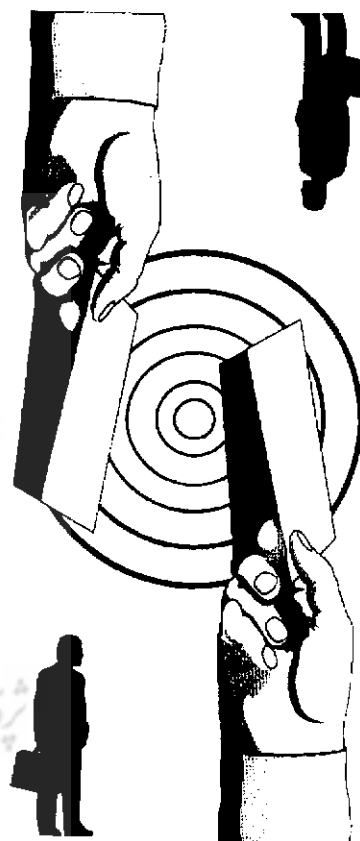


نقش چرخش مشاغل در توسعه منابع انسانی

از: دکتر ایرج سلطانی



حکیده

ارزش و اعتبار سازمانهای تولیدی عمدتاً در گرو تولید محصولات کیفی و متناسب با نیاز مشتری است. این امر مهم به وسیله منابع انسانی کارآزموده تحقق خواهد یافت و دست‌اندرکاران سازمانهای صنعتی و تولیدی نیز به این نکته دقیقاً واقف شده‌اند که راهی جز توجه جدی به توسعه منابع انسانی ندارند. براین اساس آنها در راه بالنده کردن منابع انسانی گامهای موثری از طریق طراحی و اجرای برنامه‌های آموزش رسمی با روشهای نوین برداشته‌اند ولی تا

حدودی از مکانیسم‌های عملی کارآمد و کاربردی توسعه منابع انسانی غافل مانده‌اند. یکی از روشهایی که ضمن تسهیل کار در سازمان به توسعه منابع انسانی کمک می‌کند چرخش در مشاغل (JOB ROTATION) در سطوح مختلف سازمان است. در این مقاله به استناد تجارب شخصی سعی بر آن است مفهوم چرخش در مشاغل، فرایند و مراحل پیاده‌سازی آن تبیین و به نقش آن در توسعه منابع انسانی در ابعاد مختلف پرداخته شود، به امید این که مورد توجه سازمانها قرار گیرد.

تعریف چرخش در مشاغل

چرخش در مشاغل فرایندی است که طی آن کارکنان یک سازمان در سطوح مختلف در مشاغل هم‌خانواده به‌صورت جابجایی انجام وظیفه می‌کنند. چرخش شغلی یکی از روشهایی است که می‌توان بدان وسیله مسئله یکنواختی در کارها را حل و انگیزه کارکنان را به مرور درونی کرد. در چرخش شغلی اهداف زیر برای کارکنان حاصل می‌شود:

- کسب اطلاعات کلی در مورد فعالیت‌های اصلی مشاغل هم‌خانواده؛
- درک شیوه‌های اجرایی مشاغل هم‌خانواده به‌وسیله کارکنان؛
- انجام امور خاص در مشاغل مربوط؛
- فراهم شدن اطلاعات تخصصی برای تصمیم‌گیری.

فرایند چرخش در مشاغل

۱- بررسی و مطالعه سازمان: در این مرحله بایستی امکان‌پذیری اجرای نظام چرخش در مشاغل بطور دقیق و کارشناسی مورد مطالعه قرار گیرد. این مطالعه عواملی از قبیل ساختار سازمانی، میانی سازماندهی، تنوع مشاغل و روحیه کارکنان و مطالعه و به‌طور کلی زمینه اجرا بررسی می‌شود.

۲- شناسایی مشاغل هم‌خانواده: معمولاً چرخش در مشاغل زمانی مفید است که در مشاغل هم‌خانواده صورت پذیرد تا افراد بتوانند از تجارب خود به خوبی استفاده کنند. براین اساس لازم است در کل سازمان و در تمام سطوح سازمانی مشاغل هم‌خانواده شناسایی شود که در این مرحله عواملی از قبیل مشابه بودن فعالیتها، همراستا بودن وظایف، سطوح فعالیتها از نظر سادگی و پیچیدگی بررسی می‌شود.

۳- مقوله‌بندی مشاغل: پس از شناسایی مشاغل هم‌خانواده برای اجرای دقیقتر نظام چرخش در مشاغل لازم است مشاغل هم‌خانواده مقوله‌بندی و گروه‌بندی شوند تا دامنه و حدود آن مشخص شود. وقتی در مشاغل عملیاتی خطوط تولید یک سازمان صنعتی مشاغل هم‌خانواده تعریف شدند بایستی از نظر سطوح و نوع تخصص مقوله‌بندی شوند.

۴- طراحی ساختار مناسب: یکی از عواملی که برای نظام چرخش در مشاغل ضمانت اجرایی ایجاد می‌کند، طراحی ساختار مناسب برای اجرای آن است. معمولاً ساختارها پس از مدتی فرهنگ ایجاد می‌کنند و بخشی از فرهنگ پذیرش چرخش در مشاغل از طریق ساختار تحقق می‌یابد. در این مرحله نحوه چرخش در مشاغل، جابجایی‌ها، مشاغل جایگزینی، نحوه حرکت و... مشخص می‌شود.

۵- آموزش کارکنان: طراحی نظام چرخش در مشاغل نوعی تخییر ساختاری است که برای سازگاری با آن بایستی کارکنان دست‌اندرکار آن توجیه شوند. بنابراین لازم است قبل از اجرای آن دست‌اندرکاران اجرایی و کسانی که قرار است چرخش در مشاغل را انجام دهند آموزش تئوری و عملی ببینند. در این مرحله ساختار گردش در مشاغل، نحوه جابجایی‌ها، نحوه انجام فعالیت و... آموزش داده می‌شود.

۶- تعیین مکانیسمهای انگیزشی: شروع حرکت چرخش در مشاغل کمی مشکل است ولی پس از مدتی حالت مستمر و عادی به خود می‌گیرد. بنابراین برای شروع درست و پایدار نظام چرخش در مشاغل لازم است مکانیسم‌های انگیزشی متناسب و منطقی پیش‌بینی شود. در این مرحله می‌توان با برقراری مزایای ویژه، تشویق کتبی و تخفیف در سنوات و... انگیزه ایجاد کرد.

۷- اجرا: پس از طی مراحل مذکور در این مرحله بایستی وارد میدان عمل شد و مولفه‌های طراحی شده را تبدیل به عمل کرد. در اجرای نظام چرخش در مشاغل حمایت مدیران واحدها و ستادهای مرکزی نقش مهمی دارند. پیشنهاد می‌شود شروع اجرای نظام چرخش در مشاغل طی مراسمی رسمی از سوی مدیریت عالی شرکت صورت گیرد تا اهمیت آن تا عمق سازمان درک شود.

۸- بازنگری: چرخش در مشاغل یک نظام است که اگر با دید واقع‌بینانه با آن برخورد کنیم در اجرا دارای مشکلات و نارسائیهایی است. بنابراین

دارای اختیار است و این امر به درونی شدن انگیزه و رضایت از کار کمک می‌کند؛

● وجود بازخورد در شغل: مشاغل به‌گونه‌ای طراحی می‌شود که اطلاعات مشخصی را در زمینه نتایج و عملکرد شغل به شاغل می‌دهد^(۱) که در این حالت فرد از موقعیتهای خود آگاه و در نتیجه با انگیزه بیشتری فعالیت می‌کند.

۲ - چندمهارتی شدن کارکنان: چرخش شغلی در مشاغل هم‌خانواده این امکان را فراهم می‌کند که کارگر یا کارمند مهارتهای گوناگون خود را بیازماید^(۲) و از طرفی سازمان نیز از این امر سودمند می‌شود. زیرا وجود کارکنان با تنوع مهارت موجب می‌شود که مدیر آسوده‌تر برنامه‌ریزی کند. چرخش در مشاغل موجب می‌شود تا کارکنان در عمل عهده‌دار وظایف نسبتاً متفاوتی شوند و این تنوع فعالیتها موجب می‌شود که فرد برای انجام بهتر آن خوب تجربه، مطالعه، سوال و خودسازی مهارتی کند و پس از مدتی به دو یا چند مهارت مسلط شود.

۳ - کسب مهارت حل مسئله: حل مسئله و مشکلات مربوط به شغل و کار یک امر حرفه‌ای است که افراد در تمام رده‌های سازمانی بایستی برای آن آموزش ببینند. در این راه آموزشهای رسمی و کتابی گرچه مفید است ولی کارساز نیست. در نظام چرخش در مشاغل چون افراد در مشاغل متعددی چرخش دارند با مشکلات این مشاغل نیز آشنا و فرایند زیر را عملاً تجربه می‌کنند:

- بیان کردن مسئله؛
- تشخیص چارچوب حل مشکلات؛
- جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل داده‌ها؛
- ارائه راه‌حلهای عملی و جایگزینی؛
- تهیه برنامه عمل برای حل مشکل کاری؛
- ارزیابی بازخوردها^(۳).

۴ - خودانضباطی: هدف از خودانضباطی ایجاد حالتی است که فرد از درون به انجام وظایفش متمایل شود و بدون آنکه عامل خارجی او را تحت کنترل داشته باشد نسبت به انجام وظایفش معتقد و ملزم باشد^(۴). در شرایط معمولی که هر فردی مسئول یک شغل است و انجام کارهای یک واحد و یک سازمان در گرو وابستگی فعالیت مشاغل مختلف است، افراد به راحتی نارسائیا و کم‌کارهای خود را به دیگران نسبت می‌دهند و به تعبیری تمهید و خودانضباطی کمتری دارند. ولی وقتی در نظام چرخش در مشاغل یک نفر مسئول چند شغل گردید دیگر جایی وجود ندارد

تولیدی کمک می‌کند.

۱ - بالندگی در انگیزه: یکی از ابعاد انسان پرورش‌یافته این است که با درونی کردن انگیزه‌ها، تخصص، توان، دلسوزی و کار خود را در اختیار اهداف سازمان قرار می‌دهد. نظام چرخش در مشاغل از جمله مکانیسم‌هایی است که مسئله یکنواختی و روزمرگی کارها را حل و انگیزه‌ها را درونی و پایدار می‌کند و این موضوع به خاطر این است که در نظام چرخش در مشاغل ابعاد اصلی شغل به شکل زیر تعیین می‌شود:

● تنوع وظایف و مهارتها: شغل شامل وظایف متنوع و مختلفی است و در نتیجه انگیزه کارکنان بالا و کار را با کیفیت بهتری انجام می‌دهند؛

● وظایف با مفهومی هستند: یعنی وظایف به گونه‌ای بیان می‌شود که کار از ابتدا تا انتها مشخص و فرد تصویر کاملی از وظایف شغلی خود دارد. در نتیجه رضایت کاری و انگیزه او درونی و پایدارتر است؛

● مهم بودن وظایف: شغل دارای ارزش بوده و دارای اثرات محسوسی است که در انگیزه موثر است؛

● استقلال و اختیار در کار: در امور مربوط به شغل مانند برنامه‌ریزی زمانی کار، تصمیم‌گیری راجع به نحوه عمل و سایر وظایف شغلی فرد

برای آگاهی از نارسائیاها و اصلاح آن لازم است دائماً مورد بازنگری قرار گیرد. در این مرحله می‌تواند به صورت دوره‌ای ارزیابی و از نتایج در جهت بهبود آن بهره گرفت. به‌طور کلی مراحل پیاده‌سازی نظام چرخش در مشاغل را می‌توان در الگوی شماره ۱ نشان داد.



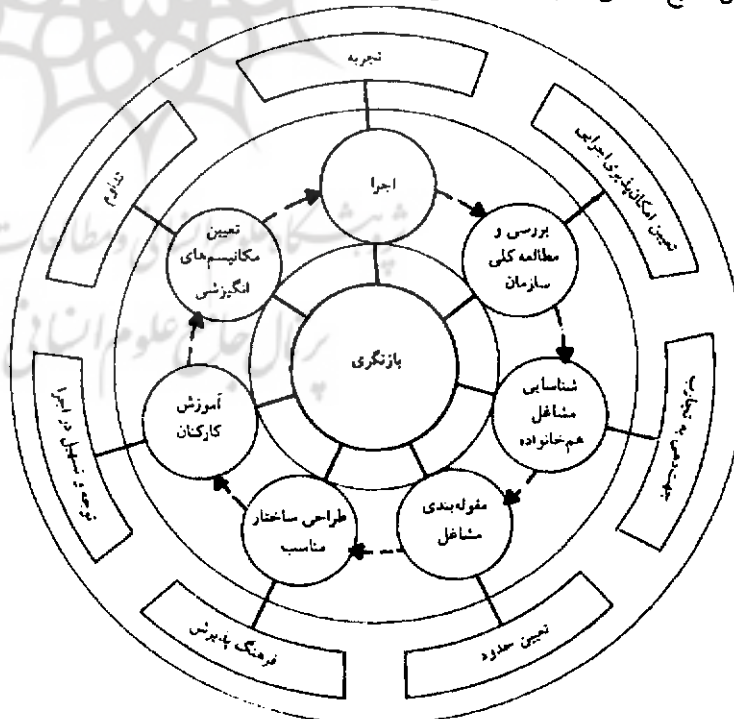
نظام چرخش در مشاغل این امکان را فراهم می‌کند تا افراد دائماً مهارتهای خود را به روز نگهدارند.

برای شروع درست و پایدار نظام چرخش در مشاغل لازم است مکانیسم‌های انگیزشی منطقی پیش‌بینی شود.

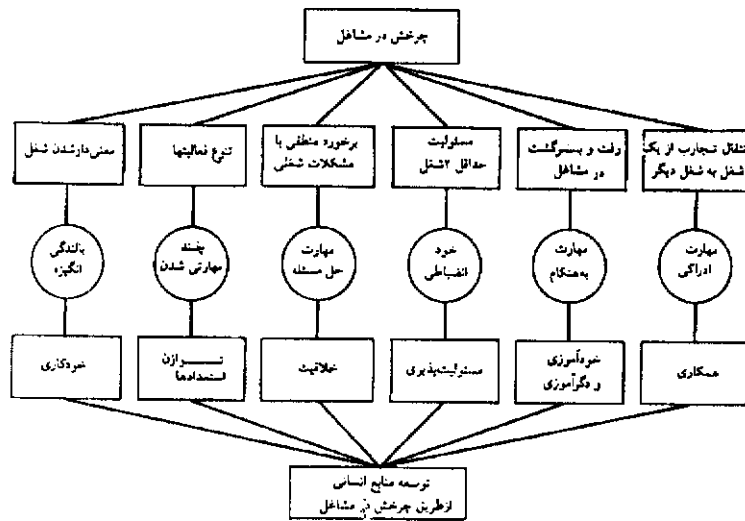


نقش چرخش در مشاغل در توسعه منابع انسانی

به‌طور کلی چرخش در مشاغل در ابعاد زیر به پرورش منابع انسانی سازمانهای صنعتی و



الگوی شماره ۱: مراحل پیاده‌سازی نظام چرخش در مشاغل



الگوی شماره ۲: الگوی کمک چرخش در مشاغل به توسعه منابع انسانی

پرورش می‌یابند. یکی از مکانیسم‌های دوفنشی که هم موجب تسهیل در امور اجرایی سازمان می‌شود هم به توسعه منابع انسانی می‌انجامد. نظام گردش در مشاغل است که موجب صرفه‌جویی در وقت، هزینه‌ها و انجام بهتر کارها شده و منابع انسانی را در ابعاد مختلف پرورش می‌دهد. □

منابع و مآخذ

- ۱ - سیدمهدی، الوانی، مدیریت عمومی، تهران: نشر نی، ۱۳۷۱، ص ۱۴۱.
 - ۲ - ناصر، میرسپاسی و مجتبی طبری، ساختار قابل انعطاف منابع انسانی در شرایط تولید به‌هنگام، مجله اقتصاد و مدیریت، شماره ۳۶، بهار ۱۳۷۷، ص ۱۶.
 - ۳ - سازمان مدیریت صنعتی، مجله تدبیر، شماره ۹۳، پائیز ۷۸، ص ۷۰.
 - ۴ - ناصر، میرسپاسی و مجتبی طبری، ساختار قابل انعطاف منابع انسانی در شرایط به‌هنگام، مجله اقتصادی و مدیریت شماره ۳۶، بهار ۱۳۷۷، ص ۱۴.
 - ۵ - آر، هال، تامسون و مشیل جانکیز، نقش تعهد سازمانی در فعالیت شغلی در پیشگیری از ترک خدمت کارکنان فصلنامه تازه‌های مدیریت، دوره پنجم، شماره ۱۸، ص ۳۱.
 - ۶ - علی، علاقه‌بند، مقدمات مدیریت آموزشی، تهران: انتشارات بعثت، ۱۳۷۱، ص ۱۸۵.
- ایرج سلطانی: مدرس دانشگاه و رئیس امور کارکنان شرکت فولاد مبارکه

ادراکی است و هم تقویت‌کننده آن. بنابراین نظام چرخش شغلی در کنار مهارت آموزشی جامع یک سری مهارت‌های اجتماعی و کاری را در کارکنان ایجاد می‌کند که این مهارت‌ها اهمیتی بیشتر از تخصص در کار سازمان دارد. بطورکلی و باتوجه به مطالب گفته شده نحوه کمک چرخش در مشاغل به توسعه منابع انسانی را می‌توان در الگوی شماره ۲ نشان داد.



چرخش در مشاغل فرآیندی است که در آن کارکنان یک سازمان در سطوح مختلف در مشاغل هم خانواده بصورت جابه‌جایی انجام وظیفه می‌کنند.

چرخش شغلی یکی از روشهایی است که بدان وسیله می‌توان مسئله یکنواختی در کارها را حل و انگیزه کارکنان را به مرور درونی کرد.



جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

امروزه آموزش‌های رسمی به تنهایی نمی‌توانند انسانهای سازمانی را در ابعاد مختلف پرورش دهند و این بخاطر این است که بسیاری از توانمندیها و کیفیت‌های نیروی انسانی در عمل

که نارسائیه و کم‌کاریها را بدان نسبت دهد. بنابراین پس از مدتی کار و دریافت بازخورد به شکل ساختاری عادت به خودانضباطی می‌کند و این امر موجب می‌شود که فرد کار خود را به خوبی انجام و با سازمان کمترین مشکل را پیدا کند. معمولاً نظام چرخش در مشاغل موجب تقویت تعهد سازمانی در دو بخش زیر می‌شود: ● تعهد عاطفی که در آن فرد گرایش عاطفی و احساسی به مشاغل در سازمان پیدا می‌کند؛ ● تعهد مستمر که تعهد به ادامه دادن یک خط معین عملی به دلیل درک هزینه‌های ترک آن است.^(۵) این هزینه‌ها می‌تواند مزایای ویژه کار در نظام چرخش در مشاغل، میزان تخفیف در توقف جهت ارتقای بعدی، آموزش دوباره، تجربه دوباره، از دست دادن پایگاه سازمانی و... باشد.

۵ - مهارت به‌هنگام: وقتی در شرایط معمولی افراد در مشاغل خود انجام وظیفه می‌کنند و پس از مدتی به مشاغل بالاتر ارتقا می‌یابند مهارت‌های شغل قبلی را کم‌کم فراموش می‌کنند. ولی نظام چرخش در مشاغل این امکان را فراهم می‌کند تا افراد دائماً بطور عمودی و افقی در مشاغل هم‌خانواده گردش کرده و مهارت‌های خود را به‌روز و به‌هنگام نگهدارند و آن را تکامل بخشند که این امر به لحاظ وابستگی مهارت‌های مشاغل مختلف موجب معنی‌دار شدن یادگیری و تجربه می‌شود و نتیجه آن کسب چندمهارت به روز درحد تخصصی است. گردش در مشاغل این امکان را فراهم می‌کند تا فرد بتواند از فرصت‌های مختلف بهره‌گرفته و خود را همگام با روز رشد دهد.

۶ - شکل‌گیری مهارت ادراکی در منابع انسانی: مهارت ادراکی توانایی درک و تشخیص این است که کارکردهای گوناگون سازمان با یکدیگر وابسته بوده و تغییر در هریک از بخشها الزاماً بخشهای دیگر را تحت تاثیر قرار می‌دهد.^(۶) مهارت ادراکی چیزی نیست که بتوان با یک دوره آموزشی ایجاد کرد بلکه درعمل قابل ارائه است. در نظام چرخش شغلی به لحاظ اینکه کارکنان با یک مجموعه شغل هم‌خانواده اما با برجستگیهای متفاوت آشنا می‌شوند و به صورت عملی و اجرایی در آن مجموعه شغل انجام وظیفه می‌کنند نحوه ارتباط مشاغل و درک کرده و از تجارب به دست آمده در یک شغل جهت حل مسئله و مشکلات شغل دیگر بهره می‌گیرند. انتقال یک تجربه از یک موقعیت شغلی به موقعیت دیگر هم حاصل مهارت