

بهبودی شغل افراد

در دهه ی ۱۹۷۰ توجه زیادی به بهبود کیفیت زندگی کاری معمول شد. ضرورت این کار ، توجه به شغل افراد و پی بردن به عواملی بود که باعث رضایت یا عدم رضایت آنها و نیز بهسازی شغل ها در جهت کسب رضایت بیشتر شاغلان میشد. به رغم تعداد زیاد بیکاران ، این مسئله هنوز هدف مهمی است. فقط افراد معدودی ممکن است از داشتن یک شغل حتی اگر برایشان خشنودکننده هم نباشد خوشحال باشند که در این صورت نتیجه ی کار نه تنها برای خودشان بلکه برای همکاران آنها و سازمان نیز نامطلوب خواهد بود. ممکن است شما آزادی زیادی برای بهسازی شغل افراد داشته باشید یا اینکه نتوانید در این مورد کاری بکنید (معمولا امروزه به دلیل تغییر تکنولوژی و نیاز به کاربرد آن از طرف کارکنان، فرصت بهسازی شغل به وجود می آید). به هر صورت چک لیستهای زیر در تعیین زمینه هایی که در صورت به وجود آمدن امکانات ، کار روی آنها ارزش دارد ، به شما کمک میکنند.

چه شغلی ارضانکننده است؟

۱. در زیر چند مسئله ی اصلی که باید به هنگام طراحی شغل برای فرد ، رعایت شود ذکر شده است. درباره ی ارتباط آنها به هر یک از اعضای گروه تان فکر کنید. آیا هر فردی موافق است که شغل وی:

خیر	آری	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	بخشی از کل است و تاثیر مشخصی در تولید یا ارائه ی خدمت گروه/سازمان دارد؟
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ارزش انجام دارد؟
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	با مهارتها و استعدادهای وی تناسب دارد؟
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	به اندازه ی کافی فعالیتهای متنوعی در آن هست؟
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	به او آزادی کافی برای تصمیم گیری درباره ی نحوه ی انجام کارش میدهد؟
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	درفواصل زمانی مناسب او را از کارآیی اش آگاه میکند؟
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	نیاز به تحرک و تفکر دارد؟
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	زمینه ی خوبی را برای یادگیری و ارتقای او فراهم میکند؟
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	اجازه ی تماس کافی با همکاران را میدهد؟

توجه: به خاطر داشته باشید که افراد با یکدیگر متفاوت هستند. آنچه برای یک فرد متناسب یا کافی به نظر میرسد ممکن است برای دیگری خیلی زیاد یا خیلی کم باشد. باین وجود آیا میتوانید افرادی از گروه تان را که از کوششهای شما برای بهسازی شغلشان استقبال میکنند مشخص کنید؟ این افراد را نام ببرید؟

بهبودی شغل

چهار راه استاندارد برای بهسازی مشاغل وجود دارد که چرخش افراد در مشاغل ، توسعه ی فعالیتهای شغلی و آشنا کردن کارکنان با مشاغل همدیگر ، پربار کردن شغل و استقلال کاری گروهی نامیده میشوند. به پرسشهایی درباره ی هر راه توجه کنید:

چرخش در مشاغل

- آری خیر
۱. آیا میتوانید ترتیبی دهید که هر کدام از اعضای گروه بین مشاغل گروه در هر چند ساعت / روز / هفته چرخش کنند؟
 آری خیر
۲. آیا برای بعضی از افراد تنوع کار مفید و رضایتبخش است؟
 آری خیر

توسعه ی فعالیتهای شغلی و آشنا کردن کارکنان با مشاغل یکدیگر

- آری خیر
۳. آیا میتوانید ترتیبی دهید که هر کدام از افراد گروه به جای یک کار ،چند کار مشابه را انجام دهند؟ برای مثال فرد از این به بعد فقط یکی از چهار کار مربوط به سفارش مشتری را انجام ندهد ، بلکه تمام کارهای مربوط به یک سفارش از چهار سفارش را انجام دهد
 آری خیر
۴. آیا این کار برای فرد ارزشمند خواهد بود (یعنی احساس انجام کل کار و معنی دار بودن آن)؟
 آری خیر
۵. آیا ممکن است در این صورت عواملی مثل بیقراری و تغییر زیاد کار تاثیر منفی بیشتری در آن داشته باشد؟
 آری خیر

پربارکردن شغل

۶. آیا میتوانید ترتیبی دهید که شغل هرکدام از کارکنان باره هایی از جمله راه های زیرپربار شود؟
 آری خیر
- مسئولیت بیشتری برای اتخاذ تصمیم درباره ی اهداف/ راههای انجام کار تقبل کنند؟
 آری خیر
 - از بازخورد برای کنترل کارآیی خودشان استفاده کنند؟
 آری خیر
 - کارهایی در سطح بالاتر را بر عهده گیرند؟
 آری خیر
 - از مهارتها و تخصص های جدید استفاده کنند؟
 آری خیر
۷. آیا هستند افرادی که قرار گرفتن در موقعیتهای مشکلتر و همچنین داشتن آزادی بیشتر در اخذ تصمیم ، به نفع آنها تمام شود؟
 آری خیر
۸. آیا افراد بیشتر ترجیح میدهند مسئولیت اندکی داشته باشند و مجبور به تفکر بیشتری درباره ی کارشان نباشند؟
 آری خیر

استقلال کاری گروه ها

۹. آیا میتوانید به گروه تان یا به گروه های کوچک درون آن مسئولیت بیشتری برای برنامه ریزی ، سازمان دادن و کنترل کار به دست خودشان بدهید؟
 آری خیر
۱۰. آیا ممکن است ارتباط کاری نزدیکتر همکاران به نفع اعضای گروه باشد؟
 آری خیر
۱۱. آیا ممکن است عده ای از داشتن ارتباط کاری نزدیکتر راضی نباشند؟
 آری خیر

مزایا و معایب ممکن

در زیر مزایا و معایب ممکن در مورد بهسازی شغل کارکنان ذکر شده است. درباره ی موقعیت خودتان فکر کنید و ببینید کدامیک با چرخش در شغل (چ) یا توسعه ی فعالیتهای (ت)، پربار کردن شغل (پ) و استقلال کاری گروه ها (الف) مرتبط میشود؟

۱. مزایای ممکنه

پ ن چ

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

الف

- افزایش تولید
- کیفیت بهتر کار
- انعطاف پذیری/ قابلیت سازش کارکنان
- کم شدن میزان رغبت
- استفاده ی بهتر از وقت
- کم شدن میزان ترک خدمت کارکنان
- رضایت شغلی بیشتر
- روحیه ی بهتر گروه
- نیاز کمتر به نظارت مدیران/سرپرستان بر جزئیات امور
- ارتباط بهتر با مدیریت
- سایر موارد را ذکر کنید.

۲. معایب ممکنه

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- کم شدن تولید(حداقل در اول کار)
- پایین آمدن کیفیت کار
- زیاد شدن میزان رغبت
- تلف شدن وقت
- بالا رفتن میزان ترک خدمت کارکنان
- کم شدن رضایت شغلی
- اضطراب مدیران و سرپرستان در مورد عوض شدن نقش آنها
- نزاع های بیشتر بین افراد
- پایین آمدن روحیه ی گروه
- افزایش هزینه های آموزشی
- هزینه های اضافی برای تجهیزات /مواد
- لزوم توجه بیشتر به مشاغل و افزایش پرداختها
- سایر موارد را ذکر کنید.

یک سوال اساسی در مورد بهسازی شغل افراد مطرح است : چگونه میتوان به آنان کمک کرد که آنچه را که از شغلشان انتظار دارند به دست آورند، در عین حال که سازمان هم به نتیجه ی مورد نظر خود برسد؟ برای این سوال یک پاسخ به عنوان بهترین وجود ندارد. پاسخ بستگی کامل به افراد و موقعیتهای دارد.

پیشنهاد: اگر میخواهید شغل افراد را اصلاح کنید ، مطمئن شوید که اینک از آنها فقط با مشورت افراد ذیربط انجام میدهید.

منبع : کتاب چک لیست مدیران

راهنمای علمی برای توسعه ی مهارت های مدیریت

درک رون تری

ترجمه ی عباس دهقانی