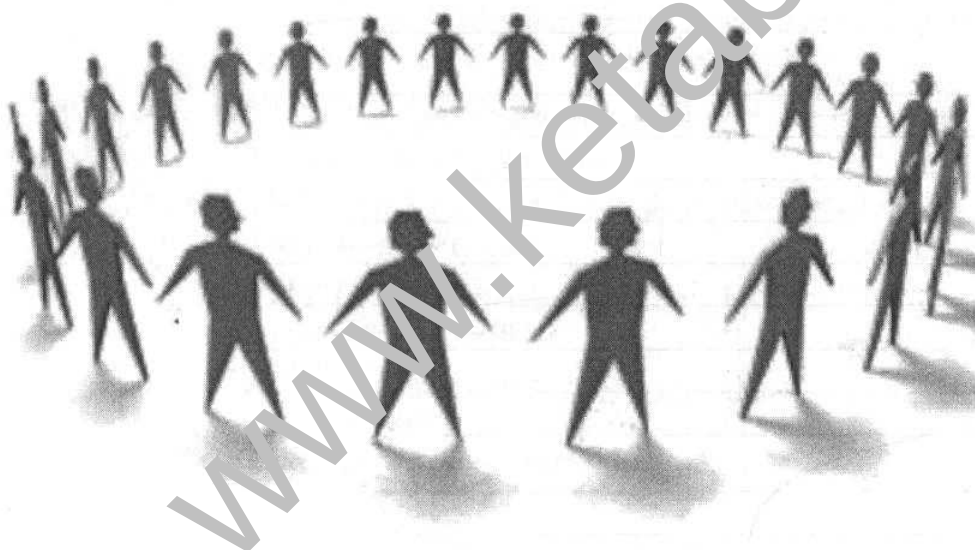


بسم الله الرحمن الرحيم

گردش شغلی

JOB ROTATION



ابزارهای ساده و کاربردی در مدیریت

پدرام صمدی - هادی خواجه

سرشناسه : صمدی، پدram، ۱۳۵۶ -

عنوان و نام پدیدآور : گردش شغلی: ابزارهای ساده و کاربردی در مدیریت/ پدram صمدی، هادی خواجه.

مشخصات نشر : مشهد الرضا: آبان برتر، ۱۳۹۵.

مشخصات ظاهری : ۱۲۰ ص.: جدول، نمودار.

شابک : ۹۷۸-۶۰۰-۷۸۷۳-۰۴-۵

وضعیت فهرست نویسی : فیبا

یادداشت : کتابنامه: ص. ۱۲۰.

موضوع : نیروی انسانی — مدیریت

موضوع : Manpower planning

موضوع : کارکنان — مدیریت

موضوع : Personnel management

شناخت افزوده : خواجه، هادی، ۱۳۶۰ -

رده بندی کنگره: ۱۳۹۵ ص ۹ / ۵/۵۵۴۹

رده بندی دیویی: ۶۵۸/۱

شماره کتابشناسی ملی: ۴۴۸۱۰



گردش شغلی: ابزارهای ساده و کاربردی در مدیریت

نویسندگان: پدram صمدی، هادی خواجه

انتشارات آبان برتر

طراح جلد: محمد صادق کرچیان

صفحه آرا: علی امیدیان

سال چاپ: ۱۳۹۵ - چاپ اول

تیراژ: ۱۰۰۱ نسخه

چاپ و صحافی: پیشگام

شابک : ۹۷۸-۶۰۰-۷۸۷۳-۰۴-۵

قیمت: ۷۵۰۰۰ ریال

کلیه حقوق برای ناشر آبان برتر محفوظ می باشد.

فروشگاه: www.magnabook.ir

تارنما: pub@magnabook.ir



9

786007

873045

فهرست

مقدمه	۵
پیشگفتار	۹
فصل ۱: نگاه مفهومی به گردش شغلی در سازمانها	۱۳
فصل ۲: رایا و معایب گردش شغلی در سازمانها	۲۱
فصل ۳: تقسیم بندی کلیات اجرای نظام گردش شغلی	۳۵
فصل ۴: استقرار نظام گردش شغلی در سطوح عملیاتی و فنی	۴۱
فصل ۵: استقرار نظام گردش شغلی در سطوح میانی، راهبردی و پشتیبان	۶۱
فصل ۶: نکات تکمیلی در تدوین برنامه توسعه مهارتها ILU Plan	۸۵
فصل ۷: جمع بندی و نکات کلیدی	۹۳
پیوست ۱: کارراهه شغلی	۹۹
پیوست ۲: جایگاه گردش شغلی در مدیریت منابع انسانی	۱۱۱
منابع و مواخذ	۱۲۰

مقدمه

سالهاست که با صد افسوس و دریغ به لیست سازمانهای پیشرو که همه ساله توسط مراجع معتبر داخلی و خارجی چاپ می‌شود نگاه می‌کنیم و همواره این سوال را از خود می‌پرسیم که دلیل اصلی این توسعه و پیشرفت چه بوده است. این سوال، سوال بسیار کلیدی است، چرا که پاسخ به این سوال استراتژی سازمان را مشخص می‌کند. درک این موضوع نگرش مدیریت را متحول می‌سازد و سازمان را در مسیر توسعه و رشد متوازن و پایدار قرار می‌دهد.

با نگاهی به لیست سازمانهای پیشرو در می‌یابیم که اساساً دلیل توسعه و پیشرفت و حرکت در مسیر تعالی در این سازمانها، در برخورداری از تجهیزات و ماشین آلات مجهز و پیشرفته، سرمایه‌ریزی و به عبارت بهتر "تکنولوژی سخت" ۱ نبوده است، چرا که بسیاری از سازمانها به لحاظ سطح تکنولوژی سخت، دست کمی از این سازمانها ندارند و حتی اگر از این لحاظ کمبودی باشد قابل خرید است و صاحبان تکنولوژی سخت به راحتی به دلالت خود را خواهند فروخت، اما آن چیزی که قابل فروش نیست و یا اگر به قیمت بسیار گزاف قابل فروش هم باشد بدون برآورده کردن زیر ساختهای آن قابل استفاده نمی‌باشد، "تکنولوژی نرم" ۲ است. تکنولوژی نرم در واقع مزیت رقابتی اصلی سازمانها در دنیای آتی خواهد بود. در ادبیات مدیریتی امروز، از تکنولوژی سخت به عنوان ثروت مشهود و از تکنولوژی نرم به عنوان ثروت نامشهود سازمانها یاد می‌کنند.

سیستمهای یکپارچه مدیریت که مجموعه‌ای از سیستمها و روشها جهت استفاده بهینه از منابع، تولید به موقع، کاهش اتلافات و هزینه‌های سربار و

۱. Hard technology

۲. Soft technology

رسیدن به حداکثر بهره وری می باشد یکی از مصادیق اصلی تکنولوژی نرم در سازمانهای تولیدی به حساب می آید. این دانش، دانشی است که متأسفانه به سادگی در دسترس متخصصین صنعت کشور نمی باشد و یادگیری و توسعه آن با مشکلات و محدودیتهای زیادی همراه است. همچنین تعداد سازمانهایی که درک درستی از این دانش دارند و در زمینه استقرار اینگونه سیستمها و روشها به موفقیت های خوبی نایل شده اند بسیار اندک و انگشت شمارند و لذا بهینه کاوی ۱ مناسب در این حوزه به سختی امکان پذیر است.

علیرغم تمام مشکلات مذکور خوشبختانه فرصتی دست داد تا ما بتوانیم در فضایی واقعی با دانش و مهارتهایی آشنا شویم که مسیر زندگی شغلی ما را دگرگون ساخت. سالهاست که گروه صنعتی ایران خودرو برای ما حکم دانشگاهی را داشت که ناب ترین تجارب دانش و مهارتها به سادگی و به ارزانی در اختیار ما قرار می گرفت. دانشی که برای گروه صنعتی ایران خودرو بسیار پرهزینه بود ولی بدلیل اینکه ارزان در اختیار کارکنان قرار می گرفت بسیاری از کنار آن به سادگی می گذشتند. یکی از این فرصتهای بی نظیر، دسترسی پیدا کردن به دانش خودروسازان جهانی نظیر پژو و به خصوص گروه صنعتی رنو- نیسان بود. آنچه ما از تعامل باین خودرو سازان جهانی یاد گرفتیم بسیار فراتر از چیزی بود که در مجامع علمی و آموزشگاههای کشور، آموزش داده می شود و دقیقاً همان چیزی بود که صنعت کشور بدنبال آن است ولی امکان عرضه آن به سادگی فراهم نمی گردد. طراحی بی نظیر دوره های آموزشی، استفاده از ابزارهای ساده سازی شده و کاربردی، یکپارچه سازی ابزارها و روشها و تعریف توالی مناسب جهت استقرار ابزارها، گوشه ای از ویژگیهای اینگونه سیستمها و

روشها می باشد.

مجموع مسائل یاد شده ما را بر آن داشت تا حاصل بیش از یک دهه تجربه عملی خود در مطالعه، یادگیری، تدریس، مربی گری، ممیزی و پیاده سازی سیستمهای یکپارچه مدیریت را بصورت کاملاً کاربردی مستند نموده و در اختیار علاقه مندان این حوزه قرار دهیم. نکته کلیدی در این مجموعه، تمرکز روی مباحث اساسی کاربردی در حوزه صنعت است و این دقیقاً همان قسمتی است که عموم مراجع زیادی برای آن وجود ندارد. لذا تصمیم گرفتیم سری این آثار را تحت نام کلی "ابزارهای ساده و واقعی کاربردی در مدیریت" چاپ نماییم. بعبارت دیگر هر یک از مفاهیم مذکور با عنوان تخصصی خود و تحت برند "تجارب بزرگ، ابزارهای ساده و کاربردی" چاپ خواهد گردید. نکته مهم در کلیه این آثار اینست که تمام مطالب عنوان شده بر اساس آموزه های علمی و استانداردهای جهانی و تجربیات عملی و اجرایی مولفین بوده است و محتویات و روشهای توصیه شده بارها و بارها اجرا شده و دستاوردهای آن در صنعت کشور قابل بهینه کاوی و یادگیری است.

مخاطب ما در این سری از کتابها کلیه مدیران ارشد و مدیران میانی سازمانها، مسئولین و سرپرستان مرتبط با تولید و مهندسی و همچنین دانشجویانی که بدنبال آشنائی با مفاهیم کاربردی و عملی محیط کار هستند، می باشد. هرچند که کاربرد اصلی این مفاهیم در حوزه صنعت می باشد، اما می توان با مطالعه و بومی سازی آنها از این مباحث در سایر حوزه ها از جمله حوزه خدمات نیز استفاده نمود.

پدرام صمدی، هادی خواجه

فروردین ۱۳۹۵

پیشگفتار

همواره یکی از دغدغه‌های کاربران و مدیران سازمانها کاهش ریسک سازمان در مواجهه با مشکلاتی نظیر غیبت کارکنان، ریزش نیروی انسانی، کاهش بهره‌وری کارکنان، بدلیل خستگی ناشی از یکپارچگی کار یکی دیگر از مسائل است. همچنین افت کیفیت محصولات و کاهش بهره‌وری کارکنان بدلیل خستگی ناشی از یکپارچگی کار یکی دیگر از مسائلی است که بسیاری از مدیران سازمانها با آن دست و پنجه نرم می‌کنند. در صورتیکه سازمانها به موقع پیش‌بینی‌های لازم را انجام ندهند و با برنامه ریزی صحیح توانمندیهای کارکنان خود را مدیریت نمایند، در هنگام مواجهه با مسائل مذکور، به‌شکلات عدیده ای روبرو می‌گردند. یکی از اقدامات بسیار سودمند در کاهش مشکلات مذکور انجام گردش شغلی هدفمند و برنامه ریزی شده می‌باشد. گردش شغلی هدفمند و با برنامه، موجب رشد و توسعه کارکنان و کاهش ریسکهای مذکور می‌گردد. نکته کلیدی در این بحث هدفمند بودن و انجام گردش شغلی برنامه ریزی شده می‌باشد. مهمترین دلیل عدم اثربخشی گردش شغلی در بسیاری از سازمانها عدم توجه به این موضوع و انجام گردش شغلی بصورت اتفاقی و بدون برنامه مدون می‌باشد.

نکته قابل تامل دیگر در این خصوص توجه به رویکرد "کل نگری و گردش شغلی" در مقابل رویکرد "تخصص گرایی و ثبات شغلی" است. هر کدام از این دو رویکرد مزایا و معایب خاص خود را دارد. ولی بصورت کلی بهترین حالت ترکیبی بهینه از هر دو رویکرد است. البته لازم به توضیح است که گردش شغلی نقطه مقابل ثبات شغلی نیست و استفاده از سیاست و برنامه گردش شغلی در سازمان به معنای کم کردن ثبات شغلی و کم ارزش نمودن تخصص گرایی نمی باشد. گردش شغلی مناسب و برنامه ریزی شده در سازمان موجب تقویت و توسعه افراد و سازمان می شود و از طریق کاهش ریسکهای ناشی از توجه محض به تخصص گرایی، ثبات شغلی عمدتاً تری را برای سازمان به ارمغان می آورد.

در کتاب حاضر تلاش شده است ضمن به تصویر کشیدن نگاهی مفهومی به نظام گردش شغلی در سازمانها، مزایا و معایب انجام این فرایند، مکانیزم اجرایی استقرار نظام گردش شغلی در سطوح مختلف سازمان با ذکر مثالهای کاربردی و شبیه سازی شده به صورت کامل بیان گردد. در انتهای کتاب نکات تکمیلی در فرایند انجام گردش شغلی تشریح شده و موارد مهم و کلیدی ارائه و جمع بندی می گردد.

در تدوین این اثر تا حد امکان تلاش شده است تا مطالب به گونه ای کاربردی و ساده بیان گردد تا ارکان مختلف سازمانها بتوانند با فراخور نیاز خود از مطالب این کتاب استفاده نمایند.

در پایان لازم می دانیم از کلیه همکاران محترمی که ما را در تهیه این کتاب یاری نموده اند صمیمانه تقدیر و سپاسگذاری نماییم. اگر چه ذکر نام تمام این سروران ممکن نیست اما بر خود واجب می دانیم بصورت ویژه از محبتها و حمایتهای بی دریغ مدیریت محترم عامل شرکت ایران خودرو خراسان جناب آقای مهندس زاهدی فرد، عضو هیات مدیره و قائم مقام محترم مدیر عامل شرکت ایران خودرو خراسان جناب آقای مهندس کمالی و حمایتها

و راهنمایی‌های ارزنده جناب آقای مهندس سپانلو، جناب آقای مهندس معتمد و جناب آقای مهندس استاد رحیمی و همچنین مربیان فرهیخته و با درایت سیستم تولید SPR^۱ در شرکت ایران خودرو و ایران خودرو خراسان تشکر و قدردانی نمایم. ضمناً لازم است تشکر و تقدیر ویژه‌ای از مدیران اسبق سیستم تولید رنو در ایران خودرو آقایان مهندسین جباری، اقبالجو، معصومان و نصرتی داشته باشم که الحق دانش و تجربه خود را بی دریغ در اختیار ما و گروه صنعتی ایران خودرو گذاشتند و از این بابت بسیار به آنها مدیون هستیم. امید اینکه اثر حاضر عدم موثری در راستای تعالی سازمانها بر دارد. بی تردید راهنمایی‌ها و پیشنهادات توانندگان محترم راه گشای مولفین در توسعه این مباحث خواهد بود و پیسایش از کلیه عزیزان تشکر و سپاسگذاری می نمایم.

پدرام صمدی، هادی خواجه

تیرماه ۱۳۹۵

۱. SPR مخفف واژه فرانسوی **Syteme de Production Renault** به معنای سیستم تولید شرکت رنو می باشد که خود برگرفته از سیستم تولید شرکت نسان **Nissan Production Way** بوده و با تلفیق دو شرکت بزرگ خودرو ساز رنو و نسان این سیستم بازنگری شده و به عنوان سیستم تولید شرکت رنو در کلیه کارخانجات این شرکت در سرتاسر دنیا استقرار یافته است. این سیستم از طریق قرارداد تولید محصولات رنو در ایران وارد صنایع خودرو سازی ایران خودرو و سایپا شده است و بهترین و کاملترین مرجع موجود در کشور در زمینه تولید ناب تلقی می گردد.