

## 活用工作輪調再造士氣

### ◆陸洛

這一波的國內經濟不景氣，在美國金融危機和區域性經濟衰退的推波助瀾之下，不僅延宕多時，還有越演越烈的隱憂。無怪乎各行各業的員工惶惶不可終日，社會大眾也頻頻訴請政府拯救經濟，保障投資人權益，更期待經濟起死回生後能重見幸福時光。

不景氣的低氣壓籠罩下，員工自動離職的流動率自然會下降，但一波波的裁員風潮也讓飯碗尚存的員工人人自危，惶惶不可終日；組織重整後的人力短缺，迫使保住工作的員工不得不身兼數職，疲於奔命。學術研究早就發現：工作中缺乏自主性、控制感，以及工作任務超負荷是工作士氣和工作效率的兩大殺手，這正應驗了不景氣時裁員政策只會造成員工工作壓力驟增，士氣低落，因而生產力大打折扣，反而產生公司營運雪上加霜的吊詭。那麼，在不增加額外成本的情況下，能否有效地提振士氣，讓員工安於工作，樂於工作呢？

有一種士氣良藥便是活用「工作輪調」。所謂的「工作輪調」就是在組織內的「換工作」，亦即平行調動，以同等位階，同樣的薪酬，轉戰其他工作部門。最近的研究發現「工作輪調」若應用恰當，可有下列十大功用：

- (1) 獎勵員工：小慧在大學時主修心理學，進公司後即被「適才適用」地安排在顧客服務部，從事顧客抱怨處理的工作。小慧的志向其實是從事人力資源管理的工作，如員工甄選、訓練和分發。不過，她認為初進公司，不管什麼工作都是一種歷練和對組織熟悉的過程。於是，工作上任勞任怨，踏實負責，果然很快在新鮮人中脫穎而出。小慧曾適時地與主管溝通過自己的志趣和生涯規劃。半年下來，主管對小慧的表現看在眼裡，喜在心裡，便主動為她爭取到工作輪調的機會，讓她終得夙願以償地進入人力資源管理部，不僅獎勵了小慧，也為公司留住一位死心踏地的明日之星。
- (2) 提升工作技術能力：有些工作需要多項能力，工作輪調就提供了極好的學習和提升能力的機會。
- (3) 改善員工人際關係：現代大公司中「去個人化」的現象相當普遍，員工眾多，又分屬各個部門，就如一座座孤島，最多只有同辦公室或必須有工作往來的部門成員間互動多些。久而久之，疏離感和孤獨感便會侵蝕工作情緒，甚至激化部門間的衝突。工作輪調則能打破辦公室或部門的藩籬，促進組織內部良性的人際互動。
- (4) 將功補過：人非聖賢，孰能無過。一個健康的組織能夠包容員工的錯誤，而工作輪調正給了這些員工一個自我補救的機會。
- (5) 儲備新職人選：透過工作輪調，來發現最適任的工作人選，很像是

「試用期」的作用。另外，工作輪調也可以當作訓練儲備人力的方法。

- (6) 培養團隊精神：現代組織分工細密，但許多工作仍需跨部門的整合，「組織內部服務」(Internal services)的觀念應運而生。工作輪調提供了員工熟悉各不同部門的工作及次文化的良機，不僅有助人際互動，也有利打破部門的本位主義，進而培養團隊合作精神。
- (7) 訓練新進員工：讓新進員工最快地進入狀況，對組織有一個整體概括的了解，能有效地幫助他們適應新工作和新環境。工作輪調正能達到這樣的目的。
- (8) 了解業務：管理人員尤其需要對組織各部門有準確的了解，方能避免見樹不見林的局限。
- (9) 學習各種技能：不同部門的工作要求不盡相同，需要的技能也不同。讓員工在組織內遊走，正可培養各種能力，使他們成為全方位的人才，也提升了員工的可用性。
- (10) 傳授公司價值與處事方法：每個組織都有自己的文化和價值，員工要適應良好，必須認同組織的價值。工作輪調正提供了員工一個親身經歷不同工作環境、工作任務和主管領導，而去發現其後共通的組織價值的機會。

綜上所述，不景氣當前，若能善用工作輪調，是可以事半功倍、提



振士氣、又創造高生產力的良方。

(本文作者為國立台灣大學工商管理學系/商學研究所特聘教授)

