

بهسازی منابع انسانی در سازمان های تحقیقاتی از طریق گردش شغلی

غلامرضا اصیلی

چکیده:

صاحب نظران، معتقدند که موفقیت سازمانها به ویژه سازمان های تحقیقاتی در گرو فعالیت کارکنان راضی، دارای انگیزه و خلاق است که با اطلاع از اهداف سازمان در راستای تحقق بخشیدن و دستیابی به آن تلاش می نمایند و در این صورت، مدیران قادر خواهند بود توانمندی های افراد را از قوه به فعل درآورند. از طرفی در فرآیند یادگیری بر این نکته تکیه شده که نخست یادگیری با شتابی کند آغاز می شود، سپس شدت گرفته و پس از مدت زمانی به حالت یکنواخت میل می کند، در این زمان فرد به بیشترین یادگیری خود نایل خواهد شد. طولانی شدن بیش از حد زمان، آرام آرام، یکنواختی کار را سبب شده و مشکلات عدیده ای را به دنبال خواهد داشت.

بنابراین، یکی از وظایف استراتژیک مدیریت سازمانها آن است که با بهره گیری از تکنیک های خاص، محیطی مناسب برای شکوفایی استعدادها و توانایی های کارکنان به وجود آورند. گردش شغلی^۱ از جمله تدابیر مدیریتی در حوزه مدیریت منابع انسانی است که طی آن با جابجایی کارکنان در مشاغل گوناگون با انگیزه های مختلف به طور

مشروط و اقتضایی انجام می‌پذیرد.

در فرآیند نگهداشت منابع انسانی، عوامل انگیزشی زمانی می‌توانند مثرتر واقع شوند که بتوان در عمل آنها را مورد استفاده قرار داد و در عرصه سازمان از آنها سود جست. طراحی شغل^۲ مناسب‌ترین جایگاه برای بکار بستن نظریه‌های انگیزشی می‌باشد که طی آن اصولی مانند مهندسی شغل^۳، توسعه شغل^۴، غنی‌سازی شغل^۵، طبقه بندی شغل^۶، گردش شغلی و خصوصیات مطلوب شغل در سازمان پیاده می‌گردد که از میان آنها گردش شغلی به دلیل کاربرد بیشتر آن در بهسازی منابع انسانی از اهمیت بیشتری برخوردار است. گردش شغلی، یکی از ابزارهای بهسازی کارکنان و مدیران محسوب شده و به اعتقاد تعدادی از نظریه پردازان مدیریت منابع انسانی یکی از روشهایی است که مدیر به وسیله آن از خستگی و یکنواختی کار برای کارکنان در یک شغل جلوگیری کرده و با تغییر شغل و آشنا شدن آنان با چندین شغل دیگر موجب افزایش انگیزه کاری می‌شود. تئوری گردش شغلی به این معناست که کارکنان به جای فراگرفتن یک شغل معین تا حدودی به آموختن مشاغل دیگر می‌پردازند، به این ترتیب که آنها یک روز در هفته یا طی یک دوره زمانی مشخص به تناوب کار خود را به دیگران واگذار می‌کنند و از شغلی به شغل دیگر می‌روند و از این طریق با مشاغل متعدد آشنا شده و مهارت‌های بیشتری کسب می‌کنند. تئوری گردش شغلی، برای هر سازمانی که با نیروی انسانی سر و کار دارد توصیه می‌شود، ولی کاربرد آن در سازمانهایی که بنیان آنها بر خلاقیت، نوآوری و اندیشه نیروی انسانی (نه صرفاً کار فیزیکی) گذاشته شده است، از قبیل سازمانهای تحقیقاتی، اهمیت مضاعفی می‌یابد. از این رو، در یک سازمان تحقیقاتی، نیروی انسانی به عنوان عامل خلاق برای پیشبرد اهداف پژوهشی نقش تعیین کننده ای در کارایی و کارآمدی سیستم دارد.

گردش شغلی، تکنیک بهسازی منابع انسانی

گردش شغلی، یکی از مهمترین انواع آموزش نیز محسوب می‌شود، زیرا در سازمان‌های

پیشرفته اعتقاد بر این است که سطح کیفی پرسنل، مهم‌ترین عامل موفقیت می‌باشد و این امر از طریق آموزش حین کار^۷ حاصل می‌شود. برای مثال در موسسات ژاپنی آموزش‌های حین کار همراه با تکنیک گردش مشاغل به عنوان اصلی‌ترین محور آموزش مدیران محسوب می‌شود و به آموزش‌های خارج از محیط کار چندان اهمیتی داده نمی‌شود. این آموزش‌ها از طریق گردش شغلی صورت می‌پذیرد. در این روش جابجایی افراد در شغل‌های مختلف در یک قسمت بر اساس برنامه زمانبندی شده تحت عنوان کار راه صورت می‌گیرد طی آن کارمند در هر شغل مهارت‌های اصلی را یاد گرفته و به متخصص آن شغل تبدیل می‌شود، مجدداً انتقال و جابجایی صورت گرفته و آنقدر تداوم می‌یابد تا فرد با سایر مشاغل افقی هم سطح خود آشنا شود و جابجایی افقی صورت گیرد. پس از این مرحله انتقال افراد از بخشی به بخش دیگر صورت می‌گیرد. بدیهی است که گردش کار در این مرحله، برای هر نوع مسیر شغلی متفاوت می‌باشد و مدت زمان متفاوتی را نیز به خود تخصیص می‌دهد.

نمونه‌های موفق اجرای گردش شغلی

سازمان‌های مختلفی در دنیا وجود دارند که تجربیات موفقی از گردش شغلی در آنها گزارش شده است. این سازمان‌ها عمده تحقیقاتی (مانند شیودا در ژاپن)، دانشگاهی (مانند ایندیانا و ولونگونگ آمریکا)، آزمایشگاهی (مانند کائو در ژاپن) و یا تولیدی (مانند شرکت هوندای ژاپن و ایکس‌وای ۲ در آمریکا) می‌باشد. معرفی تجربیات کسب شده ناشی از گردش مشاغل در این سازمان‌ها می‌تواند راهگشای بکارگیری چنین تکنیک‌هایی در سازمان‌های تحقیقاتی کشور باشد.

گردش شغلی در شرکت هوندای ژاپن

هوندا، کارکنان خود را در هر گروه، از شغلی به شغل دیگر انتقال می‌دهد، از این رو از پیش آمدن وضعیتی که در آن، کار کسل‌کننده، موجب افسردگی و دلتنگی شده و منجر

به خراب شدن روحیه و کیفیت کار شود جلوگیری می‌کند، زیرا یک شغل تازه، بیشتر اوقات هیجان را در انسان دوباره زنده می‌کند. گردش شغلی، دانستنی های کلی درباره تولید را نیز افزایش می‌دهد. بنابراین اگر فرآیند بخصوصی منسوخ شود، فردی که انعطاف پذیر است، معطل نخواهد ماند. برای مثال، اگر متصدی کار با چنگال مکانیکی، تنها برای کار با یک چنگال مکانیکی تربیت شده باشد، هنگامی که یک سیستم نقاله نصب می‌شود، این فرد، شغل خود را از دست می‌دهد. اما اگر همین فرد برای جابجایی قطعات و مواد از راه های گوناگونی تربیت شود، می‌تواند جای خود را به سادگی تغییر دهد. بنابراین گردش شغلی، امنیت شغلی را افزایش می‌دهد.

مزایای دیگر گردش شغلی در هوندا این است که هرچه کارمند در شغل های بیشتری کار کند، درک او از فرآیند صنعتی بیشتر شده و وجودش برای شرکت ارزشمندتر می‌شود. زمانی که کارگران را در یک گروه، از شغلی به شغل دیگر گردش می‌دهند کاملاً شایستگی انجام تمام آن کارهایی را که دیگر اعضای گروه انجام می‌دهند پیدا کرده و بهتر می‌توانند کارشنا را به کار دیگران مرتبط سازند.

مدیران به بخش های دیگری انتقال می‌یابند - که کار در آن بخش، گاهی با کار پیشین آنان تفاوت بسیار دارد - برای مثال «استیو پاول» که به مدیریت بخش رنگ کاری اتومبیل رسیده است، کار راهه خود را در هوندا به عنوان همکاری که موتورسیکلت های ارزان قیمت، مونتاژ می‌کرد، آغاز کرد. سال بعد، او به قسمت تعمیرات موتور انتقال یافت و پس از کسب برخی آموزشها، هماهنگ کننده تولید شد. پاول، مدت زمان کوتاهی پس از آن که کارخانه اتومبیل سازی در سال ۱۹۸۴ گشایش یافت، به سمت هماهنگ کننده تولید و مسئول بخشی از خط مونتاژ این کارخانه منصوب گردید. گرچه می‌گوید «من مطلقاً چیزی در مورد جفت کردن قطعات اتومبیل نمی‌دانستم.» اما بعدها در بخش مونتاژ اتومبیلش دستیار مدیر شد و سپس به سمت مدیر بخش رنگ کاری اتومبیل منصوب گردید. (میرسپاسی ۱۳۷۳ ص ۴۲).

کارخانه کائو در ژاپن

کارخانه کائو^۹ تولید کننده انواع مواد شوینده می باشد. در این شرکت محققان بخش تحقیق و توسعه در فاصله سنین حدود ۲۰ سالگی (که اوج خلاقیت در آنان تلقی می شود) تا حدود ۴۰ سالگی با استفاده از تجربیات خود بکار ادامه داده و افراد سودمندی تلقی می شوند. از این تاریخ به بعد اگر گردش شغلی در مورد آنان صورت پذیرد به بخش های دیگر شرکت از جمله بازاریابی و فروش منتقل می شوند تا از یکنواختی و در جا زدن آنها خودداری شود.

موسسه تحقیقاتی شیودا^۹ در ژاپن

گردش شغلی در این مراکز از جذب نیروی انسانی در رشته های تحصیلی مورد نیاز آغاز شده و با اشتغال بکار در قسمتهای مختلف تحقیق و توسعه در طول سال های خدمت ادامه می یابد تا منجر به کسب یک مهارت مشخص گردد. جدول شماره ۱، یک مسیر کاری را در گردش شغلی موسسه طی سالهای مختلف خدمت نشان می دهد. همان طور که ملاحظه می شود نیروی انسانی فارغ التحصیل، در یک رسته خاص (مثل مهندسی شیمی) جذب شده و در طول سالیانتمادی در واحدهای مختلف به گردش شغلی می پردازد تا پس از مدت زمان مشخصی (مثلاً ۹ سال) به یک مهارت خاص (مانند مهندسی پروژه) دست یابد.

جدول شماره ۱ برنامه گردش شغلی در مرکز تحقیق و توسعه شیودا

مهارت حاصل شده	سنوات خدمت									
	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	تئوری انسانی جذب شده
مهندسی شیو	مهندسی پروژه	بررسی اقتصادی	مهندسی پروژه	نظارت بر عملیات ساخت	طراحی فرآیند	طراحی ساخت	طراحی ساخت	طراحی ساخت	طراحی ساخت	طراحی ساخت
مهندسی مکانیک	مهندسی تأسیسات	نظارت بر عملیات	مهندسی پروژه	بررسی اقتصادی	طراحی ساختمان	طراحی ساخت	طراحی ساخت	طراحی ساخت	طراحی ساخت	طراحی ساخت
مهندسی شیو	مهندسی پروژه	مهندسی پروژه	مهندسی پروژه	بررسی اقتصادی	طراحی ساختمان	طراحی ساخت	طراحی ساخت	طراحی ساخت	طراحی ساخت	طراحی ساخت
مهندسی شیو	مهندسی پروژه	عملیات راه اندازی	مهندسی پروژه	طراحی فرآیند	طراحی فرآیند	توسعه طراحی فرآیند	توسعه طراحی فرآیند	توسعه طراحی فرآیند	توسعه طراحی فرآیند	توسعه طراحی فرآیند
مهندسی مکانیک	مهندسی پروژه	طراحی تجهیزات مکانیک	مهندسی پروژه	طراحی سیستم ساخت	طراحی سیستم ساخت	طراحی سیستم ساخت	طراحی سیستم ساخت	طراحی سیستم ساخت	طراحی سیستم ساخت	طراحی سیستم ساخت
مهندسی کنترل پروژه	مهندسی ابزار دقیق	طراحی ابزار دقیق	مهندسی ابزار دقیق	طراحی فرآیند	طراحی فرآیند	نظارت بر عملیات	نظارت بر عملیات	نظارت بر عملیات	نظارت بر عملیات	نظارت بر عملیات

گردش شغلی در شرکتهای ایالت اورگان

در سیستم اورگان^{۱۰} واحد منابع انسانی موقعیت مناسبی را برای رشد حرفه ای کارکنان و انتقال تجارب فراهم می نماید تا هر یک از کارکنان مهارت های خود را توسعه داده و بتوانند وظایف خود را در طبقه های مختلف با دید وسیعتر انجام دهند. همچنین، کارمندی که برای گردش شغلی روی سمت خاصی انتخاب می گردد طبیعتاً مهارت های مورد نیاز آن سمت خاص را دارا می باشد و حقوق و مزایای او بر اساس W.O.C^{۱۱} پرداخت می گردد.

به طور معمول، مدت گردش شغلی یک سال تعیین می گردد، مگر در موارد خاص که به تصویب مسئولین رسیده باشد. مدت گردش شغلی می بایستی از قبل تعیین و به اطلاع داوطلبان رسیده باشد و مدیریت این فرصت را دارد تا ارزیابی کارمندان را در برنامه زمان بندی انجام دهد. برخی از عواملی که هنگام گردش شغلی در شرکتهای ایالت اورگان، مد نظر قرار می گیرند عبارتند از: بررسی عملکرد کاری فرد در گذشته؛ طبقه بندی و فهرست نمودن تجارب و شرایط احراز لازم برای تصدی سمت مورد نظر؛ وضعیت شغلی و حقوق کارمند در طول تصدی شغل در گردش؛ دارا بودن شرایط لازم برای ارتقا؛ اختیار مدیریت برای خاتمه دادن به گردش شغلی و بررسی وضعیت کارمند

در حین گردش شغلی.

شرکت Y و X آمریکا

گزارش گردش شغلی این شرکت که توسط متخصصان تهیه شد، در بردارنده توصیه‌ها و نیز مزایای سیستم گردش شغلی در سازمان می‌باشد. راهنمایی‌های ذیل با توجه به ماهیت کاری این سازمان به عنوان یک شرکت عملیاتی ارائه شده است. شرکت Y و X یک شرکت تولیدی است که غالب کارکنان آن در سطح فنی سازمان با فعالیت‌های فیزیکی مختلفی سروکار دارند. مزایای استقرار سیستم گردش شغلی در گزارش شرکت مذکور به این شرح مطرح شده است: کاهش خستگی، کاهش فشار روانی کار، افزایش نوآوری، افزایش فعالیت در وقت آزاد، افزایش تولید و کاهش غیبت و اخراج. ضمناً مراحل ذیل توسط متخصصان مورد نظر این شرکت تحت عنوان طرح اوشا (OSHA) پیشنهاد شده است:

میزان علاقه کارمند و قابلیت‌های فرد در نظر گرفته شود؛ نیازمندی‌های فیزیکی (مهارتی) و دانش شغل مدنظر قرار گیرد و تناسب شغل‌ها برای انتخاب در گردش شغلی مشخص گردد؛ نظرات کلیه کارکنان و دیدگاه‌های آنان بایستی در نظر گرفته شود و در صورت لزوم تغییرات لازم در فهرست شغلی داده شود؛ آموزش لازم به افراد تارفع نیاز شغلی ارائه گردد؛ فرصت و زمان کافی برای اطمینان از تسلط کامل و اکتساب شرایط فیزیکی کار پیش‌بینی شود؛ شروع گردش شغلی و اطمینان از انجام مراحل قبلی طی این مرحله صورت می‌گیرد؛ برای اطمینان از توان انجام کار و نیز شناسایی مشکلات کار می‌بایست بر نحوه انجام کار کارمند در برنامه شغلی جدید نظارت کامل وجود داشته باشد و کارمند در مراحل گردش شغلی و با استفاده از پرسشنامه گردش شغلی مورد ارزیابی مجدد قرار می‌گیرد و نتایج با بررسی اولیه مقایسه می‌گردد و اگر نتیجه دلخواه و رضایت بخش باشد برنامه گردش شغلی ادامه می‌یابد ولی اگر نتیجه بیانگر مشکلی باشد سعی می‌شود تا برنامه اصلاحی ارائه شود و اگر کارساز نباشد برنامه گردش شغلی

متوقف می‌گردد. ضمناً در حاشیه مراحل فوق، شایسته است معیارهای دیگری مانند اخراج، غیبت، رضایتمندی کارمند، مزایای کارکنان در نظام اثربخشی گردش شغلی بررسی و ارزیابی گردد.

دانشگاه ولونگونگ آمریکا

برنامه گردش شغلی در دانشگاه ولونگونگ^{۱۲} برنامه‌ای داوطلبانه با هدف فراهم آوردن فرصت مناسب برای کارکنان به منظور افزایش سطح مهارت‌ها و توانایی شغلی می‌باشد. به طور معمول اطلاعات کاملی از پست‌های خالی، انتصابات و جزئیات کامل چرخه شغلی به کارمند داده می‌شود. این چرخه معمولاً بین تمام واحدها و بخش‌ها نیز توزیع می‌گردد. تمامی کارکنان تمام وقت و به طور می‌توانند در برنامه گردش شغلی شرکت نمایند و مشارکت در این برنامه کلاً داوطلبان است.

در سیستم گردش شغلی همیشه کارکنان برای ارسال تقاضا به منظور مشارکت در برنامه گردش شغلی تشویق می‌گردند، بدین جهت آنان می‌بایست با مسئولین آموزش یا مدیر پرسنلی، برای آگاهی از برنامه شغلی و مسیر حرکت شغلی مشاوره نمایند. بانک اطلاعاتی کاملی از کارکنان علاقه‌مند در برنامه شغلی تهیه می‌گردد و این بانک اطلاعاتی از طریق چرخه شغلی در اختیار کارکنان علاقه‌مند در برنامه گردش شغلی که معمولاً بین ۶ تا ۱۲ ماه متغیر است قرار می‌گیرد.

در این سیستم، همچنین انتظار می‌رود کارکنانی که در برنامه، مشارکت می‌نمایند حتی‌الامکان به سمتی منصوب گردند که تقریباً شرایط و ویژگی‌های سمت قبلی را داشته باشند. ولی در بعضی موارد شرایط طبقه بندی رعایت نمی‌گردد. در این شرایط فرد از نظر دریافت حقوق و مزایا متضرر می‌گردد ولی اگر در سمت بالاتر قرار گیرد و وظایف محوله را به نحو مطلوب انجام دهد از فوق‌العاده ویژه نیز برخوردار می‌گردد. البته هدف اصلی برنامه گردش شغلی کمک به کارمند برای توسعه مهارت و نیز دستیابی به اهداف برنامه می‌باشد. غالب برنامه‌های آموزشی شامل آموزش حین کار توسط

همکاران و سرپرستان می‌باشد ولی در بعضی مواقع فرد در برنامه‌های آموزشی داخل و یا خارج از سازمان نیز شرکت می‌نماید.

کتابخانه‌های دانشگاه ایندیانا

هدف از استقرار سیستم گردش شغلی در دانشگاه ایندیانا، ایجاد سیستم دو جانبه برای فرد و سازمان می‌باشد، به نحوی که علاوه بر تأمین منافع فرد مانند رضایت شغلی، افزایش تجربه کاری، تنوع بیشتر شغلی و فرصت برای کسب مهارت‌های جدید و مسئولیت‌پذیری، منافع جمع سازمان هم که عمده شامل تبادل عقاید سازنده، انعطاف‌پذیری، مسئولیت‌پذیری بیشتر و بهبود روحیه و رفتار کارکنان می‌باشد از این طریق تأمین می‌گردد.

برنامه اجرایی شامل انتصاب موقت کارمند در رتبه معادل در واحد دیگر برای چند ساعت در هفته می‌باشد تا فرد فرصت کافی برای فراگیری وظیفه جدید را داشته باشد و به کار قبلی هم لطمه‌ای وارد نگردد و کارمند وظیفه محوله را به عنوان قسمتی از وظایف اصلی خود انجام دهد. این وظایف ممکن است بازنگری و توسعه یابد. مراحل اجرایی شامل تکمیل فرم تفصیلی مربوط به گردش شغلی، اخذ نظر سرپرست مستقیم و ارجاع آن به کمیته گردش شغلی جهت بررسی سوابق، مصاحبه با کارمند و در نهایت، در صورت تأیید، ارجاع به واحد مورد نظر می‌باشد.

در این مرحله پس از تکمیل موافقت‌نامه، امضای کارمند، مسئول مستقیم و رئیس واحد مورد نظر، اخذ و جهت اجرا به قسمت منابع انسانی ارائه می‌شود و در صورتی که واحد مورد نظر فرصت لازم برای کارمند را فراهم نماید برنامه گردش شغلی، وظایف، برنامه زمانبندی، مدت، ساعت و ... طی جلسه‌ای برای کارمند توضیح داده می‌شود و پس از آن، موافقت‌نامه مربوط به گردش شغلی تکمیل و توسط اعضا امضا می‌گردد. برای هر برنامه مصوب گردش شغلی موافقت‌نامه‌ای تنظیم می‌گردد، در این موافقت‌نامه جزئیات توافق هر دو واحد، اهداف گردش شغلی و موفقیت آن، وظایف شغلی، برنامه

زمانبندی، مدت انتصاب و جدول مربوطه به ارزیابی کارمند درج می‌گردد.

شرکت نفت بهران

گردش شغلی در یکی از شرکت های ایرانی با هدف بهسازی منابع انسانی در سطوح مدیریت میانی و به صورت یک تحقیق آزمایشی میدانی به سرپرستی مدیر وقت شرکت و مشارکت فنی چند نفر از صاحب نظران انجام پذیرفت. از آنجا که ساختار این شرکت بر اساس سیستم وظیفه‌ای سازماندهی شده است اجرای این پروژه به منظور کاهش معایب این نوع سازماندهی از جمله ایجاد مشکلات در هماهنگی بین قسمت‌ها، تأکید بر اهداف و وظیفه‌ای و گسترش آن، محدودیت در پرورش مدیران برای ارتقا و کاهش رضایت ارباب رجوع طراحی و ضرورت اجرای آن محرز گردید.

طرح فوق، با جابجایی ۲۰ نفر از مدیران و روسای قسمت‌ها برای یک مدت ۴ ماهه آغاز شد و پس از یک نظرخواهی شفاهی برای ۴ ماه دیگر تمدید گردید. مدیران و روسای قسمت‌هایی که در گردش مشاغل جابجا شدند عبارت بودند از: روسای امور اداری، امور مالی، بازاریابی، مدیر پالایشگاهها، بهره برداری، خدمات فنی، مهندسی فروش، پژوهش، کنترل کیفیت، امور انبارها، تدارکات داخلی و تدارکات خارجی نتایج اجرای طرح مورد بررسی قرار گرفت که از ابعاد ارتباطی و آشنایی مدیران با مشکلات مختلف سازمان؛ بروز استعدادهای نهفته و قابلیت‌ها؛ کاهش یکنواختی کار و هدایت سازمان‌های غیر رسمی؛ بهبود رویه‌ها؛ روش‌ها و طراحی مجدد بعضی از مشاغل؛ ایجاد فرصت برای کارکنان؛ بهینه شدن فعالیت قسمت‌ها؛ جلوگیری از اتکا کارکنان به یک مدیر اجرای آن، مثبت ارزیابی گردید.

پیشنهاد الگوی مناسب گردش شغلی برای موسسات تحقیقاتی

اجرای نظام گردش مشاغل در یک سازمان بستگی به عوامل متعددی از جمله نحوه سازماندهی، ساختار سازمانی، ماهیت فعالیت‌ها، روش‌های ارتقاء ارزشیابی و سایر

مسائل مدیریت منابع انسانی دارد. لذا ارائه یک مدل یکسان برای کلیه سازمان‌ها صحیح نبوده و امکان پذیر نمی‌باشد، بلکه ضرورت دارد کارشناسان مدیریت به دقت سازمان مورد نظر را مورد مطالعه و تجزیه و تحلیل قرار داده و پس از آن نسبت به طراحی مدل مناسب (اقتضایی) اقدام نمایند.

لازم به توضیح است در طراحی مدل مورد نظر (در هر سازمان) ضرورت دارد سطوح اصلی سازمانی طبق نظر تامپسون (فنی، میانی و عالی) (اسکات، ترجمه بهرنگی، ۱۳۷۸، ص ۴۵) و نیز ماهیت کاری سازمان‌ها از نظر نوع فعالیت مد نظر قرار گیرد. بر این اساس می‌توان کارکنان شاغل در هر سازمان را به دوره مختلف تقسیم بندی نمود:

الف - کارکنانی که در سطوح فنی یا تولیدی سازمان، اشتغال بکار دارند، گردش شغلی در این سطح برای رفع خستگی فیزیکی (جسمانی) فرد و جلوگیری از یکنواختی کار و نیز کاهش فشارهای روانی ناشی از کار از طریق چرخش بر روی مشاغلی که فعالیت‌های جسمانی متفاوتی را می‌طلبد صورت می‌پذیرد. معمولاً این نوع گردش شغلی به صورت قسمتی از روز یا بخشی از هفته انجام می‌پذیرد. مشاغلی که ماهیت تولید، عملیات، نظارت، کنترل، بازرسی، اجرا و ... دارند بعضاً در این طبقه جای می‌گیرند و برای تعیین مسیر گردش شغلی در آنها لازم است که شرایط فیزیکی (مثل سر و صدا، حجم کار، دمای هوا، استرس حرارتی، نوبت کاری، تغییرات سریع یا کند شیفت کاری، خطرات دستگاهی، شرایط مطلوب جسمانی و ...) به دقت مورد سنجش قرار گیرد تا هنگام چرخش فرد بر روی این نوع مشاغل، تغییرات جدید موجب صدمه به وی یا افت کار نشود. شرایط مهندسی انسانی (ارگونومی) نیز باید مد نظر واقع شود و به میزان روشنائی محیط، امکانات، تسهیلات و ملزومات شغل، کمیت کار، حرکات بدن از ابعاد مختلف و ... توجه شود.

ب - کارشناسانی که در سطوح میانی یا عالی سازمان فعالیت داشته و بیشتر به امور فکری و تصمیم‌گیری اشتغال دارند و شغل آنها فعالیت خاص فیزیکی را ایجاب نمی‌کند

بنابراین گردش شغلی با هدف اصلی توسعه و بهبود نگرش کارشناسان و مدیران با جابجایی روی سمتهای مورد نظر برای یک دوره مدت شش ماهه تا یکسال انجام می پذیرد. فعالیت هایی که ماهیت برنامه ریزی، طراحی توسعه، تجزیه و تحلیل، استانداردها، محاسبه، آموزش و ... دارند معمولاً در این طبقه قرار می گیرند. در موسسات تحقیقات، مشاغل کارشناسی یا پژوهشی تقریباً همه فعالیت های فوق را به نحوی در خود دارند، به عبارت دیگر یک محقق برای انجام پروژه های خود باید اصول برنامه ریزی و تجزیه و تحلیل را بکارگیرد و هنگام فعالیت های آزمایشگاهی به برآورد و محاسبه و استانداردها پیروزد و پس از به نتیجه رسیدن تحقیقات برای توسعه آنها در مقیاس بزرگتر به طراحی روی آورد در همه مراحل فوق فرآیند آموزش (تبادل اطلاعات با همکاران و انتقال آموخته ها و تجارب) مؤثر است، در چنین شرایطی ارائه یک الگوی مطلوب گردش شغلی بهتر است با در نظر گرفتن شرایط محیط کار محقق، تدوین شود.

روش اجرایی گردش شغلی در سازمانهای تحقیقاتی کشور

توسعه منابع انسانی از طریق گردش شغلی در کشور بسیار مهم می باشد که با توجه به فرهنگ حاکم بر سازمانهای ما بویژه دلبستگی و تعصب کارکنان به شغل خود و نیز احساس تزلزل در امنیت شغلی اجرای آن می بایست با احتیاط انجام پذیرد در غیر این صورت می تواند منجر به بروز مشکلاتی از جمله تشکیل گروههای غیر رسمی ناهمسو با مدیریت گردد و سازمان دچار تعارض نامطلوب شود. بنابراین برای اجرای این سیستم می بایست در سازمان کمیته ای متشکل از متخصصان و مدیران سطوح عالی تحت عنوان کمیته گردش شغلی تشکیل گردد. اقدامات کمیته را می توان به شرح ذیل فهرست کرد، البته بر حسب نوع سازمان تحقیقاتی برخی موارد قابل اضافه یا حذف می باشد:

الف - طراحی یک طرح جامع و تفصیلی

برای انجام این کار، باید این نکات مورد توجه قرار گیرد: تعیین اهداف گردش شغلی؛ شناسایی و تجزیه و تحلیل مشاغل از ابعاد رشته، رشته، رده، ماهیت شغل، دانش شغلی و نظایر آن؛ تعیین نیاز و نکات ضعف سازمان که انتظار می‌رود از طریق گردش شغلی جبران گردد؛ تعیین سطوح سازمانی (فنی، میانی و عالی)؛ تعیین شیوه مناسب گردش شغلی (برای مثال ساعتی، روزانه یا هفتگی و یا گردش بصورت جایجایی با یک فرصت ۶ تا یکساله) به تناسب سطوح و عملکرد سازمان تحقیقاتی و نوع مدت انجام پروژه‌ها و خدمات آزمایشگاهی؛ پیش‌بینی مشکلات اجتماعی و اجرایی و ارائه راه حل مناسب و گردش به صورت موردی با توجه به فرصت‌های شغلی بدست آمده در سازمان.

ب - نظارت بر اجرای گردش مشاغل

در این قسمت، باید این نکات را در نظر داشت: اعلان سمت‌های خالی برای حالت‌های داوطلبانه؛ طراحی پرسشنامه و انجام مصاحبه با محققین علاقه‌مند؛ تدوین برنامه آموزشی مناسب قبل از شغل برای آماده نمودن پژوهشگران جهت گردش شغلی؛ جایجایی؛ نظارت بر حسن انجام کار؛ نظرسنجی در اواسط اجرای طرح.

ج - اقدام پایانی انجام گردش شغلی

در مرحله نهایی، انجام این اقدامات ضروری است: نظرسنجی نهایی و تحلیل آماری آن و بررسی نظرات جهت بازخور به سیستم به ویژه بازگشت کارکنان به سمت‌های قبلی و طراحی برنامه‌های آتی.

نکته مهم آن است که در اجرای فرآیند گردش شغلی، بایستی کلیه ابعاد علمی تحقیق با توجه به اجرای آزمایشی این گونه طرحها با استفاده از نظر اساتید و کارشناسان فنی این رشته رعایت گردد تا روایی و اعتبار طرح محرز گردد.

نتیجه گیری

گردش شغلی یکی از روش های توسعه منابع انسانی است که می تواند ضمن توسعه دید کارکنان باعث تقویت روحیه کاری آنان گردد. هدف اصلی از اجرای گردش شغلی جابجایی، اعطای ترفیع، انتصاب و ارتقا نمی باشد ولی در صورتی که به صورت حساب شده و هدفمند اجرا شود می تواند کمکی مؤثر برای دستیابی صحیح به موارد فوق و هر یک از عوامل انگیزشی و توسعه ای حتی طراحی مسیر حرکت شغلی باشد. در اجرای گردش شغلی ضرورت دارد عوامل فرهنگی، محیطی، ساختاری و ... در نظر گرفته شود، سطوح سازمانی تعیین گردد و با تجزیه و تحلیل شرایط، شیوه مناسب گردش شغلی تشخیص داده که به طور کلی در صورت اجرای موفقیت آمیز این روش طبق مدل های ارائه شده مزایای زیر برای سازمان های تحقیقاتی را در بر خواهد داشت:

ایجاد یک سیستم ارتقای انعطاف پذیر ارتقا بر اساس موقعیت (کسب احترام در میان همکاران) و ارتقا بر مبنای پست (ارشدیت سازمانی)؛ تسهیل در شکل گیری شبکه های غیر رسمی ارتباط و در نتیجه تسهیل و هماهنگی جریان امور بین واحدها؛ توسعه مهارت های نیروی انسانی و رشد قابلیت های پژوهشی آنان؛ ارزیابی کارشناسان در مشاغل جدید با هدف کاربرد در طرح های آتی جانشینی؛ تاکید بر ایجاد روحیه کل گرایی در محققان به جای ویژگی تخصص گرایی؛ تقویت روحیه خلاقیت در محققان از طریق ایجاد تنوع شغلی؛ ایجاد انگیزش، تأمین رضایت شغلی نسبی و در نتیجه افزایش کارایی سازمان؛ آماده نمودن کارشناسان برای تصدی سمت های بعدی؛ تأمین نیروی انسانی مورد نیاز واحدهای تحقیقاتی از طریق جابجایی متخصصان؛ ایجاد روحیه تصمیم گیری گروهی، افزایش روحیه کارکنان، بهبود روابط انسانی در محل کار، گسترش شبکه ارتباطات، بهبود روابط مدیریت با کارکنان و جلوگیری از «توقف شغلی»^۱ کارکنان در برابر مقتضیات شغلی (بی تفاوتی) و ...

منابع

- ۱- میرسپاسی، ناصر. "شرایط ضروری برای جابجایی کارکنان"، تدبیر، خرداد ۱۳۷۳.
 - ۲- رضائیان، علی. "اصول مدیریت". تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی، بهار ۱۳۷۶.
 - ۳- شرکت نفت بهران. "گزارش سمینار گردش مشاغل". آذر ۱۳۷۲.
 - ۴- نائلی، محمدعلی. «نظریه‌های عاملیت در انگیزش و کار». مدیریت دولتی، شماره ۲۰، بهار ۱۳۷۲.
 - ۵- میرسپاسی، ناصر. "مدیریت منابع انسانی و روابط کار" تهران: انتشارات شروین، ۱۳۷۶.
6. Support staff Job sharing policies/Job sharing/ Rotation program, Indiana university libraries.(1997).U.S.A
<http://WWW.Indiana.edu/libpers/jspolicies.html>.
 7. Job Rotation system: Report to XY2. co. (1997). USA.
<http://WWW.damacleod.com/Job.html>.
 8. Job Rotation/ Developmental Assignment. (1997). USA.
<http://170.104.254.22/policy/jobRot2.html>.
 9. Job Rotation and transfer. (1998). USA.
<http://Ftp.org/admin/personnel/condct.obrotation.html>.
- ۱۰- «گزارش گردش شغلی در مرکز تحقیقات شیودا ژاپن»، موسسه JCCP ژاپن، ۱۹۹۴.
 - ۱۱- اسکات، دبلیو. "سازمانها"، ترجمه محمدرضا بهرنگی. تهران: نشر روان، ۱۳۷۸.

پی‌نوشت‌ها

- 1- Job Rotation
- 2- Job Designing
- 3- Job Engineering
- 4- Job Enlargement
- 5- Job Enrichment
- 6- Job Classification
- 7- on-the Job - Training class
- 8- Cao
- 9- Chyoda
- 10- Oregon AccountingMaual, (Internet, 1999)
- 11- Work out-or- (پرداخت خارج از محدوده حقوقی شغل)
- 12- Wollongong
- 13- Freeze

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی