

## غنی سازی شغلی



غنی سازی شغل یک روش شناخته شده طراحی شغل است. در این راهنما، ما توضیح خواهیم داد که غنی سازی شغل چیست، به مزایای غنی سازی شغل می پردازیم، مثال هایی از چگونگی غنی سازی مشاغل ارائه می دهیم و غنی سازی شغل را با توسعه شغل مقایسه می کنیم.

### غنی سازی شغلی چیست؟

غنی سازی شغل فرآیندی است که با افزودن ابعاد به مشاغل موجود، انگیزه ی بیشتری ایجاد می کند. نمونه هایی از غنی سازی شغل عبارتند از افزودن وظایف اضافی (که به آن بزرگ سازی شغل نیز می گویند)، افزایش تنوع مهارت ها، افزودن معنا به مشاغل، ایجاد استقلال، و دادن بازخورد.

هدف از غنی سازی شغل ایجاد یک شغل انگیزشی است. برای مثال، می توان این کار را با انجام یک کار معمولی «خسته کننده» و اضافه کردن مسئولیت های اضافی که کار را برای کارمندان معنادارتر می کند، انجام داد. بنابراین غنی سازی شغل بخشی از طراحی شغل و طراحی مجدد شغل است.

بزرگترین دلیل برای سرمایه گذاری در غنی سازی شغل این است که منجر به انگیزه می شود. این امر باعث می شود که غنی سازی شغل به ویژه برای مشاغل با مهارت بالا و خدمات یقه سفید بکار گرفته شود. طبق نظر (Fein 1986)، غنی

سازی شغل برای کارگران یقه آبی اهمیت کمتری دارد. در اینجا دغدغه اصلی آنها حقوق، امنیت شغلی و قوانین محل کار است. غنی سازی شغل در این زمینه کمتر مؤثر است زیرا به این مشکلات رسیدگی نمی کند.

برای پایان دادن به تعریف غنی سازی شغل: غنی سازی شغلی فرآیند افزودن انگیزه ها به نقش های موجود به منظور افزایش رضایت و بهره وری برای کارمند است.

### نظریه غنی سازی شغل: تاریخچه مختصر

برای اینکه بفهمیم غنی سازی شغل از کجا آمده است، باید نگاهی به کتاب های تاریخ بیندازیم.

در اوایل سال ۱۹۱۴، شرکت فورد موتور ۴۸ درصد از بازار خودرو را تصاحب کرده بود. هنری فورد این سهم بازار را به دست آورد زیرا او اساساً نحوه ساخت خودروها را تغییر داد.

او به همراه فردریک تیلور، پدر مدیریت علمی، اولین نسخه از خط مونتاژ را ایجاد کرد. فورد و تیلور با تقسیم کردن یک فرآیند پیچیده مانند ساخت ماشین به کارهای ساده که سپس توسط کارگرانی که فقط در یک کار متخصص هستند (مثلاً چسباندن چرخ) انجام می شوند، یک رویکرد مهندسی را برای کار استفاده کردند. این منجر به اولین تولید انبوه خودرو شد. در سال ۱۹۱۴، شرکت فورد موتور توانست هر ۹۳ دقیقه یک ماشین جدید بسازد که در آن زمان یک رکورد بود.

با این حال، یک مشکل وجود داشت. حتی با وجود اینکه کارگران کارخانه فورد بهره وری بالایی داشتند، اما حوصله شان سر رفته بود. مشخص شد که همسو کردن کارگران با کارآمدترین فعالیت های کاری همیشه بهترین راه برای ایجاد انگیزه و حفظ آنها نیست.

چند دهه بعد، در سال ۱۹۵۹، فردریک هرزبرگ نظریه دو عاملی انگیزش خود را منتشر کرد. هرزبرگ پیشنهاد کرد که برخی از عوامل شغلی منجر به رضایت می شود. اینها محرک هستند. به عنوان مثال می توان به رسمیت شناختن، مسئولیت پذیری، معنادار بودن و احساس موفقیت اشاره کرد. یک شغل رضایت بخش باید انگیزه های کافی داشته باشد.

این رویکرد انگیزشی جایگزینی برای رویکرد مهندسی مورد استفاده در مدیریت علمی ارائه می دهد. در رویکرد انگیزشی، غنی سازی شغل نقش مهمی ایفا می کند. در اینجا، مشاغل برای ارضای یک کارمند و نیازهای آنها ایجاد می شود. این رویکرد استقلال، مسئولیت پذیری، توانایی انجام یک کار از ابتدا تا انتها و بازخورد عملکرد را برای افراد فراهم می کند.

این رویکرد بعداً در مدل ویژگی های شغلی هکمن و اولدهام در سال ۱۹۸۰ اصلاح شد. آنها پیشنهاد کردند که ویژگی های شغلی وجود دارد که به معنی دار بودن، انگیزه و عملکرد منجر می شود. غنی سازی شغلی فرآیند افزودن انگیزه به مشاغل موجود برای افزایش رضایت شغلی است.

اعتبار این مدل از طریق بررسی فرامروزی نزدیک به ۲۰۰ مطالعه روی مدل مورد ارزیابی قرار گرفت. نتایج تجزیه و تحلیل نشان داد که از ویژگی های شغلی مختلف پشتیبانی می کند، اگرچه بحث در مورد تعداد دقیق ابعاد وجود داشت. حالت های روان شناختی به عنوان میانجی بین ویژگی های شغلی و پیامدها تأیید شد (فرید و فریس، ۱۹۸۷).

از آنجایی که موضوع غنی سازی شغل به خوبی در ادبیات تثبیت شده است، ما از برخی منابع قدیمی استفاده خواهیم کرد زیرا آنها هنوز محل مورد استفاده برای این تکنیک هستند.

## مزایای غنی سازی شغل

همانطور که در تعریف ما ذکر شد، هدف اصلی غنی سازی شغل ایجاد انگیزه، رضایت بیشتر و بهبود کیفیت کار برای کارکنان است.

نتایج غنی سازی شغلی را می توان در حالت های روانی و پیامدهای شخصی و کاری دسته بندی کرد. نمونه هایی از حالات روانی عبارتند از: معنادار بودن، مسئولیت پذیری در قبال نتایج کار، و آگاهی از نتایج و تأثیر واقعی کار. نمونه هایی از نتایج کار عبارتند از: انگیزه، عملکرد کاری با کیفیت بالا، رضایت شغلی بالاتر، تجربه کارمند بهتر، غیبت و جابجایی کارکنان کمتر (هکمن و اولدهام، ۱۹۸۰؛ اورپن، ۱۹۷۹).

می توان تصور کرد که غنی سازی شغل می تواند به دلیل افزایش شدت و دامنه کار منجر به کاهش رضایت نیز شود. این در ادبیات یافت نشد. بلکه شدت و دامنه فزاینده به عنوان یک متغیر انگیزشی تجربه می شود. به دلیل اینکه کارگران با نیازهای رشد کم یا با دانش و مهارت کم هستند. در مورد این کارگران، غنی سازی شغل بیشتر و به احتمال زیاد باعث ناامیدی می شود تا رضایت (کامینگز و ورلی، ۲۰۰۹).

مزایای دیگر شامل این است که افراد شغل خود را به عنوان ثروتمندتر تجربه می کنند، مشارکت شغلی بالاتر، انگیزه درونی و افزایش وفاداری را نشان می دهند. مطالعه نیهوف و همکارانش (۲۰۰۱) نشان داد که غنی سازی شغل منجر به وفاداری بیشتر در محیط پر استرس یک شرکت کوچک می شود. در این شرایط، غنی سازی شغل با موفقیت به عنوان راهی برای حفظ افراد مورد استفاده قرار گرفت.

جالب اینجاست که غنی سازی شغل لزوماً به بهره‌وری بیشتر منجر نمی‌شود. اگرچه کارمندان کار را معنادارتر تجربه می‌کنند، اما لزوماً خروجی بیشتری تولید نمی‌کنند.

## ۱۲ مداخله غنی سازی شغل

در این بخش، به یک سری مداخلات غنی سازی شغل می پردازیم. تمام این مداخلات با هدف افزایش تنوع مهارت، اهمیت کار، گسترش نقش ها و افزایش استقلال انجام می شود.

### ۱. بررسی تشخیصی شغل (Job Diagnostic Survey).

اولین مداخله JDS است زیرا این اغلب نقطه شروع هر مداخله غنی سازی است. این مداخلات باید در مشاغل با نمرات بالقوه انگیزشی پایین باشد.

## ۲. ایجاد واحدهای کار طبیعی.

تشکیل واحدهای کار طبیعی در مورد گروه بندی وظایف مرتبط با یکدیگر است. این امر مالکیت وظایف را ایجاد می کند و به کارمند اجازه می دهد تا نتیجه کار خود را ببیند، که منجر به افزایش مالکیت، هویت کار و اهمیت درک شده کار می شود.

## ۳. ترکیب وظایف.

مشاغل تقسیم شده را می توان در کنار هم قرار داد تا مشاغل گسترده تر و با ارزش تر ایجاد شود. Corning Glass Works، یک کارخانه مونتاژ صفحه داغ آزمایشگاهی است. وظایف جداگانه با هم ترکیب شدند تا هر اپراتور به طور کامل یک صفحه داغ را جمع آوری، بازرسی و ارسال کند. این بدان معناست که هر مونتاژکننده می تواند محصول نهایی را شناسایی کند و آن را خود بازرسی کند، که منجر به اهمیت کار، استقلال و بازخورد بیشتر می شود. این منجر به افزایش بهره‌وری ۸۴ درصدی شد، افت دورریزهای قابل کنترل از ۲۳ به کمتر از ۱ درصد و غیبت از ۸ به کمتر از ۱ درصد کاهش یافت.

## ۴. حلقه‌های کیفیت.

حلقه‌های کیفیت یا گروه‌های کایزن، گروه‌هایی از کارمندان هستند که به طور منظم برای بررسی راه‌های حل مشکلات و بهبود بهره‌وری در سازمان خود گرد هم می آیند. این گروه‌های کوچک مدیریت مشارکتی را افزایش می دهند و منجر به هویت و استقلال بیشتر وظایف می شوند.

## ۵. برنامه‌های پیشنهادی.

در راستای حلقه‌های کیفیت، برنامه‌های پیشنهادی کارکنان (ESP) کارکنان را تشویق می کند تا پیشنهادهای ارائه دهند که عملکرد و کیفیت کارشان را بهبود می بخشد. معمولاً ESP توسط HR نظارت می شود. گاهی اوقات پاداش‌های نقدی برای کارمندی که ایده‌هایشان اجرا می شود یا منجر به پس انداز یا درآمد می شود تعلق می گیرد.

## ۶. تیم‌های وظیفه.

یک تیم کاری، کارگروه یا گروه کاری واحدی است که برای کار بر روی یک وظیفه یا فعالیت خاصی ایجاد شده است. این مفهوم در ابتدا توسط نیروی دریایی ایالات متحده معرفی شد، اما اکنون در محیط‌های تجاری نیز استفاده می‌شود. مشابه دایره کیفیت، گروهی از کارمندان با هم کار می‌کنند تا به بهبودهای مربوط به یک فعالیت تجاری خاص دست یابند که اغلب توسط یک مدیر نظارت می‌شود.

## ۷. بازخورد.

عمل ساده ارائه بازخورد منظم ممکن است ساده ترین مداخله برای غنی سازی شغل در بین همه آنها باشد. بازخورد، چه از طرف مدیر مستقیم فرد باشد و چه از طریق ارزیابی بازخورد ۳۶۰ درجه، به کارمند کمک می‌کند تا رشد و توسعه یابد و یک راه کلیدی برای غنی سازی شغل است.

## ۸. خودمختاری.

خودمختاری بخش کلیدی دیگری از پتانسیل انگیزشی یک شغل است. هر مداخله‌ای که بتواند خودمختاری را افزایش دهد منجر به افزایش پتانسیل انگیزشی خواهد شد. به عنوان مثال می‌توان تعیین کرد که چه زمانی یک فرد استراحت می‌کند یا مسئول پروژه یا فرآیندی می‌شود.

## ۹. هدف.

ما هنوز به نظریه خودتعیینی دسی و رایان اشاره نکرده‌ایم. دسی و رایان پیشنهاد می‌کنند که انگیزه از طریق سه عامل ایجاد می‌شود، نیاز به استقلال، نیاز به شایستگی و نیاز به ارتباط. این موضوع بعداً در کتاب Drive اثر دانیل پینک رایج شد. هدف از انجام کار می‌تواند به ایجاد ارتباط با کار کمک کند. یک هدف مشخص و قابل شناسایی، اهمیت کار را افزایش می‌دهد.

## ۱۰. با مشتری رابطه برقرار کنید.

یکی دیگر از مداخلات غنی سازی شغل، ایجاد روابط با مشتری است. هنگامی که مشاغل تقسیم می‌شوند، کارگران ارتباط کمی با کاربر نهایی دارند یا از آن اطلاعی ندارند. با ایجاد روابط با مشتری، هویت وظیفه و اهمیت کار افزایش می‌یابد. کامینگز و ورلی سه مرحله را توصیه می‌کنند. ابتدا مشتری باید شناسایی شود. دوم، تماس بین کارمند و مشتری باید تا حد امکان مستقیم باشد. سوم، معیارهایی که مشتری بر اساس آن محصول یا خدمات را قضاوت می‌کند باید واضح باشد و قضاوت مشتری باید به کارمند بازگردانده شود.

## ۱۱. بارمبندی عمودی.

بارمبندی عمودی ممکن است مهم‌ترین اصل غنی‌سازی و طراحی کار باشد. شغلی که به صورت عمودی بارمبندی می‌شود دارای مسئولیت‌ها و درجه بالایی از کنترل است که به طور رسمی برای مدیریت محفوظ است. این امر استقلال را تا حد زیادی افزایش می‌دهد. بارمبندی عمودی اغلب در صورت بروز اشتباه از بین می‌رود. در این مرحله، یک سرپرست وارد عمل می‌شود و مسئولیت را برمی‌دارد، که منجر به کاهش بار عمودی و کاهش استقلال می‌شود.

## ۱۲. بارمبندی افقی.

بارمبندی افقی به عنوان توسعه‌ی شغل نیز شناخته می‌شود. توسعه‌ی شغل نوعی غنی‌سازی شغل است.