

1

**Πρώτες Βασικές Αρχές, Πρακτική, και Έρευνα
του Σχεδιασμού Εργασίας**

Sharon Parker
Toby Wall



Job and Work Design

Organizing Work
to Promote
Well-Being and
Effectiveness

Advanced Topics in
Organizational Behavior **ATOB**

Μετάφραση:

Παναγιώτης Αμοιρίδης
Βασιλική Μότσιου

Επιμέλεια της μετάφρασης:

Σωτήρης Παπαντωνόπουλος

Πρώτες Βασικές Αρχές, Πρακτική, και Έρευνα του Σχεδιασμού Εργασίας

Επιθυμώντας να εισάγει τους τηλεθεατές στην αρχή της νέας χιλιετίας, η βρετανική τηλεόραση παρουσίασε μια σειρά ντοκιμαντέρ αποκαλούμενη *"People's Century"*. Η σειρά έκανε ανασκόπηση των πιο σημαντικών κοινωνικών εξελίξεων του 20ού αιώνα. Μεταξύ των θεμάτων που επιλέχθηκαν (που περιλάμβαναν την άνοδο του Hitler και τον δεύτερο παγκόσμιο πόλεμο) ήταν ένα πρόγραμμα σχετικά με τον Henry Ford και τη γραμμή συναρμολόγησης. Με τίτλο *"On the Line"*, το πρόγραμμα εξέθετε πόσο επαναστατικές ήταν οι πρακτικές εργασίας του Ford για εκείνη την εποχή και πόσο διαδεδομένες έχουν γίνει σήμερα οι ιδέες οι οποίες στηρίχθηκαν σ' αυτές.

Ήταν απαραίτητο να συμπεριληφθεί στη σειρά η ανάπτυξη της γραμμής συναρμολόγησης του Ford επειδή ήταν ένα από τα σημαντικότερα επιτεύγματα που διαμόρφωναν την οικονομική και κοινωνική ζωή. Είναι εξίσου μια βασική εξέλιξη σε σχέση με την έρευνα και την πρακτική του σχεδιασμού εργασίας. Πράγματι, πολλές θεωρίες του σχεδιασμού εργασίας υιοθετούν τη γραμμή συναρμολόγησης και ιδέες όπως αυτές του Frederick Winslow Taylor σχετικά με το *"Scientific Management"* ("Επιστημονική Διοίκηση") σαν σημείο εκκίνησης. Στην πραγματικότητα όμως, οι ιδέες που διαμόρφωσαν γενιές πρακτικής και έρευνας σχεδιασμού εργασίας έχουν παλαιότερη ιστορία. Εδώ αναζητούμε αυτήν την εκτεταμένη γραμμή ανάπτυξης από τον 18ο αιώνα έως τη δεκαετία του 1950.

Αρχικές Θεωρητικές Επιρροές

Οι ιδέες που στηρίζουν τις σύγχρονες προσεγγίσεις στον σχεδιασμό εργασίας μπορούν να αναζητηθούν σε απόψεις που αναδειχθήκαν στη Μεγάλη Βρετανία κατά τη διάρκεια της βιομηχανικής επανάστασης από 1760 μέχρι τα μέσα της δεκαετίας του 1830. Η βιομηχανική επανάσταση άλλαξε θεμελιωδώς τον κόσμο της εργασίας μέσα στην κοινωνία. Η κατασκευή των αγαθών έγινε ένα όλο και σημαντικότερο μέρος της οικονομικής δραστηριότητας. Επιπλέον, ενώ οι άνθρωποι εργάζονταν προηγουμένως μόνοι ή σε μικρές κοινοτικές ομάδες, η εφεύρεση μηχανημάτων μεγάλης κλίμακας και η σχετική ανάπτυξη εργοστασίων, τις τράβηξαν μαζί σε πολύ μεγαλύτερες ομάδες. Αυτή η συγκέντρωση της εργασίας έφερε στο προσκήνιο το θέμα για το πώς να οργανώσει και να διαχειριστεί κανείς την εργασία.

Μέσα σ' αυτό το σκηνικό, οι μελετητές άρχισαν να εξετάζουν την οργανωτική βάση των αποδοτικών συστημάτων παραγωγής. Ίσως η πιο θεμελιώδης αρχή που υποβλήθηκε ήταν αυτή του "καταμερισμού της εργασίας" όπως προτάθηκε από τον Adam Smith στην διατριβή του *"The Wealth of Nations"*, που δημοσιεύθηκε το 1776. Σύμφωνα με αυτή την αρχή η παραγωγή ενός σύνθετου προϊόντος πρέπει να αναλυθεί σε μια σειρά απλούστερων καθηκόντων. Ο Smith υποστήριξε ότι η

αποδοτικότητα βελτιώνονταν από ένα τέτοιο καταμερισμό εργασίας επειδή θα οδηγούσε,

αφ' ενός, στην αύξηση της επιδεξιότητας κάθε συγκεκριμένου εργάτη και, αφ' ετέρου, στην εξοικονόμηση του χρόνου που συνήθως χάνεται στη μετάβαση από ένα είδος εργασίας σε άλλο και, τελικά, στην εφεύρεση ενός μεγάλου αριθμού μηχανών που διευκολύνουν και συντομεύουν την εργασία και δίνουν τη δυνατότητα σε ένα άτομο να κάνει τη δουλειά πολλών.
(Αναφέρεται από τους Davis & Taylor 1972, σελ. 25).

Μέχρι το τέλος της βιομηχανικής επανάστασης, αυτές οι ιδέες είχαν ενισχυθεί και επεκταθεί. Έτσι, στο βιβλίο *"On the Economy of Machinery and Manufacturers"* (η τέταρτη έκδοση του οποίου δημοσιεύθηκε το 1835), ο Charles Babbage, ένας μηχανικός στον οποίο αποδόθηκε η ανακάλυψη του υπολογιστή, επανέλαβε τις ιδέες του Smith και σημείωσε πρόσθετα πλεονεκτήματα του καταμερισμού της εργασίας, όπως το ότι συνεπάγονταν λιγότερο ειδικευμένη και επομένως φτηνότερη εργασία. Υποστήριξε ότι

ο έμπειρος παραγωγός, διαιρώντας την εργασία έτσι ώστε να εκτελείται με διάφορους τρόπους παραγωγής¹, ο κάθε ένας από τους οποίους απαιτεί διαφορετικό βαθμό ικανότητας ή δύναμης, μπορεί να εξασφαλίσει την ακριβή ποσότητα η οποία είναι απαραίτητη για κάθε τρόπο. Ενώ, αν όλη η εργασία εκτελούνταν από έναν εργάτη, αυτό το άτομο θα έπρεπε να διαθέτει επαρκή ικανότητα για να εκτελέσει την πιο δύσκολη και επαρκή δύναμη για να εκτελέσει την πιο κοπιαστική από τις λειτουργίες στις οποίες είναι χωρισμένη η εργασία. (Babbage 1835, σελ. 189-190).

Εν ολίγοις, παράλληλα με τις τεχνολογικές προόδους της βιομηχανικής επανάστασης, προέκυψε μια κοινωνική και οικονομική φιλοσοφία της οργάνωσης εργασίας, η οποία οδηγούσε στο "σπάσιμο" των σύνθετων καθηκόντων σε μια σειρά απλούστερων. Κατά συνέπεια, η ανάπτυξη της μηχανολογίας συνοδεύθηκε από ιδέες για μία ιδιαίτερη μορφή κοινωνικού σχεδιασμού στον εργασιακό χώρο, κάθε μία από τις οποίες διευκόλυνε την άλλη. Αυτό ήταν η αρχή για αυτό που ονομάζουμε απλούστευση της εργασίας [**job simplification**] ή μείωση των δεξιοτήτων [**deskilling**] του κάθε εργαζομένου—αλλά μόνο η αρχή.

Από τη Στρατηγική στην Τακτική

Είναι δύσκολο να μετρηθεί πόση επιρροή άσκησαν οι ιδέες των Smith και Babbage στην πρακτική κατά τη διάρκεια του τελευταίου μισού του 19ου αιώνα, ή αν στην πραγματικότητα ήταν μια αντανάκλαση της πρακτικής παρά η αιτία της. Στο γύρισμα του 20ού αιώνα, εντούτοις, διάφορες εξελίξεις στις Ηνωμένες

¹ Τρόποι παραγωγής: ανθρώπινη εργασία, εργασία υποστηριζόμενη από ειδικά εργαλεία, αυτοματισμός [Σημείωση επιμελητή]

Πολιτείες που συνδέονται με την εργασία του Frederick Taylor και του Henry Ford αύξησαν την επίδραση αυτών των ιδεών.

Σύμφωνα με τον Davis (1971), ο Taylor "ανακάλυψε τον Babbage και δημιούργησε μια προσέγγιση η οποία αποκλήθηκε "Επιστημονική Διοίκηση" ["**Scientific Management**"] (σελ. 29). Η ακριβής ιστορική σύνδεση μεταξύ των ιδεών του Babbage και του Taylor παραμένει ένα αμφισβητούμενο σημείο, αλλά δεν γεννάται θέμα ότι είναι συμπληρωματικές. Αν ο Babbage μπορεί να περιγραφεί ως αυτός που παρείχε τη στρατηγική για την απλούστευση της εργασίας, τότε ο Taylor είναι αυτός που προμήθευσε την τακτική.

Ουσιαστικά, ο Taylor πρότεινε μια μέθοδο για τον προσδιορισμό του περιεχομένου των θέσεων εργασίας. Η ερώτηση που του τέθηκε ήταν: Πώς μπορούν οι θέσεις εργασίας να σχεδιαστούν ώστε να γίνει η εργασία περισσότερο αποδοτική; Η απάντηση δόθηκε χρησιμοποιώντας τις αφαιρετικές [**reductionist**] αρχές της επιστήμης για την επίλυση προβλημάτων: δηλαδή, να βρει κανείς εναλλακτικούς τρόπους να πραγματοποιηθεί κάθε πτυχή της εργασίας, να καθορίσει ποιοι είναι οι αποτελεσματικότεροι, και να ανασυγκροτήσει την θέση εργασίας με βάση αυτούς τους "καλύτερους τρόπους." Στο βιβλίο του "*Principles of Scientific Management*" ("*Αρχές της Επιστημονικής Διοίκησης*"), δημοσιευμένο το 1911, ο Taylor (δείτε το απόσπασμα στο Davis & Taylor 1972, σελ. 29-30) πρότεινε την ακόλουθη μέθοδο πέντε σημείων για το σχεδιασμό των θέσεων εργασίας:

Πρώτο. Βρείτε, για παράδειγμα, δέκα ή δεκαπέντε διάφορους άνδρες (κατά προτίμηση σε διαφορετικά ιδρύματα και διαφορετικά μέρη της χώρας) που είναι ιδιαίτερα επιδέξιοι στο να κάνουν μία συγκεκριμένη εργασία που πρόκειται να αναλυθεί.

Δεύτερο. Μελετήστε την ακριβή σειρά στοιχειωδών εργασιών ή κινήσεων που χρησιμοποιεί κάθε ένας από αυτούς τους άνδρες, ώστε να πραγματοποιήσει την εργασία που ερευνάται, καθώς επίσης και τα μέσα που κάθε άνδρας χρησιμοποιεί.

Τρίτο. Μελετήστε με ένα χρονόμετρο το χρόνο που απαιτείται για να κάνει κάποιος κάθε μια από αυτές τις στοιχειώδεις κινήσεις και έπειτα επιλέξτε το γρηγορότερο τρόπο να κάνει κάποιος κάθε στοιχείο της εργασίας.

Τέταρτο. Εξαλείψτε όλες τις λανθασμένες κινήσεις, τις αργές κινήσεις, και τις άχρηστες κινήσεις.

Πέμπτο. Αφού εξαλείψτε όλες τις μη απαραίτητες κινήσεις, δημιουργήστε μια σειρά με τις καλύτερες και γρηγορότερες ενέργειες καθώς επίσης και τα καλύτερα μέσα.

Κατά αυτόν τον τρόπο, ο Taylor πρόσθεσε ένα επιπλέον στοιχείο στη θεώρηση του χρόνου. Ενώ οι Smith και Babbage έδωσαν έμφαση στο οριζόντιο καταμερισμό της εργασίας, δηλαδή στο σπάσιμο της εργασίας σε στενότερα σύνολα καθηκόντων, ο Taylor ασχολήθηκε για το κάθετο καταμερισμό της εργασίας, δηλαδή την αφαίρεση από τους υπαλλήλους οποιασδήποτε δυνατότητας κρίσης και αρμοδιότητα πάνω

στο πώς να εκτελέσουν τα καθήκοντα τους. Πρακτικά, ορίζοντας "όχι μόνο το τι πρέπει να γίνει, αλλά επίσης το πώς πρέπει να γίνει και τον ακριβή χρόνο που επιτρέπεται να γίνει" (δείτε το ακριβές απόσπασμα στο Davis & Taylor 1972, σελ. 28), προέκυψε ο διαχωρισμός ανάμεσα στον "προγραμματισμό" και την "εκτέλεση" της εργασίας. Από το σημείο αυτό, δεν ήταν παρά ένα μικρό βήμα για να προτείνει, ότι οι υπάλληλοι πρέπει να πληρώνονται σύμφωνα με την επιτυχία που έχουν να εκτελούν τα καθήκοντα τα οποία τους ανατίθενται σωστά και μέσα σε καθορισμένο χρονικό περιθώριο.

Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι η εργασία του Gilbreth (1911), που εκμεταλλεύτηκε την νέα (τότε) τεχνολογία του κινηματογράφου για να βοηθήσει την ανάλυση των θέσεων εργασίας, πρόσφερε μια πιο αναπτυγμένη μέθοδο για την απλούστευση της εργασίας από αυτή που προτάθηκε από το Taylor. Πρακτικά πρόσθεσε τη "κίνηση" σε αυτό που έγινε γνωστό ως μελέτη χρόνου και κίνησης [**time-and-motion study**].

Η άλλη σημαντική εξέλιξη στο γύρισμα του 20ου αιώνα, με την οποία και αρχίσαμε αυτό το κεφάλαιο, ήταν αυτή της κινούμενης γραμμής συναρμολόγησης [**moving assembly line**]. Μέχρι το 1914, στο εργοστάσιό του στο Highland Park του Michigan, ο Henry Ford είχε τελειοποιήσει την ιδέα της κυλιόμενης γραμμής συναρμολόγησης, σύμφωνα με την οποία, αντί να μετακινούνται οι εργαζόμενοι από το ένα εργασιακό καθήκον στο άλλο, η ροή των κομματιών που συναρμολογούνται επιτεύχθηκε με ιμάντες, μεταφορείς, και άλλους τύπους μηχανημάτων, ενώ οι άνθρωποι που συναρμολογούσαν μπορούσαν να παραμείνουν στις θέσεις τους, χωρίς την ανάγκη να μετακινούνται πέρα-δώθε στο εργοστάσιο. Κατά συνέπεια, ο ρυθμός της εργασίας ελέγχονταν από τα μηχανήματα, και τελικά από την διοίκηση της επιχείρησης παρά από τους ίδιους τους υπαλλήλους.

Έτσι, από την αρχή της βιομηχανικής επανάστασης μέχρι την έναρξη του 20ού αιώνα, μπορεί κανείς να δει την εμφάνιση μιας συνειδητής διαδικασίας απλούστευσης της εργασίας. Αυτό το κίνημα άρχισε περιορίζοντας τον αριθμό των καθηκόντων που περιλαμβάνονται σε μία θέση εργασίας, εξελίχθηκε προδιαγράφοντας και τυποποιώντας τους τρόπους εκτέλεσης των εργασιακών καθηκόντων, και τελικά επιδίωκε να ελέγξει το χρόνο που αφιερώνουν οι άνθρωποι στα καθήκοντα αυτά.

Η Εξάπλωση της Απλούστευσης της Εργασίας

Όπως έδειξε ο Rose (1975), οι ιδέες του Taylor δημιούργησαν ιδιαίτερες συζητήσεις και διαμάχες. Ένα παράδειγμα αυτού ήταν μια απεργία εναντίον της εισαγωγής της Επιστημονικής Διοίκησης στο Watertown Arsenal το 1911. Αυτό οδήγησε σε μια επερώτηση στην αμερικανική Βουλή των Αντιπροσώπων να εξετάσει το σύστημα αυτό. Για τον σκοπό αυτό συγκαλέστηκε μια Ειδική Επιτροπή στις αρχές του 1912, με τον Taylor ως κορυφαίο μάρτυρα. Η Επιτροπή δεν προχώρησε στο να καταδικάσει εντελώς την Επιστημονική Διοίκηση, καταλήγοντας στο συμπέρασμα ότι ήταν ένα χρήσιμο οργανωσιακό εργαλείο, αλλά ταυτόχρονα σημείωσε ότι θα μπορούσε να δώσει στους διευθυντές πάρα πολλή δύναμη. Παραδόξως, η δημοσιότητα κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου ενθάρρυνε την

ευρύτερη χρήση αυτής της προσέγγισης. Ομοίως, η πρωτοπορία του Ford στην ανάπτυξη της γραμμής συναρμολόγησης ακολουθήθηκε από άλλες επιχειρήσεις στις Ηνωμένες Πολιτείες, και στην αυτοκινητοβιομηχανία και πέρα από αυτήν, διασχίζοντας τον Ατλαντικό ως την Ευρώπη. Πάλι εν τούτοις, αν και συνδεδεμένη με εκδηλώσεις αντίστασης και προβλήματα εργασιακών σχέσεων, η βασική ιδέα απόκτησε βάσεις. Οι πιο ακραίες εκφράσεις της θεωρίας όπως η μελέτη χρόνου και κίνησης, υποχώρησαν, αλλά ο πυρήνας των ιδεών του Taylor και του Ford έγινε βαθμιαία αποδεκτός ως κανόνας.

Ο βαθμός στον οποίο η απλούστευση της εργασίας αναδείχθηκε σε δόγμα μέσα στις επιχειρήσεις φαίνεται καλά σε μια μελέτη που πραγματοποιήθηκε από τους Davis, Canter, και Hoffman το 1955. Αυτοί έκαναν μία επισκόπηση των υπευθύνων για την οργάνωση της εργασίας σε αμερικανικές βιομηχανικές επιχειρήσεις, ζητώντας τους να βαθμολογήσουν διάφορους παράγοντες σύμφωνα με τη βαρύτητά τους στο σχέδιο των θέσεων εργασίας. Ο μόνος σημαντικότερος παράγοντας που προέκυψε ήταν "η ελαχιστοποίηση του χρόνου που απαιτείται για να εκτελεστεί η εργασία," στενά ακολουθούμενος από "την ελαχιστοποίηση των απαραίτητων επιδεξιότητων" και "την ελαχιστοποίηση του χρόνου εκμάθησης ή κατάρτισης." Οι συντάκτες κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι "η πλειονότητα των επιχειρήσεων πίστευαν στον όσο το δυνατόν περισσότερο περιορισμό του περιεχομένου των θέσεων εργασίας" (σελ. 7).

Μελέτες που έγιναν δύο δεκαετίες αργότερα συμπέραναν μικρή αλλαγή στην προσδιδόμενη έμφαση, καθώς επίσης και μια επέκταση των αρχών της απλούστευσης της εργασίας και σε διοικητικούς τομείς (Braverman 1974, Hedberg & Mumford 1975, Taylor 1979). Σήμερα², παρόμοια συμπεράσματα έχουν διαφανεί ακόμα και σε σχέση με σύγχρονες τεχνολογίες και πρακτικές της παραγωγής. Παραδείγματος χάριν, ο Ichiyo (1984, όπως αναφέρεται από τον Young 1992) πρότεινε ότι στρατηγικές της διοίκησης της παραγωγής όπως το σύστημα Just-in-Time μπορούν να ερμηνευτούν σαν "εφαρμογή του Τεϋλορισμού από τους ίδιους τους εργαζομένους" (σελ. 46).

Σαφώς, η απλούστευση της εργασίας δεν είναι ένα καθολικό φαινόμενο και υπάρχουν στοιχεία ότι οι σύγχρονες επιχειρήσεις εξετάζουν κριτικά τις βάσεις της κατά έναν πιο θεμελιώδη τρόπο από αυτόν με τον οποίο τις εξέταζαν μέχρι τώρα, αλλάζοντας τους τρόπους εργασίας τους ανάλογα. Εντούτοις, το σκεπτικό πίσω από την απλούστευση της εργασίας ενσωματώνεται σταθερά στην επιχειρησιακή κουλτούρα και είναι ουσιαστικά η πρωταρχική [default] επιλογή. Για αυτούς τους λόγους, η απλούστευση της εργασίας παραμένει το σημείο αναφοράς απέναντι στο οποίο θα συγκριθούν οι εναλλακτικές προτάσεις.

Αρχική Έρευνα

Αν και ένα μεγάλο μέρος της πρακτικής της απλούστευσης της εργασίας αναπτύχθηκε την Αμερική, η αρχική έρευνα για τις ψυχολογικές συνέπειές της προήλθε κυρίως από τη Μεγάλη Βρετανία. Η βρετανική Industrial Fatigue Research Board [Επιτροπή Έρευνας για την Βιομηχανική Κόπωση] ιδρύθηκε το

² 1998 [Σημείωση επιμελητή]

1918, και μετονομάστηκε στη συνέχεια Industrial Health Research Board [Επιτροπή Έρευνας για την Βιομηχανική Υγεία]. Αμέσως μετά, το 1921, ιδρύθηκε στο Λονδίνο το National Institute of Industrial Psychology [Εθνικό Ίδρυμα Βιομηχανικής Ψυχολογίας] κάτω από τη διεύθυνση C.S. Myers. Και τα δύο όργανα εστίασαν στην κόπωση και στην πλήξη στην εργασία, απαντώντας τόσο στα ερωτήματα που αναδείχθηκαν από τις πολλές ώρες απασχόλησης που απαιτήθηκαν από τους πολίτες για να στηρίξουν τη στρατιωτική προσπάθεια στον πρώτο παγκόσμιο πόλεμο όσο και στις διαφαινόμενες συνέπειες της απλούστευσης της εργασίας. Όσον αφορά τη φύση των θέσεων εργασίας, η προσοχή επικεντρώθηκε στις επιπτώσεις του οριζόντιου καταμερισμού της εργασίας, όπως εμφανίζονταν σε εργασία με χαμηλό επίπεδο δεξιοτήτων, ρυθμό καθοδηγούμενο από τα μηχανήματα, και συνεχή επανάληψη, παρά στις συνέπειες του κάθετου καταμερισμού της εργασίας που εμφανίζονταν στην στέρηση των εργαζομένων κάθε δυνατότητας κρίσης και αρμοδιότητας σχετικά με το πως να κάνουν την εργασία τους.

Μια σειρά μελετών για μία περίοδο σχεδόν τριών δεκαετιών περιέλαβε έρευνες τέτοιων θέσεων εργασίας όπως η συναρμολόγηση αλυσίδων ποδηλάτων, το τύλιγμα σαπουνιών, το ζύγισμα καπνών, η συναρμολόγηση όπλων, και η συσκευασία φαρμακευτικών προϊόντων (Burnett 1925, Wyatt, Fraser & Stock 1928, Wyatt & Ogden 1924). Τα αποτελέσματα επιβεβαίωσαν την τώρα αποδεκτή άποψη πως η επαναλαμβανόμενη εργασία είναι δυσάρεστη και πως, όταν φτάνει τα άκρα, δεν είναι απαραίτητα παραγωγικότερη. Η Ετήσια Αναφορά για το 1931 του Industrial Health Research Board κατέληξε στο συμπέρασμα ότι "η πλήξη έχει γίνει όλο και περισσότερο προεξέχουσα ως ένας παράγων στη βιομηχανική ζωή του εργαζομένου, και τα αποτελέσματά της δεν είναι λιγότερο σημαντικά από εκείνα της κόπωσης" (σελ. 30).

Μια μεταγενέστερη έκθεση έφερε μια νέα διάσταση στον πεδίο έρευνας. Το άρθρο αυτό, γραμμένο από τον Fraser (1947), περιγράφει τα ευρήματα μίας μελέτης της σχέσης μεταξύ των παραγόντων [χαρακτηριστικών] της εργασίας και της παρουσίας νευρώσεων σε ένα δείγμα μεγαλύτερο των 3.000 υπαλλήλων τεχνικών επιχειρήσεων. Η νεύρωση (που αξιολογήθηκε ανεξάρτητα από τους ιατρούς) βρέθηκε να είναι το επικρατέστερο στοιχείο εκείνων που έβρισκαν την εργασία βαρετή, εκείνων που απασχολούνταν στην συναρμολόγηση, στον ποιοτικό έλεγχο, ή σε μηχανουργείο, και εκείνων που έκαναν δουλειές οι οποίες απαιτούσαν σταθερή προσοχή.

Επιστρέφοντας ακόμα μία φορά στην άλλη όχθη του Ατλαντικού, μία έρευνα στις Ηνωμένες Πολιτείες επανεξέτασε το θέμα. Η κλασική μελέτη του Walker και του Guest "*Man on the assembly line*" ["Ο άνθρωπος στην γραμμή συναρμολόγησης"] (1952), είναι μία μελέτη που διεξήχθη στην αυτοκινητοβιομηχανία και επιβεβαίωσε τη σχέση μεταξύ των απλουστευμένων θέσεων εργασίας και των αρνητικών εργασιακών συμπεριφορών. Κατά παρόμοιο τρόπο, η έρευνα του Kornhauser (1965) για τη νοητική υγεία στον ίδιο βιομηχανικό κλάδο επιβεβαίωσε τα προηγούμενα συμπεράσματα του Fraser. Όσον αφορά τη νοητική υγεία των ανθρώπων στην εργασία, κατέληξε στο συμπέρασμα ότι "η πιο σημαντική ιδιότητα [των θέσεων εργασίας] είναι η ευκαιρία την οποία προσφέρει—ή δεν προσφέρει—η εργασία για τη χρήση των δυνατοτήτων των

εργαζομένων και για τα σχετικά συναισθήματα ενδιαφέροντος, αίσθησης προσφοράς, ανάπτυξης της προσωπικότητας και αυτοσεβασμού" (σελ. 363).

Συνολικά, αυτή η αρχική έρευνα επέτυχε να καθιερώσει τη σημασία του σχεδιασμού εργασίας για την ψυχολογική ευεξία. Επιβεβαίωσε τη διαισθητικά αποδεκτή άποψη ότι οι απλουστευμένες θέσεις εργασίας ήταν δυσάρεστες, και εισήγαγε τη κακή νοητική υγεία ως μια πιθανή συνέπεια της έκθεσης σε τέτοια εργασία. Εντούτοις, αυτή η αρχική έρευνα ήταν περιορισμένη. Έτεινε να αγνοεί το θέμα της παραγωγικότητας και της απόδοσης, και παραμέλησε να εξετάσει τα αποτελέσματα του κάθετου καταμερισμού της εργασίας όπως εκφράζεται από την έλλειψη αυτονομίας στην εργασία. Εντούτοις, έδωσε αφορμή για μερικές συστάσεις για τον επανασχεδιασμό εργασίας, συστάσεις τις οποίες περιγράφουμε τώρα.

ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΡΕΥΝΑ ΣΤΗΝ ΠΡΑΚΤΙΚΗ

Εναλλαγή Θέσεων Εργασίας

Το πρώτο αντίδοτο στον Τεϋλορισμό και την απλούστευση της εργασίας που προτάθηκε ήταν η εναλλαγή των θέσεων εργασίας. Τα οφέλη παραγωγικότητας της εναλλαγής των θέσεων εργασίας καταδείχθηκαν αρχικά από την βρετανική Industrial Fatigue Research Board (Vernon, Wyatt & Ogden 1924). Βασικά, η εναλλαγή των θέσεων περιλαμβάνει το να μετακινούνται οι εργάτες σε τακτά χρονικά διαστήματα για να εκτελέσουν διαφορετικά καθήκοντα, είτε υποχρεωτικά είτε εθελοντικά. Τα οφέλη για το άτομο περιλαμβάνουν τη μειωμένη πλήξη και την ανακούφιση από τις επαναλαμβανόμενες κινήσεις. Ένα βασικό όφελος για την επιχείρηση είναι η αυξανόμενη ευελιξία του εργατικού δυναμικού, η οποία μειώνει τις διαταράξεις της παραγωγικής διαδικασίας λόγω, παραδείγματος χάριν, της απουσίας εργαζομένων από την εργασία. Εντούτοις, επειδή η εναλλαγή θέσεων εργασίας δεν μειώνει την ειδίκευση ή δεν αλλάζει το περιεχόμενο της εργασίας, είναι πιθανώς πολυτιμότερη για τους υπαλλήλους σε περιπτώσεις στις οποίες εμφανίζεται κόπωση από τη χρησιμοποίηση των ίδιων μυών.

Οριζόντια Διεύρυνση Θέσεων Εργασίας

Η οριζόντια διεύρυνση των θέσεων εργασίας ήταν η επόμενη προτεινόμενη μορφή επανασχεδιασμού εργασίας που κέρδισε την προσοχή. Συγκεκριμένα, το βρετανικό National Institute of Industrial Psychology διαδραμάτισε έναν μεγάλο ρόλο στην ανάπτυξη αυτής της έννοιας στη δεκαετία του 1930 όταν η διεύρυνση των θέσεων εργασίας πρόσφερε μια λύση σε μια επιχείρηση ασύρματων συσκευών που είχε προβλήματα λόγω της επαναλαμβανόμενης εργασίας (Harding 1931).

Όπως προδίδει το όνομα, η *οριζόντια διεύρυνση θέσεων εργασίας* αναφέρεται στην οριζόντια επέκταση των εργασιών έτσι ώστε να περιλαμβάνουν έναν μεγαλύτερο αριθμό και εύρος δραστηριοτήτων. Χαρακτηριστικά, περιλαμβάνει το συνδυασμό δύο ή περισσότερων διαφορετικών απλουστευμένων θέσεων εργασίας που διευρύνουν τον κύκλο της εργασίας και αυξάνουν την ποικιλία. Σε μερικές

περιπτώσεις, είναι δυνατό να διευρυνθεί το σύνολο των εργασιακών καθηκόντων σε έναν τέτοιο βαθμό ώστε ένας υπάλληλος να ολοκληρώσει μια εργασία από την αρχή ως το τέλος της. Θεωρείστε, για παράδειγμα, ένα περιβάλλον γραφείου στο οποίο κάθε υπάλληλος εκτελεί έναν ιδιαίτερο καθήκον (όπως η αρχειοθέτηση) για μια σειρά πελατών. Η αναδιοργάνωση της εργασίας έτσι ώστε ένας υπάλληλος να φέρνει σε πέρας όλες τις σημαντικές διαδικασίες για έναν πελάτη (αρχειοθέτηση, αλληλογραφία, δακτυλογράφηση, κ.ά.) θα ήταν ένα καλό παράδειγμα αυτού του τύπου επανασχεδιασμού εργασίας.

Αν και η έννοια αναπτύχθηκε πολύ νωρίτερα, δεν ήταν παρά τη δεκαετία του 1940 και τη δεκαετία του 1950 που η οριζόντια διεύρυνση των θέσεων εργασίας έγινε δημοφιλής. Ο Walker (1950) πραγματοποίησε μια από τις πιο γνωστές μελέτες στο εργοστάσιο Endicott της αμερικανικής επιχείρησης IBM το 1944. Η διεύρυνση των *θέσεων εργασίας* των χειριστών των μηχανών έτσι ώστε να στήνουν επίσης τις μηχανές και να επιθεωρούν την ποιότητα της εργασίας τους, βελτίωσε την ποιότητα των προϊόντων και μείωσε το απόρριμμα [scrap], το "νεκρό χρόνο" των μηχανών, και τους χρόνους στησίματος και ελέγχου των μηχανών, το τελευταίο κατά 95%. Πολλά παρόμοια προγράμματα αναφέρθηκαν σε βιομηχανικούς κλάδους στη δεκαετία του 1950 (Buchanan 1979). Η Phillips, παραδείγματος χάριν, χρησιμοποίησε εκτενώς τέτοιες μεθόδους για να αντικαταστήσει τις γραμμές συναρμολόγησης των οποίων ο ρυθμός καθοριζόταν από μηχανήματα στις εγκαταστάσεις της στην Ολλανδία (Van Beck 1964), στην Αυστραλία (Pauling 1968), και στη Σκωτία (Thornley & Valentine 1968). Τυπικά, η προσέγγιση συνεπάγονταν την δημιουργία σταθμών εργασίας όπου οι λειτουργίες ομαδοποιούνταν για να εκτελεστούν από ένα άτομο και την καθιέρωση αποθεμάτων πλεονάσματος [buffer stocks] μεταξύ των ομάδων λειτουργιών.

Τα θετικά αποτελέσματα της οριζόντιας διεύρυνσης των θέσεων εργασίας έχουν τεκμηριωθεί σε πολλές μελέτες (Davis & Canter 1956, Guest 1957, Walker & Guest 1952), αν και δεν έχουν παρουσιάσει όλες οι μελέτες θετικά αποτελέσματα (π.χ., Nadler 1963). Ένα μειονέκτημα αυτού του τύπου επανασχεδιασμού είναι ότι, αν και είναι ιδιαίτερα αρμόζον για τη μείωση της φυσικής κόπωσης ή της νοητικής πλήξης, τα αποτελέσματά του στο κίνητρο είναι πάντα περιορισμένα επειδή δεν εξετάζει την κάθετη εξειδίκευση των θέσεων εργασίας. Για να παραφράσουμε τον Herzberg (1966), προσθέτοντας κανείς μια ευτελή θέση εργασίας σε μία άλλη ευτελή θέση εργασίας το μόνο αποτέλεσμα που έχει δεν είναι τίποτα περισσότερο από δύο ευτελείς εργασίες. Άλλοι τύποι επανασχεδιασμού της εργασίας, που θα εξετάσουμε σε επόμενο κεφάλαιο, διαφέρουν γιατί στοχεύουν ρητά στο να επιστρέψουν τις πλευρές της εργασίας που σχετίζονται με την "σκέψη και τον προγραμματισμό" στην πλευρά της εργασία που περιλαμβάνει την "εκτέλεση".