. الگوی بکارگیری بازنشستگان در شرکت ملی نفت ایران

## نتیجه گیری

این پژوهش در پی شناسایی مقوله های اصلی بکارگیری بازنشستگان در شرکت ملی نفت انجام شد و مزیت آن در مقایسه با دیگر پژوهش ها در آن است که تلاش شده به اکثر مولفه های موثر در بکارگیری بازنشستگان در شرکت ملی نفت ایران توجه نماید. شرایط علی، شرایط زمینه ای، شرایط واسطه ای، راهبردها و پیامدها تبیین کننده مدل نهایی پژوهش بودند با توجه به ابعاد شناسایی شده، نتایج پژوهش حاضر تایید کننده نتایج حاصل در مطالعات پیترز جی می (۱۹۹۱)، کینگدان (۱۹۸۴)، آنتونی کینگ (۱۹۷۶)، سایمون و هاف برت (۱۹۷۴) بوده و برخی از متغیرهای احصاء شده آن با آنها در یک راستا قرار دارد.

مقوله های ساختاری و سازماندهی، بهره وری، سرمایه انسانی، مدیریت و سرپرستی، قوانین و مقررات تبیین کننده بعد شرایط علی بودند و نتایج بدست آمده تایید کننده نتایج حاصل از مطالعات سلیمانی رودی و کلانتر (۱۴۰۱)، فرزام پور و سیدجوادین (۱۴۰۰)، خلیلی تبار و همکاران (۱۴۰۰) و بوکرمن و همکاران (۲۰۱۹) بوده و با آنها در یک راستا قرار دارد. این مقوله ها، به وقوع و گسترش پدیده اصلی یعنی بکارگیری موثر بازنشستگان می انجامد.

مقوله های جریان های سیاسی، جریان های اجتماعی - فرهنگی، جریان های اقتصادی - فناوری، جریان های بین المللی و جریان های سازمانی - اداری تبیین کننده بعد شرایط زمینه ای بودند و با توجه به مولفه های شناسایی شده، نتایج پژوهش حاضر با مطالعات با مطالعات حسینیان (۱۳۹۷)، موزس<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۰) در یک راستا قرار دارد. بسترهای زمینه ای در این پژوهش شرایط محیطی هستند، اما به مشابه یک جو، پوشش یا تم، فضای موقعیت تجربه شده یعنی بکارگیری موثر بازنشستگان را تحت تاثیر قرار می دهند.

مقوله های شبکه های اجتماعی، اتاق های فکر، ضعف در تخصیص منابع مالی و بی انگیزگی مدیران به عنوان شرایط واسطه ای شناسایی شدند. نتایج پژوهش حاضر تایید کننده نتایج حاصل از تحقیقات صفری و همکاران (۱۴۰۲)، قمری و همکاران (۱۳۹۷) و ایسلیدو همکاران (۲۰۱۸) بوده و در برخی از متغیرها با آنها همراستا می باشد. عوامل واسطه ای، شرایط اتفاقی و غیرثابتی هستند که طبق الگوی طراحی شده می توانند بر شرایط علی تاثیر گذار باشند. در این پژوهش، دو مقوله انطباق قابلیت ها، ظرفیت ها، توانمندی های بکارگیری بازنشستگان و فرهنگ سازی برای ایجاد تحول و اصلاح در نظام اداری بعنوان راهبرد شناسایی گردید که بخشی از این نتایج با مطالعات حسینیان (۱۳۹۷)، پاول و دیماجیو (۱۹۹۸)، موزس و همکاران (۲۰۲۰) همراستا است. راهبردها، کنش ها یا تعاملاتی هستند که از بکارگیری موثر بازنشستگان منبعث می شوند و بیانگر رفتارها و فعالیت ها و تعاملات هدف دار هستند.

مولفه های بازنشستگان نظام مند و جامع، بهره ور، ارزش افزا، و کیفیت مدار، پاسخگو و شفاف، عاری از فساد و تبعیض، شایسته سالار، آینده نگر و هدفمند، قانون مدار، اخلاق گرا، توسعه گرا و نواندیش، مدیر و راهبر تبیین کننده بعد پیامدهای بکارگیری بازنشستگان در شرکت ملی نفت بودند. نتایج پژوهش حاضر تایید کننده نتایج حاصل از مطالعات صفری و همکاران (۱۴۰۲)، تکه ئی و همکاران (۱۴۰۰)، فرزام پور و سید جوادین (۱۴۰۰) و بورمیستر و همکاران (۲۰۱۶) بوده و با

<sup>1</sup> Moses

آنها در یک راستا قرار دارد. پیامدها محصول راهبردهای موثر هستند. اگر راهبردهای مؤثری مناسب با شرایط محیطی و زمینه ای طراحی شود، پیامدهای مطلوب مدنظر حاصل می شود.

بر اساس نتایج پژوهش، پیشنهاد می شود به منظور تقویت و بهبود متغیرهای سرپرستی و مدیریتی، رفتارهای حرفه ای و اخلاقی مدیران از مکانیزم های انگیزشی و الگو سازی استفاده شود و مهارت های تصمیم گیری مدیران از طریق توسعه فرایندهای منابع انسانی به روزرسانی گردد و پس از آن نسبت به تقویت سطح پاسخگویی اجتماعی مدیران از طریق تبیین مطالبات اجتماعی و جامعه ذینفعان شرکت ملی نفت، اقدام شود.

همچنین پیشنهاد می گردد شرکت ملی نفت همواره جریان های اثرگذار به ویژه جریان های سیاسی و جریان های اقتصادی و فناوری را مورد پایش، رصد و دیدبانی مستمر قرار بدهد و از گزینش سیاسی و سلیقه ای افراد برای مشاغل حرفه ای و غیر سیاسی پرهیز نماید و تمهیدات لازم را جهت جلب مشارکت بازنشستگان و استفاده از تجربه و دانش آنان انجام دهد. و در نهایت شرکت ملی نفت با ترویج فرهنگ تسهیم دانش، در انتقال دانش و استفاده از ایده ها و تجارب افراد بازنشسته از طریق فرایندهای آموزشی همت گمارد.

## منابع

1. Akkermans, J., Richardson, J. & Kraimer, M. (2020). The Covid-19 crisis as a career shock: Implications for careers and vocational behavior. *Journal of Vocational Behavior*. 119: 1-6.
2. Albanese, A. & Bart, C. (2019). Permanent wage cost subsidies for older workers. An effective tool for employment retention and postponing early retirement? *Labour Economics*. 58: 145-166.
3. Amirkhani, A. (2005). Application of knowledge management in improving the performance of the organization. *Pik Noor - Human Sciences*. 3(3): 131-140 [In Persian].
4. Anxo, D. Ericson, T. & Herbert, A. (2019). Beyond retirement: who stays at work after the standard age of retirement? *International Journal of Manpower*. 40(5): 917-938.
5. Azimi, M. (2016). The history of a national pension fund in the mirror of managers' experiences. First edition, Tehran: Kavir Publications [In Persian].
6. Bartkowiak, G., Krugielka, A., Dachowski, R., Gałek, K. & Kostrzewa-Demczuk, P. (2020). Attitudes of polish entrepreneurs towards 65+ knowledge workers in the context of their pro-social attitude and organizational citizenship behavior. *Sustainability*. 12(13): 52-94.
7. Bockerman, P. & Ilmakunnas, P. (2020). Do good working conditions make you work longer? Analyzing retirement decisions using linked survey and register data. *The journal of the Economic of Ageing*. 17: 1-12.
8. Brooks, S. K., Dunn, R., Amlôt, R., Rubin, G. J. & Greenberg, N. (2018). A systematic, thematic review of social and occupational factors associated with psychological outcomes in healthcare employees during an infectious disease outbreak. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*. 60(3): 248-257.
9. Burmeister, A., van der Heijden, B., Yang, J. & Deller, J. (2018). Knowledge transfer in age-diverse coworker dyads in China and Germany: How and when do age-inclusive human resource practices have an effect? *Human Resource Management Journal*. 28(4): 605-620.
10. Choon Chia, N., Cynthia. C., Jemina, K., Kia, Y.L. & Yuet, Y.T. (2022). Re-Employment Mandate in Singapore: Employment and Health Outcomes. *Innovation in Aging*. 6(1): 270-271.

11. Çoban, R. & Deniz, M. (2022). A Study on Healthcare Professionals Perception of Workplace Relationship Quality According to Demographic Feature. *Academic Review of Economics and Administrative Sciences*. 15(1): 18-42.
12. Ezekia, M. & Taheripour, H. (2014). Social Impacts due to the Implementation of the Remote Work Plan (Case Study: Employees of the Ministry of Cooperation, Labor and Social Welfare), *Sociological Research*. 8(2): 29-56 [In Persian].
13. Fallahi, G. & Zahedi, M.R. (2021) Employing retirees (expert knowledge capital) in creating new businesses, the 4th national conference and the first international conference on new models of management and business.1-12 [In Persian].
14. Farzampour, R. & Seyed Javadin, S.R. (2021). presenting the ethical framework of human resource management functions with an emphasis on the Iranian-Islamic model of progress (attraction-use-development-maintenance). *Culture Quarterly in Islamic University*. 11(40): 533-554 [In Persian].
15. Ghamari, A., Zain Abadi, H.R., Arasteh, H.R. & Behrangi, M.R. (2017). Organizational productivity by retaining human resources talents: presenting a model (case study: National Gas Company of Iran). *Journal of Urban Economics and Management*. 6(23): 67-80 [In Persian].
16. Gulab, S. & Bezazan, F. (2019). Effects of parametric and structural reforms on the financial stability of the retiree system in the Social Security Organization. *Social Welfare Quarterly*. 20(76): 237-269 [In Persian].
17. Handley, K. & denouter, B. (2021). Narrating 'potential': Older knowledge workers' anticipatory narratives about their future employment. *Ageing & Society*. 41(10): 2375-2395.
18. Hosseinian, Sh & Shariati Jam, H. (2017). Modifying the strategy of maintaining human resources. *Journal of Strategic Management Studies*. 9(36): 19-39 [In Persian].
19. Ketabchi, M., Kosta, U. & Naseres, L. (2006) Re-employment of retirees and indicators of quality of life. *Journal of Social Welfare*. 7(26): 187-297 [In Persian].
20. Khalilitabar, O., Tabari, M. & Gholipour Kanani, Y. (2021). Identification, quantification and prioritization of the complications of the human resources maintenance system. *Islamic lifestyle quarterly with health focus*. 5(4): 488-470 [In Persian].
21. Mandhanya, Y. (2015). A Study of Impact of Working Environment on Retention of Employees (With special reference to Automobile sector). *Global Management Review*. 9(4): 116-128.
22. Moses, A. & Sharma, A. (2020). What drives human resource acquisition and retention in social enterprises? An empirical investigation in the healthcare industry in an emerging market. *Journal of business reseach*. 107: 76-88.
23. Oliver, G.R. (2013). A tenth anniversary assessment of Davenport and Prusak (1998/2000) *Working Knowledge: Practitioner approaches to knowledge in organisations*. *Knowledge Management Research & Practice*. 11(1): 10-22.
24. Ruknabadi, H.M. & Adibzadeh, M. (2023). Identifying and prioritizing factors affecting the maintenance of human resources of Islamic Azad University (Case of study: North Tehran branch). *Transformative Human Resources Quarterly*. 2(1): 18-33 [In Persian].
25. Safari, Z., Alwani, S.M., Zarei Matin, H. & Safari, M. (2023). Antecedents of human resources maintenance with an emphasis on the role of job integration: a mixed meta-study. *Journal of Organizational Culture Management*. 21(1): 1-20 [In Persian].
26. Serafraz, B.B., Yaqoubi, N.M. & Mohammadi, S. (2022). Presenting a model of effective factors on talent management in knowledge-based companies with an emphasis on the longevity of knowledge workers. *Productivity Management*. 16(60): 77-107 [In Persian].
27. Shokrallahi, M., Beheshtifar, M. & Kazemi, H. (2018). Recognition and qualitative analysis of the factors of maintaining the human resources of the organization. *Resource Management in Police Force*. 7(3): 51-84 [In Persian].
28. Stevens, M.J., Barker, M., Dennison, E., Harris, E.C., Linaker, C., Weller, S. & Walker-Bone, K.J. (2022). Recent UK retirees' views about the work-related factors which influenced their decision to retire: a qualitative study within the Health and Employment After Fifty (HEAF) cohort. *BMC Public Health*. 22(1): 1-10.

29. Tayibi Abolhasani, S.H. & Khodabakhshi, M. (2016). Factors affecting the longevity of human resources in knowledge-based companies, Human Resource Management Research Quarterly, Imam Hossein University (AS). 9(2): 167-192 [In Persian].
30. Tekeei, A.Q. & Mujarai Behra, V. (2021). The components of the process of attracting, developing and maintaining human resources. The fourth annual international conference on new developments in management, economics and accounting, Tehran [In Persian].
31. Zahedi, M.R. & Yousefi, F. (2019). Opportunity for entrepreneurship and creating new businesses by employing retirees. The 6th International Conference on Management and Accounting Sciences. 1-19 [In Persian].
32. Zeewan, L. (2022). Returning to work: The role of soft skills and automatability on unretirement decisions. The journal of economic of ageing. 22(4): 1-13.



## Presenting the pattern of employing retirees in Iran's National Oil Company

Farshid Babaakbari<sup>1</sup>, Sedigheh Tootian Esfehani<sup>2</sup>, Nazanin Pilevari<sup>3</sup>, Hassan Rangriz<sup>4</sup>

Received the article: 2023-4-29 Accepted the article: 2023-6-6 PP: 1-17

### Abstract

**Background and purpose:** Employing experienced employees is the favorite concept of human resource researchers today, and the long-term success of organizations depends on employing these employees. Therefore, the purpose of this research is to present the pattern of employing retirees in the Iranian National Oil Company.

**Research method:** Qualitative research approach and its strategy was foundational data. The statistical population was experts who were selected based on purposeful sampling and theoretical saturation principle, 16 people were selected. The data collection tool was a semi-structured interview and a questionnaire, whose validity and reliability were confirmed.

**Findings:** The pattern of employing retirees under the influence of causal conditions including structural and organizational factors, productivity, human capital, management and supervision, laws and regulations; Intermediary factors include think tanks, weakness in the budget system and the allocation of financial resources and managers' lack of motivation, background factors include political, social, cultural, economic, technological, organizational and administrative currents; Strategies include the adaptation of capabilities, capabilities and culture.

**Conclusion:** By implementing the retirement model in the National Oil Company, we can hope that while employing these valuable forces, they will transfer their knowledge and experience to the young forces.

**Key words:** employment of retirees, foundation data, Iranian National Oil Company

**Citation:** Baba Akbari, F., Tootian Esfehani, S., Pilehvari, N. & Rangriz, H. (2023). Presenting the pattern of employing retirees in National Oil Company. *Transformative Human Resources Quarterly*. 2(6): 1-16 [In Persian].

<sup>1</sup> PhD Student in Public Administration, Department of Public Administration, Faculty of Management and Economics, Science and Research Unit, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

<sup>2</sup> Associate Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management and Economics, West Tehran Branch and Visiting Professor, University of Science and Research, Islamic Azad University, Tehran, Iran (Corresponding author: Tootian\_ir@yahoo.com)

<sup>3</sup> Associate Professor in Department of Industrial Management, West Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

<sup>4</sup> Associate Professor in Department of Human Resource Management and Business, Kharazmi University, Tehran, Iran.