

ROTACIJA DELOVNIH MEST

»Prednost rotacije je v posrednem preverjanju sposobnosti zaposlenih – z uporabo rotacije namreč delodajalec dobro spozna funkcioniranje posameznika v različnih situacijah in na različnih delovnih mestih ter tako izve, kaj in koliko lahko pričakuje od njega. Metoda je tako lahko uporabna pri načrtovanju nasledstev ter nadomeščanju ključnih zaposlenih.

Sicer je rotacija uporabna predvsem pri organizacijskem uglasčevanju novincev – zanje je pomembno, da se čim hitreje spoznajo s poslovanjem podjetja, njegovo politiko in strategijo ter da se preizkusijo z delom v različnih oddelkih.«

Konkurenčnost je za organizacije danes ključnega pomena – pomembno je, da iščejo različne načine, kako izboljšati učinkovitost in produktivnost delovne sile, vendar pri tem ohraniti motivacijo in pripadnost na visokem nivoju (DeCenzo in Robbins, 1996; v Jaturanonda, Nanthavanij in Chongphaisal, 2006). Eden od načinov razvoja kadrov in povečanja produktivnosti je tudi metoda rotacije delovnih mest (angl. *job rotation*). Gre za sistematičen proces rotacije zaposlenih med različnimi delovnimi mesti ali projekti znotraj delovne organizacije z namenom doseganja različnih ciljev (Woods, 1995; v Santos, da Silva, de Magalhaes in Monteiro, 2016).

Z rotacijo delovnih mest lahko dosežemo več ciljev (vir: www.management-studyguide.com/job-rotation.htm):

- Zmanjšamo monotonost pri delu: Zaposleni imajo priložnost za spoznavanje z različnimi delovnimi mesti, nalogami in zadolžitvami – tako zmanjšamo občutek rutine, hkrati pa jih motiviramo za doseganje rezultatov in dokazovanje v vsakem intervalu rotacije.

- Načrtujemo nasledstva: Rotacija pomaga pri iskanju odgovora na vprašanje »Kdo bo nadomestil koga« – z rotacijo se pridobi bazen potencialov, ki lahko nadomestijo ključne kadre ob upokojitvi ali če zapustijo organizacijo.
- Ustvarjamo boljše ujemanje med zaposlenim in delovnim mestom: Z rotacijo delovnih mest spoznamo, katero delovno mesto zaposlenemu najbolj ustreza – če zaposleni deluje na delovnem mestu, ki mu ustreza tako po uporabi kompetenc kot osebnih preferenc, bosta njegov »input« in »output« najvišja.
- Spoznavamo zaposlenega z vsemi delovnimi področji določene organizacije: Med rotacijo zaposleni spozna, kako organizacija deluje, kako se naloge izvajajo in kdo je za kaj odgovoren. Poleg boljšega vpogleda v delovanje se zaposleni spozna tudi s problemi, ki se pojavljajo na posameznem področju.
- Preizkušamo veščine in kompetence zaposlenega: Glavna funkcija procesa rotacije je spoznavanje in analiziranje sposobnosti, znanj in veščin, ki jih ima zaposleni. Cilj rotacije je, da delodajalec zaposlenega po zaključku rotacije premesti na delovno mesto, na katerem se je izkazal kot najbolj uspešen.
- Pridobivamo raznolike delovne izkušnje: Z rotacijo zaposlene premaknemo iz cone udobja, jih spodbudimo, da so izpostavljeni različnim situacijam ter razvijajo nove veščine in kompetence – na ta način organizacija usmerja njihov osebni in strokovni razvoj.

Prednost rotacije delovnih mest je prepoznavanje skritih talentov in potencialov, zaposlenim omogoča spoznavanje lastnih interesov, prepoznavanje znanj, veščin in kompetenc, ki jih imajo ter odkrivanje morebitnih priložnosti za izboljšave in nadaljnje organizacijsko učenje. Rotacija lahko zaposlenim predstavlja pomemben motivacijski vidik, hkrati pa se povečuje njihovo delovno zadovoljstvo in organizacijska pripadnost (*Job Rotation – Meaning and Its Objectives*).

Med pomanjkljivosti metode pa sodi čas, ki je potreben, da se posameznik privadi na sam proces dela, usvoji potrebno znanje ter se poveže z novimi sodelavci tako, da ga oni sprejmejo (mu svetujejo, pomagajo, si izmenjujejo znanja). Rotacija je lahko vir stresa in anksioznosti med zaposlenimi – predstavlja dodatno obremenitev zaradi privajanja na nove pogoje, zadolžitve in naloge. Posledično lahko med zaposlenimi pride tudi do odpora zaradi manjše prilagodljivosti (*Disadvantages of Job Rotation*, b. d.).

Raziskave, ki so se ukvarjale z analizo metode rotacije, dajejo nekonsistentne rezultate, ki variirajo od pozitivnih do negativnih, zato je pred uvajanjem metode rotacije potrebna zadostna mera kritičnosti in skrbnega premisleka o smiselnosti in ciljnih, ki jih organizacija želi doseči.

NASTANEK IN RAZVOJ METODE

Rotacija delovnih mest je od leta 1950 dalje prepoznana kot metoda, ki jo organizacije uporabljajo za zmanjšanje monotonosti dela, dolgočasje, izčrpanosti. Različni avtorji so se osredotočili na oblikovanje definicije, ki bi postopek rotacije kar najbolje opisala (Santos, da Silva, Baldassarre in de Magalhaes, 2017). Woods (1995; v Santos idr., 2017) je podal najbolj izčrpno opredelitev – rotacija delovnih mest je sistematično gibanje zaposlenih od delovnega mesta do delovnega mesta ali od projekta do projekta v organizaciji, z namenom doseganja ciljev človeških virov, kot so usmerjanje novih delavcev, preprečevanje dolgočasje in izgorelosti, nagrajevanje zaposlenih, krepitev in usmerjanje poklicnega razvoja ter izpostavljanje zaposlenih različnim delovnim okoljem.

Poznejši poskusi opredelitve rotacije delovnih mest so usmerjeni bolj ozko – rotacijo opredeljujejo kot menjavo delovnih mest ali kot menjavo med projekti. Richardson in sodelavci (2003; v Santos idr., 2017) opisujejo rotacijo kot recipročno izmenjavo osebja med dvema ali več oddelki oz. območji v vnaprej določenem obdobju. Kuijer in sodelavci (2004; v Santos idr., 2017) so navedli, da je rotacija redna izmenjava med različnimi delovnimi mesti znotraj organizacije, ki temelji na določenem načrtu ali pa je izpeljana spontano glede na potrebe zaposlenih. Coyne (2011; v Santos idr., 2017) pa je rotacijo opisal kot načrtovano in organizirano gibanje zaposlenih znotraj ali prek organizacijskih področij z namenom spodbujanja večje uspešnosti podjetja.

Ena najnovejših opredelitev pa pravi, da je rotacija delovnih mest praksa, ki zaposlenim ali skupinam zaposlenih omogoča premike iz ekipe v ekipo, od projekta do projekta znotraj istega organizacijskega področja – zaposleni obdrži enako vlogo in tip dela, kot ju je imel pred rotacijo (Santos idr., 2017).

ZNANSTVENA SPOZNANJA O UPORABNOSTI METODE

Uporaba metode rotacije ima **na področju informacijske tehnologije**, predvsem pri proizvajalcih programske opreme, tako pozitivne kot negativne učinke. V organizacijah, katerih ključno področje je razvoj programske opreme, metoda rotacije pozitivno vpliva na komunikacijo med zaposlenimi ter na povezovanje s sodelavci – predstavlja priložnost za vzpostavljanje novih prijateljskih odnosov. Hkrati gre za odlično priložnost učenja ter boljši in hitrejši prenos znanja in izkušenj (Santos idr., 2017) – rotacija se je izkazala še posebej učinkovita, ko gre za pridobivanje tehničnih in poslovnih znanj (Santos, da Silva, de Magalhaes in Monteiro, 2016). Pomemben doprinos predstavlja raznolikost delovnih nalog in zadolžitev, zaradi česar je celotna izkušnja za vse vključene v rotaciji zelo motivacijska (Santos idr., 2017). Pozitivna lastnost rotacije je bila tudi percepcija zaposlenih o novih zadolžitvah – imeli so občutek večje strukturiranosti in boljše opredelitve njihovega dela (Santos idr., 2016).

Raziskovalci so prepoznali tudi nekaj negativnih posledic rotacije. Izkazalo se je, da prenos znanja predstavlja obremenitev za vse vključene, zaradi česar se lahko povečata stres in verjetnost izgorelosti (Santos idr., 2017). Dodatno k izgorelosti pripomore tudi to, da so rotacijo pogosto izvajali v času, ko so se projekti že izvajali, zaradi česar so bili zaposleni lahko odgovorni za dvojno delo – izvajanje zadolžitev pri prejšnjem projektu ter sodelovanje pri novem (Santos idr., 2016). Kot pomembno omejitev je treba izpostaviti čas, ki je za izvedbo te metode potreben – izkazalo se je, da sama izpeljava zahteva veliko časa (Santos idr., 2017). Problem rotacije med delovnimi mesti ali projekti je tudi vpogled nadrejenih v delo zaposlenih – nimajo tako dobrega vpogleda in sledljivosti nad tem, kaj zaposleni počnejo, zaradi česar lahko prihaja do nepravilne povratne informacije, ocene dela ali celo nagrajevanja (Santos idr., 2016). Z metodo rotacije se pogosto povezujejo tudi pripadnost organizaciji, karierni razvoj in zadovoljstvo pri delu, kar pa se pri organizacijah, ki skrbijo za razvoj programske opreme, ni izkazalo (Santos idr., 2017).

Uporaba metode rotacije **v zdravstvu**, bolj specifično pri osebju medicinskih sester, je pozitivno povezana z delovnim zadovoljstvom in pripadnostjo organizaciji. Vpliva na zmanjšanje stresa in izgorelosti ter na

povečanje produktivnosti zaposlenih. Vključeni v rotacijo so pridobili nova strokovna znanja, večšine in vpogled v delo, kar je nanje delovalo motivacijsko, hkrati pa je uporabljena metoda predstavljala temelj za objektivni in pravičen sistem nagrajevanja (Chen, Wu, Chang in Lin, 2015).

Dejavnike, ki vplivajo na odločitev o uvedbi rotacije v **proizvodnjo**, lahko razdelimo na spodbujevalne in zaviralne. Med dejavnike, ki spodbujajo odločitev za vpeljavo rotacije v delovni proces, uvrščamo:

- preventivo – uvedba rotacije je uporabna za preprečevanje morebitnih poškodb zaradi neprestane obremenitve istih delov telesa ter pozitivno vpliva na zaposlene, ki imajo že težave z mišično-skeletnimi obolenji;
- širino za delavce – posameznik obvlada več različnih nalog oz. strojev, hkrati pa je to tudi varovalo v primeru, ko kdo od zaposlenih zbolí ali gre na porodniško.

Med zaviralne dejavnike pa spadajo morebitne poškodbe delavcev, zaradi katerih rotacija ni mogoča, nefleksibilnost in nepripravljenost delavcev za dodatno učenje in pridobivanje znanj ter negativna nastrojenost do vodstva – gre za prepričanje, da vodstvo slabo pozna delo v proizvodnji. Pogosto je zaviralni dejavnik tudi pomanjkljiva komunikacija in prikaz prednosti, ki jih rotacija prinese tudi zaposlenim (Leider, Boschman, Frings-Dresen in Molen, 2015).

V proizvodni panogi je percepcija zaposlenih o rotaciji delovnih mest drugačna od objektivne realnosti. Izkazalo se je, da zaposleni zaznavajo rotacijo kot metodo, ki pozitivno vpliva na njihovo produktivnost in kakovost izdelkov. V nasprotju z mišljenjem zaposlenih pa se je izkazalo, da se je njihova produktivnost znižala in da je v polovici primerov kakovost izdelkov celo upadla (Jeon, Jeong in Jeong, 2016).

Za rotacijo so bili v največji meri zainteresirani zaposleni, starejši od 45 let, ki so bili bolj naklonjeni daljšim intervalom rotacije in širšemu obsegu dela – razlog za to je v manjši stopnji prilagodljivosti zaradi starosti ter večjega obsega znanja. Nad rotacijo so bili navdušeni tudi mladi zaposleni, ki pa so bili v večji meri naklonjeni omejenemu obsegu dela v krajšem intervalu (Jeon, Jeong in Jeong, 2016).

V Sloveniji to metodo uporablja dve tretjini vseh organizacij (67,3 %); najnižji delež njene uporabe najdemo v javnem sektorju (53,2 %), najvišji pa

v največjih organizacijah, z več kot 500 zaposlenimi (85,0 %). Nadpovprečno se uporablja v organizacijah sektorja kmetijstvo in industrija (79,4 %), v organizacijah z več kot 200 zaposlenimi (76,7 %), v organizacijah z najnižjo izobrazbo, tj. z manj kot 25 % diplomantov (72,7 %), in v organizacijah, usmerjenih na svetovna tržišča (74,6 %). Metoda se pretežno uporablja z dokaj nizko intenzivnostjo (redko 75,2 %, pogosto 24,8 %), nadpovprečno intenzivno pa le v organizacijah, ki imajo od 200 do 500 zaposlenih (36,4 %) (Kohont idr., 2015).

PREDSTAVITEV METODE

KDAJ METODO UPORABIMO?

Pri iskanju razlogov, zakaj se delovne organizacije odločajo za rotacije in kakšen je njihov namen, lahko izhajamo s treh zornih kotov (Eriksson in Ortega, 2006):

- **Perspektiva zaposlenega** predpostavlja, da je rotacija učinkovit način za razvoj veščin in sposobnosti zaposlenega. Pri rotaciji ključnih kadrov le-ti pridobijo širši vpogled v različne vidike delovanja podjetja, so izpostavljeni različnim izkušnjam ter pridobijo širši nabor veščin, kar povečuje njihov intelektualni kapital. Pri zaposlenih na delovnih mestih na nižjih hierarhičnih nivojih (npr. proizvodnji) pa rotacija pripomore k poznavanju različnih stopenj razvoja izdelka, obvladovanju različnih strojev (Eriksson in Ortega, 2006) ter predstavlja preventivo pred fizičnimi preobremenitvami samo določenih delov telesa (Leider idr., 2012).
- **Perspektiva delodajalca** predpostavlja, da je rotacija pomemben vir informacij o spretnostih, sposobnostih in znanju zaposlenih. Pripomore k prepoznavanju razlogov za uspeh – kaj je odvisno od splošnih sposobnosti in veščin zaposlenega, kaj je odvisno od specifičnih sposobnosti in znanj, ki so vezana na delovno mesto, ter kaj je odvisno od specifik delovnega mesta (torej dejavniki, ki niso odvisni od zaposlenega). Te informacije pripomorejo k načrtovanju napredovanj in nagrajevanj zaposlenih, oblikovanju sistema nasledstva, skrbi za optimalno delovno okolje, pripomorejo tudi k

ustvarjanju ujemanja med zaposlenim in delovnim mestom (Eriksson in Ortega, 2006), usmerjanju novih zaposlenih ter usposabljanju in načrtovanju kariere in kariernega razvoja zaposlenih. S sistematičnim razvojem zaposlenih podjetje pridobiva na človeškem in intelektualnem kapitalu ter s tem na svoji konkurenčnosti. Za rotacijo delovnih mest se organizacije odločijo tudi zaradi nižanja stroškov – rotacija omogoča večje število delovnih mest, kot je zaposlenih (Cheraskin in Champion, 1996).

- **Perspektiva motivacije zaposlenih** pa predpostavlja, da se z uporabo rotacije delovnih mest vzdržuje motivacija zaposlenih na višjem nivoju (Eriksson in Ortega, 2006) – preprečuje se pojav monotosti in dolgočasje ter se povečuje pripadnost zaposlenih, saj ob tem prepoznajo možnosti za lasten razvoj in napredovanje (Cheraskin in Champion, 1996).

ZA KOGA JE METODA PRIMERNA?

Rotacija delovnih mest je primerna za zaposlene na različnih nivojih:

- Najpogosteje se organizacije za rotacijo odločijo pri **novu zaposlenih**, saj jim na ta način omogočijo spoznavanje z različnimi področji dela, pridobivanje širokega spektra znanj in izkušenj ter boljši vpogled v delovanje podjetja. Je pomemben del procesa načrtovanja in razvoja kariernega razvoja zaposlenega ter hkrati omogoča prepoznavanje potenciala novo zaposlenih (Energize & Enhance Employee, 2008).
- Rotacija je lahko namenjena tudi za **zaposlene, ki so v podjetju že dlje časa**. Rotiranje zaposlenih po različnih oddelkih in funkcijah lahko predstavlja del procesa načrtovanja napredovanj in nagrajevanj ali procesa načrtovanja nasledstva in ključnih zaposlenih (Energize & Enhance Employee, 2008).
- V rotacijo organizacije lahko vključimo tudi **zaposlene tik pred upokojitvijo**, z namenom načrtovanja upokojitve in ohranitve ter prenosa njihovega znanja. Ta prilagodljiva oblika zaposlitve starejšim zaposlenim omogoča prenos znanja, izkušenj in mentorstvo mlajšim zaposlenim ter interdisciplinarno povezovanje (Energize & Enhance Employee, 2008).

Katere organizacije se bodo odločile za rotacijo delovnih mest, je odvisno ne samo od zaposlenih, temveč tudi od značilnosti organizacijske kulture posameznega delodajalca. Za rotacijo se odločajo tako organizacije, ki imajo hierarhično strukturo, kot organizacije, ki imajo sploščeno strukturo. V primeru hierarhične strukture je potreba po prepoznavanju potencialov in zaposlovanje pravih ljudi na prava delovna mesta ključna, zato je za njih rotacija pomemben vir informacij o zaposlenih in načrtovanju usposabljanj. V organizacijah s sploščeno strukturo pa je rotacija pomembna z vidika motivacije – zaposleni lahko hitreje dosežejo občutek platoja, zaradi rotiranja pa se možnost za ta pojav zmanjša (Eriksson in Ortega, 2006).

Prav tako je večja verjetnost, da se bodo za rotacijo odločile organizacije, ki so ustanovljene na novo ali pa so v fazi rasti – v obeh primerih je ključno, da dobro spoznajo svoje zaposlene, njihove sposobnosti ter značilnosti in zahteve delovnih mest. Bolj kot je organizacija heterogena z vidika zaposlenih, bolj pomembno je, da delodajalec dobro pozna svoje zaposlene (Eriksson in Ortega, 2006).

KAKO METODO IZVEDEMO?

Stopnja uspeha metode je v veliki meri odvisna od načrtovanja. Koraki, ki so potrebni za razvoj metode rotacije delovnih mest, so naslednji (Triggs in King, 2000):

1. **Postavitev ciljev:** Prvi korak predstavlja opredelitev ciljev, ki jih z rotacijo želi organizacija doseči – med najpogostejše cilje spada zmanjšanje monotonosti, povečanje produktivnosti in kakovosti, zmanjšanje pojava absentizma, ustvarjanje pozitivnega vzdušja, timskega sodelovanja, spodbujanje inovativnosti, pridobivanje novih znanj in izkušenj.
2. **Ugotavljanje trenutnega stanja:** Najlažji način za ugotavljanje trenutnega stanja je uporaba vprašalnika ali izvedba intervjuja, katerih namen je pridobivanje informacij od zaposlenih. Vprašanja se lahko nanašajo na ergonomijo, njihovo mnenje o rotaciji, obremenitev specifičnih delov telesa pri delu, koliko časa zaposleni to že dela, njegovo počutje, zadovoljstvo, vzdušje in druge specifične. Podatki, pridobljeni v tem koraku, so pomembni za poznejše načrtovanje urnika rotacije in primerjavo prej – potem.

3. **Analiza nalog:** Namen te faze je ugotavljanje delovnih nalog, zadolžitev in obremenitev pri delu. Osredotočiti se je treba tako na znanje in veščine, ki so potrebne za izvedbo, kot na morebitne fizične obremenitve (npr. težo objektov, razdaljo, obremenitev zgornjih in spodnjih mišic telesa) in trajanje.
4. **Razvoj urnika rotacije:** Urnik temelji na informacijah, pridobljenih z vprašalniki oz. intervjuji ter z analizo nalog. Pri razvoju je treba razmisliti o številu vključenih delovnih mest v rotacijo. Zaželeno je, da delovna mesta vključujejo različne zadolžitve – vsebinsko različne naloge ali različne fizične obremenitve različnih delov telesa.
5. **Določitev obdobj in treningov:** Ko določimo število delovnih mest ter predvidimo zadolžitve in obremenitve, je pomembno, da določimo čas trajanja posameznega intervala in vmesni čas med rotacijo, katerega namen je, da zaposleni usvoji strategije, potrebne za zmanjšanje napak, in se vpelje v delovno mesto brez takojšnjega pritiska doseganja ciljev.
6. **Implementacija urnika:** Gre za realizacijo zastavljenega urnika in ciljev. Pri implementaciji je pomembna prilagodljivost organizacije in zaposlenih – lahko se namreč zgodi, da imajo zaposleni težave pri usvajanju novih znanj, zato je pomembno konstantno spremljanje in preverjanje potreb po dodatnem uvajanju.
7. **Ocena programa:** Potrebno je sprotno vrednotenje programa, ki omogoča ugotavljanje doseganja zastavljenih ciljev in pričakovanj. Smiselna je uporaba *follow-up* vprašalnika ali izvedba intervjujev, s katerimi dobimo povratno informacijo in zaznavanje rotacije s strani zaposlenih ter objektivne mere, npr. število poškodb, spremembe v produktivnosti in kakovosti, stopnjo absentizma ipd.

PRIMER UPORABE METODE

Rotacija delovnih mest v knjižnici – v program so bile vključene štiri knjižnice na območju mesta Phoenix v ZDA. V prvi fazi so v knjižnicah predstavili projekt ter v vsaki od njih pridobili po enega prostovoljca, ki je bil pripravljen na rotacijo med knjižnicami. Glavni razlogi za odločitev sso bili izgoreli, želja po spremembi, širši vpogled na dogajanje na

tem področju in želja po spremembah v matični knjižnici po zaključku rotacije. Po izboru prostovoljcev so sledila usklajevanja s pravniki, direktorji kadrovskih služb in supervizorji ter sodelavci. Cilj teh usklajevanj je bil čim manjša sprememba po knjižnicah – nova oseba bo brez dodatnih ugodnosti, zadolžitev ali drugih sprememb prevzela delo, ki ga je pred tem opravljal njen predhodnik. Vsak od vključenih je dobil za čas dela v novi knjižnici tudi nov elektronski naslov za komunikacijo s sodelavci, nato se je rotacija lahko začela (Pierce, 2001).

Zaposleni, vključeni v rotacijo, so se pri delu srečevali s številnimi izzivi, npr. usvojiti so morali nov računalniški sistem, sodelovali so pri preureditvi knjižnice in njene zbirke (izvedba novih nakupov), izvedli intervjuje z avtorji knjig, povezovali in posvetovali so se z novimi sodelavci, spoznali njihova mnenja in poglede ter na ta način pridobili širši in bolj kritičen vpogled na delovanje matične knjižnice (Pierce, 2001).

Po vrnitvi v matično knjižnico so zaposleni predlagali spremembe kot primere dobrih praks, rotacijo pa so ocenili kot odlično priložnost za povezovanje s strokovnjaki znotraj svoje stroke. Kot najpomembnejše, to izkušnjo so ocenili kot priložnost za rast – ko se bodo v prihodnje srečali s problemi v knjižnici, bodo v situacijo prenesli znanja in izkušnje, ki so jih pridobili drugod. Zato so morda sprejeli bolj integrirane rešitve, kot bi jih sicer (Pierce, 2001).

VLOGA PSIHologa

Vloga psihologa je ključna v vseh fazah rotacije. V prvi vrsti je psiholog pomemben z vidika organizacije – ima ustrezna znanja za izvedbo poglobljene analize delovnega mesta (torej, katera znanja, izkušnje, izobrazba so potrebni, ali je potrebno poklicno usposabljanje itd.). Prav tako je psiholog pravi naslov za načrtovanje kadrov – na podlagi analize ter poznavanja organizacije, njenih potreb, strategije in zaposlenih, lahko izbere najbolj smiselna delovna mesta in jih poveže v sistem rotacije.

Psiholog je prav tako med najbolj primernimi osebami za zbiranje podatkov o zaposlenih, njihovem počutju, vrednotah, vzdušju. Ima znanja za oblikovanje vprašalnika o organizacijski klimi, zadovoljstvu in zavzetosti zaposlenih ter na ta način ugotavlja, ali bi si v organizaciji sploh želeli

takšnih sprememb. V nadaljevanju lahko izvede individualne razgovore z zaposlenimi, na katerih ugotavlja, kakšna je motivacija zaposlenih za uvedbo te metode, katere kompetence ima posameznik, ali si želi kariernega razvoja ter v katero smer si želi, da bi se razvijal. Na podlagi zbranih podatkov psiholog predvidi, koliko časa naj rotacija poteka, da bo najbolj učinkovita ter kdo od zaposlenih naj bo v rotacijo sploh vključen.

Izboru kandidatov sledi komunikacija o rotaciji. Psiholog deluje kot mediator med zaposlenimi in vodstvom. Je oseba, ki informira in sporoča, zakaj se bo rotacija v organizacijo uvedla in kakšne prednosti bo predvidoma prinesla. Lahko pozitivno vpliva na motivacijo zaposlenih, ki so vključeni v rotacijo, ter na motivacijo zaposlenih, ki v rotacijo niso vključeni. Načrtuje in vodi interne delavnice in izobraževanja za izbrane – o motivaciji, zavzetosti, timskem delu, vodenju itd. oziroma organizira zunanja izobraževanja, ki bodo pomembno doprinesla k uspešnejši izvedbi rotacije.

Tudi v vmesnem času, ko rotacija poteka, je zaželeno, da psiholog spremlja napredek zaposlenih, ki so vključeni v rotacijo, preverja njihovo motivacijo in zavzetost ter ob morebitnih upadanjih pravočasno in ustrezno ukrepa.

Ob zaključku rotacije pa je vloga psihologa, da ponovi merjenje organizacijske klime (če jo je predhodno že izvedel), lahko izvede metodo 360°, opravi intervjuje ali vodi fokusno skupino z vsemi vključenimi ter tako zbere podatke o uspešnosti izvedbe rotacije, kar lahko predstavlja dragocen vir informacij in usmeritev za vse nadaljnje rotacije.

PREVIDNOST IN OMEJITVE PRI UPORABI METODE

Metoda rotacije je kompleksna, saj zahteva veliko časa; v prvi fazi je pomembno dobro načrtovanje in predvidevanje vnaprej. Zahteva strateško mišljenje tistega, ki načrtuje njeno izvedbo – pomembno je namreč, da so delovna mesta v rotaciji med seboj smiselno povezana, da se dobro premisli tudi morebitne logistične zahteve, fizične premike in obremenitve ter izplačilo pri posamezni rotaciji. V primeru, da si v fazi načrtovanja tisti, ki rotacijo vodi, ne vzame dovolj časa za pripravo in načrtovanje, je lahko potek metode moten in tako brez pravega učinka na zaposlene (Triggs in King, 2000):

- Pri uporabi metode lahko pride do šuma v komunikaciji – če zaposleni, ki so odgovorni za izpeljavo rotacije, nimajo dobrega plana izpeljave in načrta komunikacije (Leider idr., 2012), lahko pride do odpora pri zaposlenih, ki bi morali biti vključeni v rotacijo, in do občutka prikrajšanosti pri tistih, ki v rotacijo niso vključeni. Oba primera lahko vodita do upada motivacije zaposlenih ter njihove nižje produktivnosti (Cheraskin in Campion, 1996).
- Pomanjkljiva komunikacija s kadrom, ki bo vključen v rotacijo, lahko vodi tudi do drugih posledic, in sicer se lahko kader, ki vodi rotacijo, odloči za vključitev zaposlenih, ki za to niso primerni – morebiti so premalo motivirani ali niso zelo odprti za spremembe, lahko nimajo dovolj intelektualnih kapacitet. V primeru rotacije na nižjih hierarhičnih nivojih pa lahko pride do obremenitev delov telesa, ki ga zaposleni morda ne bi smel obremenjevati (npr. zaradi poškodb ali bolezni) (Leider idr., 2012).
- Za uporabo metode je značilno, da ima organizacija več delovnih mest kot zaposlenih, kar pomeni, da se lahko pojavijo težave pri časovnem usklajevanju intervalov rotacije, hkrati pa se pojavi problem, ker v različnih obdobjih to delovno mesto ni nujno zasedeno (Cheraskin in Campion, 1996).
- Če rotacija ni usklajena s strategijo organizacije, se lahko med izvajanjem ali po njem pojavijo negativne posledice. Rotacija namreč ustvarja generaliste in ne specialistov – če se organizacija ne zaveda, da potrebuje specializiran kader, lahko z uporabo rotacije naredi več »škode kot koristi«. Prav tako je lahko rotacija podlaga za nepravično nagrajevanje le določenega kadra (Cheraskin in Campion, 1996).
- Pogosta omejitev uporabe metode rotacije je tudi načrtovanje časa – fiksno določeni intervali so pozitivni z vidika poenostavljanja načrtovanja in spodbujanja motiviranosti pri zaposlenih, vendar pa organizacija težko predvidi, koliko časa bo posameznik potreboval za usvojitve novih znanj. Predolgo trajanje intervalov je demotivirajoče, saj ima posameznik lahko občutek nazadovanja ali zapostavljenosti, v primeru prekratkih intervalov pa ni nujno, da bo posameznik uspel usvojiti vse potrebne izkušnje in znanje (The Right Duration, 2013).

LITERATURA

- Cheraskin, L. in Campion, M. A. (1996). Study clarifies job-rotation benefits. *Personnel Journal*, 75(11), 31–37.
- Chen, S. Y., Wu, W. C., Chang, C. S. in Lin, C. T. (2015). Job rotation and internal marketing for increased job satisfaction and organisational commitment in hospital nursing staff. *Journal of Nursing Management*, 23, 297–306.
- Disadvantages of Job Rotation. (b.d.). Dostopno na <http://www.managementstudyguide.com/job-rotation.htm>
- Energize & Enhance Employee Value With Job Rotation. (2008). *HR Focus*, 85(1), 6–10.
- Eriksson, T. in Ortega, J. (2006). The adoption of job rotation: testing the theories. *Industrial and Labor Relations Review*, 59(4), 653–666.
- Jaturanonda, C. Nanthavanij, S. in Chongphaisal, P. (2006). A survey study on weights of decision criteria for job rotation in Thailand: comparison between public and private sectors. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(10), 1834–1851.
- Jeon, I. S., Jeong, B. Y. in Jeong, J. H. (2016). Preferred 11 different job rotation types in automotive company and their effects on productivity, quality and musculoskeletal disorders: comparison between subjective and actual scores by workers' age. *Ergonomics*, 59(10), 1318–1326.
- Job Rotation - Meaning and its Objectives. (b.d.). Dostopno na <http://www.managementstudyguide.com/job-rotation.htm>
- Kohont, A. idr. (2015). Upravljanje človeških virov 2015: mednarodna primerjalna študija v sodelovanju s Cranfield Network. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede. Dostopno na <https://www.fdv.uni-lj.si/docs/default-source/cpocv-doc/tabelarni-pregled-podatkov-cranet-2015.pdf?sfvrsn=3>
- Leider, P. C., Boschman, J. S., Frings-Dresen, M. H. W. in van der Molen, H. F. (2015). When is job rotation perceived useful and easy to use to prevent work-related musculoskeletal complaints? *Applies Ergonomics*, 51, 205–210.
- Pierce, J. (2001). Job rotation: Beyond your own branches. *Library Journal*, 126(12), 48–50.
- Santos, R. E. S., da Silva, F. W. B., de Magalheas, C. V. C. in Monteiro, C. V. F. (2016). *Building a theory of job rotation in software engineering from an instrumental case study*. Predstavljeno na 38th International Conference on Software Engineering (ICSE), Austin, TX, USA.
- Santos, R. E. S., da Silva, F. Q. B., Baldassarre, M. T. in de Magalhaes, C. V. C. (2017). Benefits and limitations of project-to-project job rotation in software organizations: A synthesis of evidence. *Information and Software Technology*, 89, 78–96.
- The Right Duration for a Job Rotation. (2013). Dostopno na <https://www.workforce.com/2013/12/17/the-right-duration-for-a-job-rotation/>
- Triggs, D. in King, P. M. (2000). Job rotation. *Professional Safety*, 45(2), 32–34.

JOB ROTATION

Job rotation is a systematic process of rotating employees between different positions or projects within an organization in order to achieve various human resources goals, such as : reducing the monotony of work, helping succession planning, creating a better fit between employees and the workplace, getting employees acquainted with all areas of the organization, testing the employees' skills and competences, and providing diverse work experience. Through job rotation employees are driven out of their comfort zones, and encouraged to face different situations and develop new skills and competences – in this way, organizations can steer the employees' personal and professional development. Rotation also has an important motivational aspect, while increasing employee satisfaction and loyalty. However, research into the rotation method has shown inconsistent results that vary from positive to negative, and therefore critical reflection and careful consideration of the method's purpose and the intended goals are required before introducing it into an organization.