

**مکانیزم نگهداری
نیروهای کلیدی
در سازمان**



بی شک یکی از گرانبه‌ترین سرمایه‌های هر سازمان، نیروهای متخصص و مسئول است، نیروهایی که در عین برافروختاری از دانش، مهارت و تخصص مورد نیاز، در مسئولیت‌پذیری و نقش‌آفرینی موثر از دیگران پیشی می‌گیرند و به همین سبب در فهرست ارزشمندترین‌های سازمان قرار می‌گیرند، که با عبارت نیروهای کلیدی از آنان یاد می‌شود.

اثر بخشی این افراد در عملکرد و پیشرفت سازمان پنهان است که مالکان و مدیران ارشد سازمان را وادار می‌دارد تا جهت مفاظ و نگهداشت آنان تلاش مضاعفی به کار برند.

توجه به این امر که تمامی مکانیزم‌های موجود و ممتل در فصوص نگهداری نیروهای کلیدی، صرفاً ماهیت ترغیبی دارند، نه تضمینی، از اهمیت بسیار بالایی برخوردار است. این ویژگی به جهت تناظر بی‌واسطه با آراذیهای ذاتی فردی (اراده و انتخاب) نه تنها در محدوده ایران، بلکه در جهان قابل تسری است.

اما از یک سو، در مطالعات متعدد در ایران و جهان، از فروغ نیروهای کلیدی از سازمان و به طور افص در برنگاه‌های پروژه‌ها، به عنوان یکی از عوامل تضعیف‌کننده کوتاه مدت یا میان مدت سازمانها به طور افص در پروژه‌ها، یاد شده است.

به همین جهت مطالعات زیادی در سرتاسر جهان در فصوص ایجاد مکانیزم نگهداشت نیروی انسانی انجام شده است، که منجر به تعریف مکانیزمهایی در تناظر با ویژگی‌های این دسته از نیروی‌های انسانی گردیده که در ادامه به آن پرداخته می‌شود.

لازم به ذکر است گرچه بهره‌گرفتن از مکانیزم‌های کارآمد تغییر و تحول کارهای در دست اقدام پرسنل در مقاطع افتتام همکاری در کنار بهره‌مندی از سیستم مدیریت دانش قابل اطمینان، به جهت رفع دغدغه در فصوص نقصان اطلاعات و یا شکاف مابین مستندات و فعالیت‌های پروژه... از الزامات هر سازمان می‌باشد، اما در قیاس با مکانیزم‌های ترغیبی مفاظ نیروهای کلیدی که برفی نقش رهبران رده اول و دوم سازمان را ایفا می‌کنند، مکانیزم مکمل فواهند بود. قوی‌ترین و پیچیده‌ترین سیستم‌های نرم‌افزاری بدون مضور سرمایه ارزشمند نیروی انسانی، به انباره‌های اطلاعات تبدیل فواهند شد.

لازم به ذکر است که به کارگیری همه یا برفی از مکانیزمهای پیشنهادی، تنها با وجود ارزیابی و مراقبت‌های مستمر و دوره‌ای مدون و غیر مدون رضایت شغلی نیروی انسانی نتیجه بخش باشد.



مکانیزم های ترغیبی به جهت افزایش ماندگاری در سازمان

- تعیین حقوق و دستمزد مبتنی بر شایسته سالاری

در هنگام انتخاب پرسنل ، با انجام مصاحبه چند مرحله ای (تخصصی ، سازمانی و گاه پروژه ای) و نیز در برقی موارد استعلام از ممل کار قبلی فرد ، میزان دانش ، ویژگی های فردی و عملکرد های فرد مورد ارزیابی قرار می گیرد و در کنار پارامترهای سازمان و بازار کار و نیز ضرورت های پروژه (در صورت اعلام نیاز یک پروژه فاص)، نسبت به تعیین حقوق و دستمزد اقدام می گردد.

یکی از بخش های اصلی حقوق و دستمزد هر فرد ، "فوق العاده شغل" یا "مق سمت" است ، در زمان آغاز نقش آفرینی فرد در سمت جدید و یا پس از گذشت دوره آزمایشی یک تا سه ماه جهت تصدی آن مسئولیت، این بخش از حقوق وی ، می بایست به شیوه ای مناسب و منصفانه تعیین گردد.
- تصدی مشاغل مبتنی بر شایسته سالاری

سه وجه میزان دانش ، ویژگی های فردی و شفافیت های عملکردی فرد ، بررسی و با توجه به توانمندیهای بالفعل و بالقوه وی ، فرد جهت تصدی شغل انتخاب می گردد، در جلسه ای نسبت به تشریح شرح شغل و نیز انتظارات سازمان از فرد اقدام می گردد، شفافیت های ارزیابی برای فرد مشخص می گردد، بدیهی است شفافیت های عملکردی فرد در آینده ، مویبیت مفظ شرایط و یا ایجاد تغییراتی در این فصوص را باعث فواهد شد.
- ترسیم مسیر شغلی و تسهیل ارتقاء سازمانی

ارایه چارت سازمانی شرکت ، مسیرهای شغلی متصور برای هر فرد همراه با ضرورت های فنی ، مدیریتی و عملکردی به همراه راهنمایی در جهت نیل به آن از مظاهر آگاهی بفضیدن به جهت ایجاد انگیزه و نیز انتخاب مسیر صمیم پیشرفت ، به کار گرفته می شود.
- توسعه کانالهای ارتباطی در سازمان

در فصوص افراد کلیدی ، با توجه به ویژگی نگرش سازمانی و کار محور بودن این گروه از پرسنل ، متناظر با شغل محوله ، کانالهای ارتباطی فرد در سازمان با ارگانها ، بخشها و افراد جهت تسهیل در انجام امور و با نگرش نتیجه محوری ، با مفظ موارد نظارتی و گزارشی ، افزایش داده شود. بدیهی است بازفوردهای عملکردی فرد و سازمان در مفظ ، افزایش و یا کاهش این موارد موثر فواهد بود.
- ارائه اطلاعات شفاف در برقی از تصمیم گیری های کلان سازمانی

جریان دوسویه و شفاف در سازمان ، به علت افزایش آگاهی افراد از وضعیت فعلی و آتی و جلوگیری از شیوع مفرب شایعه ، باعث افزایش رضایت شغلی افراد و تمرکز بر کار با اطمینان قلبی بیشتر می شود. این مورد ، توسط تمامی مدیران ارشد ، میانی و اجرایی به صورت مستمر و با پرهیز از تنش زایی به کار بسته می شود.



- امکان مشارکت در تصمیم گیری ها و تبیین استراتژی ها سازمانی
مشارکت در تبیین استراتژی ها و تصمیم گیری های سازمان در اشل های مختلف توسط مشورت موردی یا جلسات با موضوعات مطروحه امکان پذیر می گردد.
- ایجاد فرصتهای کسب دانش و مهارت تفصیصی و مدیریتی
برنامه ریزی کوتاه مدت و میان مدت آموزشی در میطه های تفصیصی و مدیریتی ، مویببات این فرصتها را به وجود می آورد. سازمان می بایست دارای شیوه نامه و دستورالعمل های اجرایی در این فصوص باشد .
- ایجاد فرصت ارایه تجارب و تبادل اطلاعات آزاد در مراسم رسمی سازمان و مجامع تفصیصی ملی و بین المللی
تشویق جهت ارایه تجارب بدست آمده در مراسم رسمی سازمان مجامع تفصیصی ملی و بین المللی و ممایت از تهیه و تدوین درس آموخته ها به صورت مقاله یا presentation در این مجامع و یا مجلات در تمام سطوح و متی تفصیص بودجه جهت تمقق آن می تواند در افزایش مس رضایت در افراد کلیدی بسیار موثر باشد.
- تامین ابزارهای دسترسی در سطوح بالا (ممدودیت کم) به منابع اطلاعاتی همچون اینترنت ، کتابخانه و آرشیو سازمان
و وجود سافتار تعریف شده دسترسی به اطلاعات و نیز امکان دسترسی به منابع دانش (آرشیو پروژه های شرکت ، کتابخانه تفصیصی) و تعیین ساعات کار آزاد با اینترنت ، همراه با در دسترس بودن سایت ها و تارنماهای تفصیصی در تمام ساعات روز از اقدامات در راستای نیل به هدف این مکانیزم است.
- ایجاد فضای مناسب فکری
وجود باور تیمی متی با وجود سافتار هرمی سازمان (البته سافتار هرمی کوتاه) و ایجاد فضای سالم پویا جهت رشد فردی ، تیمی و سازمانی ، فضای مناسبی برای بیان نظرات و ایده ها بدون ترس از محکوم شدن و متهم شدن ایجاد خواهد کرد.
- توجه به ویژگی های فردی در تعیین وظایف و انتساب در مشاغل
ویژگی های فردی مانند جسارت / مفاظه کاری ، اصول گرایی / عمل گرایی ، علاقه به کار فردی / گروهی ، تعامل / سفت گیری یک سوپه، روان مموری / کار مموری ، توان مذاکره و.... در ارجاع مشاغل به افراد ، به عنوان یکی از عوامل قرار گرفتن فرد در نقطه اثر (نقطه کار) ، مورد توجه قرار گرفته و به آن پرداخته می شود.
- توجه به مشکلات شفصی و فانوادگی فرد
مشکلات کوتاه مدت یا بلند مدت فردی و فانوادگی مانند معلولیت فرزند ، بیماری اعضاء درجه اول فانواده ، انتظار تولد فرزند ، مشکلات مالی فاص و به عنوان یکی از عوامل فروج فرد از نقطه اثر (نقطه کار) است ، که در زمان ارجاع و یا بازفورد وظایف مورد نظر قرار گرفته و در مل اهمالی آن با پرسنل همراهی می شود.



- بهره گیری از ساعات شناوری کار
میزان شناوری ساعات کار در کنار توجه به نظم سازمانی و تعهدات کاری ، به عنوان یکی از راهکارهای افزایش آرامش رومی فرد در موارد فاص و مشکلات شفصی و فانوادگی بهره گرفته می شود.
- کاهش بوروکراسی اداری در فصوص افذ مجوزهای ساده مانند مرفصی ساعتی و ...
جهت آرامش رومی افراد کلیدی پر مشغله ، کاهش بوروکراسی اداری در فصوص افذ مجوزهای ساده مانند مرفصی ساعتی ، ماموریت ساعتی و یکی از اقدامات ساده و بی هزینه است.
در برفی از موارد مانند پروژه های بسیار بزرگ که در خارج از دفتر مرکزی و یا به صورت task انجام می شود ، این کاهش بوروکراسی ، برای مدیر پروژه تا مد ، مذف کاربردگ مضمور و غیاب (timesheet) پیش می رود.
- بهبود شرایط ارگونومیکی کار
تامین شرایط ارگونومیکی مناسب کار به عنوان مظاهر توجه به سلامت جسمی پرسنل و از اقدامات پیشگیرانه شمرده می شود.
- ایجاد نظام تشویق
 - تقدیر کتبی همراه با ثبت در پرونده و / یا تقدیر رسمی در جشن ها و مراسم سازمانی
 - مراسم رسمی سازمان مانند برنده شدن در مناقصات ، موفقیت های مهم سازمان و یا مراسم مناسبتی و مراسم سالانه ، به عنوان یکی از محمل های تقدیر و تشکر از همکاران مورد استفاده قرار می گیرد.
 - پاداش جمعی و فردی بر مبنای عملکرد و گذر از milestone های پروژه یا سازمان
 - ایجاد سیستم پویا جهت تفصیص پاداش های جمعی و فردی بر مبنای عملکرد ، گذر از milestone های پروژه یا سازمان با در نظر گرفتن اثربفشی ، راندمان و ماندگاری افراد در وظایف محوله یکی از مکانیزم های ترغیبی موثر در نگهداری نیروهای انسانی است ، تفصیص بیشترین پاداش در انتهای کار و زمان تمقق نتیجه و در پروژه ها پس از مرمله افتاءم پروژه (close out) بسیار مایز اهمیت است.
- مشارکت در سود پروژه
مشارکت در سود پروژه برای برفی افراد کلیدی و موثر پروژه ، ضمن افزایش مراقبت کسب و کاری پروژه ، باعث ترغیب مضمور پرسنل تا پایان پروژه می شود. میزان این سود مشارکت مبتنی بر شافص هایی چون مدت مضمور در پروژه ، نفر ساعت همکاری در پروژه ، اثربفشی ، راندمان ، نظم ، پاسفگوی و تعیین می گردد.
- مشارکت در سود سازمان
مشارکت در سود سازمان برای برفی افراد کلیدی و موثر ، که دارای تفکر و وفاداری سازمانی می باشند و کسب و کار شرکت در سطح کلان آن را مورد توجه قرار می دهند می تواند به کار گرفته شود. که ابتدا می تواند به صورت موقت و ممدود و سپس میان مدت به کار بسته شود.



• مشارکت در مالکیت سازمان

مشارکت در مالکیت سازمان برای جمع فاص و کوچکتری از افراد کلیدی و موثر ذکر شده در مکانیزم قبلی، می تواند به کار گرفته شود. این مورد نه تنها باعث ماندگاری این گونه افراد در سازمان می گردد بلکه به عنوان یکی از رموز ماندگاری سازمان مطرح است.

