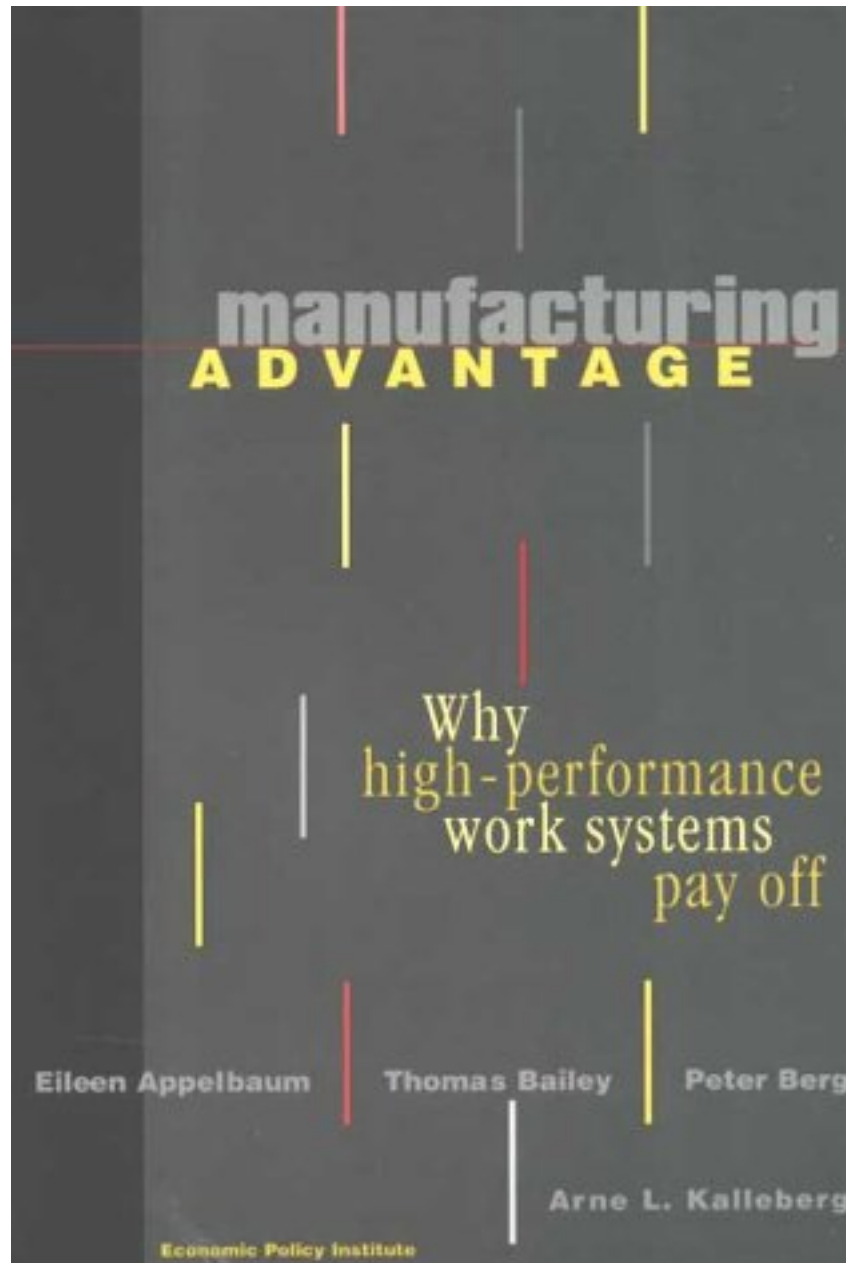


Appelbaum, E., T. Bailey, P. Berg, and A.L. Kalleberg, *Manufacturing Advantage: Why High-Performance Work Systems Pay Off*, Cornell University Press, 2000

Κεφάλαιο 2

Προαιρετική Προσπάθεια και η Οργάνωση της Εργασίας Discretionary Effort and the Organization of Work



Μετάφραση:

Αλκμήνη Γαλανοπούλου

Επιμέλεια της μετάφρασης
και επιστημονική επιμέλεια:

Σωτήρης Παπαντωνόπουλος

Contents

	Preface	vii
Chapter 1	Manufacturing in the Twenty-First Century	1
Chapter 2	Discretionary Effort and the Organization of Work	25
Chapter 3	Market Dynamics and Work Organization in the Steel Industry	47
Chapter 4	Market Dynamics and Work Organization in the Apparel Industry	67
Chapter 5	Market Dynamics and Work Organization in the Medical Electronic Instruments and Imaging Industry	82
Chapter 6	Workplace Transformation and Its Effects on Plants and Workers	101
Chapter 7	Measuring the Components of a High-Performance Work System	116
Chapter 8	Performance Effects of High-Performance Work Systems	129
Chapter 9	High-Performance Work Systems and Worker Outcomes	165
Chapter 10	Effect of High-Performance Practices on Earnings	203
Chapter 11	Work Systems and Productivity Growth	227
	Bibliography	237
	Index	247
	About EPI	259

Κεφάλαιο 2

Προαιρετική Προσπάθεια και η Οργάνωση της Εργασίας

Οι προσπάθειες για να χρησιμοποιηθούν η συνεργασία, η διανομή κερδών στους υπαλλήλους, και η συμμετοχή των υπαλλήλων [στην λήψη αποφάσεων] ως στρατηγικές Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων μπορούν να αναζητηθούν πίσω στον 19ο αιώνα (Ramsay 1977). Η δημοκρατία στους χώρους εργασίας, η συμμετοχή των εργαζομένων, και οι δημιουργία μικρών ομάδων εργασίας υπήρξαν κεντρικά ζητήματα στην εμπειρική και θεωρητική έρευνα πάνω στην εργασία τουλάχιστον από τα διάσημα πειράματα αναμόρφωσης της εργασίας στο εργοστάσιο της Western Electric στο Hawthorne στα τέλη της δεκαετίας του 1920 (Roethlisberger and Dickson 1939; Mayo 1945). Ο Charles Perrow υποστηρίζει ότι αρκετοί μάντζερ και πολύ περισσότεροι κοινωνικοί επιστήμονες κατά τη διάρκεια του 20ου αιώνα "ασχολήθηκαν με τις ανθρώπινες σχέσεις στους χώρους εργασίας, με την σωστή μεταχείριση του εργαζόμενου, και την προσπάθεια να δημιουργήσουν ένα μη αυταρχικό περιβάλλον σε ένα αυταρχικό χώρο" (1984, σελ.59).

Οι μάντζερ είχαν διάφορους λόγους να δημιουργήσουν μη αυταρχικά περιβάλλοντα. Ωστόσο, υποστηρικτές αυτών των πρακτικών, από το Mayo (1945) μέχρι το McGregor (1960) και τον Pfeffer (1994), όλοι υποστηρίζουν ότι, κάτω από τις κατάλληλες συνθήκες, οι πολιτικές που βασίζονται στη συμμετοχή είναι πιο αποτελεσματικές από τις παραδοσιακές αυταρχικές προσεγγίσεις. Στην ιεραρχική οργάνωση της εργασίας, οι υπάλληλοι μπορούν να αποδώσουν "μία καλή ημερήσια εργασία για μια καλή ημερήσια αμοιβή", αλλά αυτό δεν εξαντλούσε την δυνατή συνεισφορά που θα μπορούσαν να έχουν στην οργάνωση. Σε κάθε διοικητικό σύστημα ελέγχων της εργασίας, παραμένει κάποια προσπάθεια που οι εργαζόμενοι συνεισφέρουν προαιρετικά. Η ιστορία της αναμόρφωσης της εργασίας από τα πειράματα στο Hawthorne τις δεκαετίες του 1920 και του 1930 μπορεί να θεωρηθεί ως μια αναζήτηση του πώς να καλλιεργήσει κανείς αυτήν την προαιρετική προσπάθεια και να την διοχετεύσει αποτελεσματικά για να βελτιώσει την απόδοση της οργάνωσης.

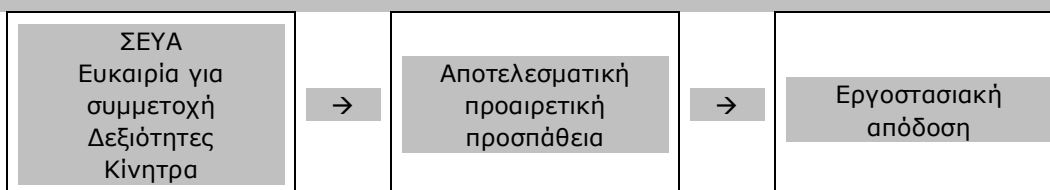
Κατά τη διάρκεια των τελευταίων έξι δεκαετιών του 20ου αιώνα οι απόψεις των εργοδοτών για τη φύση αυτής της προαιρετικής προσπάθειας εξελίχθηκαν. Τις πρώτες δεκαετίες οι εργοδότες ήθελαν να χρησιμοποιούν τεχνικές συμμετοχής για να κάνουν τους εργαζόμενους να είναι περισσότερο συνεργάσιμοι και να δουλεύουν σκληρότερα. Πιο πρόσφατα, οι μάντζερ άρχισαν να χρησιμοποιούν την αναμόρφωση της εργασίας για προσπαθήσουν να κάνουν τους εργαζόμενους να εφαρμόσουν τη δημιουργικότητα και τη φαντασία τους στην εργασία τους και να εκμεταλλευτούν, προς όφελος της οργάνωσης, την άμεση και συχνά υποσυνείδητη γνώση της διαδικασίας της εργασίας. Αυτού του είδους η συμπεριφορά είναι ιδιαίτερα δύσκολο να αναπτυχθεί και να χρησιμοποιηθεί αποτελεσματικά με τις παραδοσιακές ιεραρχικές στρατηγικές διοίκησης.

Αν και ένα κοινό θέμα διατρέχει ολόκληρη την ιστορία της καινοτομίας στη Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων, η μορφή και η αποτελεσματικότητα του έχουν εξελιχθεί. Από τη μια μεριά, οι μάντζερ έχουν μάθει περισσότερα σχετικά με το πώς να εφαρμόζουν αποτελεσματικά τα Συστήματα Εργασίας Υψηλής Απόδοσης. Από την άλλη πλευρά, αυτά τα συστήματα έχουν πρόσθετα πλεονεκτήματα σε συγκεκριμένες συνθήκες των αγορών και της τεχνολογίας, οι οποίες απαντούνται τώρα περισσότερο από ότι πριν 50 ή ακόμη και 20 χρόνια. Οι μάντζερ κατανοούν καλύτερα τα θέματα που χρειάζονται ώστε να κάνουν αποτελεσματική την αναμόρφωση της εργασίας, και το περιβάλλον της τεχνολογίας και των αγορών συντελεί περισσότερο σε τέτοιου είδους μεταρρυθμίσεις.

Οι περισσότεροι μεταρρυθμιστές έλπιζαν επίσης ότι αυτές οι αλλαγές θα ωφελούσαν τους εργαζόμενους, και σε κάποιες περιπτώσεις αυτός ήταν ο πρωταρχικός στόχος τους. Επιπλέον, πολλοί μάντζερ πίστευαν ότι οι εργαζόμενοι θα κατέβαλαν αυτή την προαιρετική προσπάθεια επειδή οι αλλαγές θα έκαναν την εργασία περισσότερο ενδιαφέρουσα και μία εργασία που προσφέρει μία εσωτερική ικανοποίηση [intrinsically rewarding]. Σε κάθε περίπτωση, τα ενδιαφέροντα και τα κίνητρα των εργαζόμενων είναι βασικά ερωτήματα σε μια ανάλυση των αποτελεσμάτων που έχει η αναμόρφωση της εργασίας, επειδή τέτοιου είδους αποτελέσματα αναμένεται να προκύψουν μέσω της αλλαγής της συμπεριφοράς των εργαζομένων.

Για τα βιομηχανικά εργοστάσια που συμμετείχαν σε αυτή την έρευνα, βρήκαμε ότι τα Συστήματα Εργασίας Υψηλής Απόδοσης ωφελούν τόσο τις επιχειρήσεις όσο και τους εργαζόμενους. Ο πρωταρχικός στόχος αυτού του κεφαλαίου είναι να αναπτύξει το μοντέλο που συνδέει τη χρήση καινοτόμων τρόπων οργάνωσης της εργασίας με μέτρα [τρόπους μέτρησης] της οργανωσιακής απόδοσης. Αυτό μας επιτρέπει επίσης να θέσουμε τις βάσεις την εφαρμογή στην πράξη της αντίληψής μας για τα Συστήματα Εργασίας Υψηλής Απόδοσης.

Η ανάλυση στο βιβλίο αυτό βασίζεται σε ένα θεωρητικό πλαίσιο που αναπτύχθηκε από τον Bailey (1993). Αυτός πρότεινε ότι μια στρατηγική σχεδιασμένη να χρησιμοποιήσει αποτελεσματικά την προαιρετική προσπάθεια χρειαζόταν τρία στοιχεία. Οι εργαζόμενοι χρειάζονται κατάλληλη παρακίνηση για να καταβάλουν προαιρετική προσπάθεια, χρειάζονται να έχουν τις απαραίτητες δεξιότητες για να έχει η προσπάθεια τους νόημα, και οι εργοδότες πρέπει να τους δίνουν την ευκαιρία να συμμετέχουν στην λήψη αποφάσεων σε ουσιώδη ζητήματα στο χώρο παραγωγής μέσα από τον τρόπο οργάνωσης της εργασίας. Με βάση το θεωρητικό πλαίσιο αυτό, σε αυτό το βιβλίο δίνουμε έμφαση στον κεντρικό ρόλο που παίζει η οργάνωση της εργασίας στο να παρέχει στους μη διευθυντικούς υπαλλήλους [non-managerial employees]¹ την ευκαιρία να συνεισφέρουν καταβάλλοντας προαιρετική προσπάθεια μέσα από τη συμμετοχή τους στην επίλυση προβλημάτων και τη λήψη αποφάσεων στο χώρο παραγωγής.



Σχήμα 2.1. Συστατικά στοιχεία των Συστημάτων Εργασίας Υψηλής Απόδοσης (ΣΕΥΑ) (Προσαρμοσμένα από τον Bailey 1993)

Το μοντέλο μας απεικονίζεται στο σχήμα 2.1. Κάθε ένα από τα τρία συστατικά στοιχεία—κίνητρα, δεξιότητες, και ευκαιρία για συμμετοχή—αναπτύσσεται και περιγράφεται λεπτομερώς στη συνέχεια.

¹ μη διευθυντικοί υπάλληλοι [non-managerial employees]: υπάλληλοι οι οποίοι δεν ασκούν την επίβλεψη άλλων υπαλλήλων ή οποιονδήποτε άλλον εποπτικό ή διοικητικό ρόλο, με άλλα λόγια, οι απλοί υπάλληλοι

Ιστορική Θεώρηση της Αναμόρφωσης της Εργασίας

Από τη δεκαετία του 1930, η ιστορία της έρευνας και της πρακτικής που σχετίζονται με την αναμόρφωση της εργασίας και τη συμμετοχή των εργαζομένων μπορεί να χωριστεί σε τρεις περιόδους. Η εξέλιξη των περιόδων αυτών αντιπροσωπεύει διαφορετικές εκτιμήσεις σχετικά με τι εμπόδιζε την αξιοποίηση των ανθρώπινων πόρων και της βελτίωσης της οργανωσιακής απόδοσης. Κατά τη διάρκεια των πρώτων χρόνων, οι μεταρρυθμιστές επικεντρώθηκαν σε όσα προβλήματα των εργαζομένων είχαν ήδη γίνει αντιληπτά. Αυτό ήταν το αποκορύφωμα του **Κινήματος των Ανθρώπινων Σχέσεων ["Human Relations Movement"]**. Ξεκινώντας στη δεκαετία του 1950, οι αναλυτές άλλαξαν το επίκεντρο της προσοχής τους από τις αδυναμίες των εργαζομένων στα προβλήματα σχεδιασμού της ίδιας της εργασίας. Αυτή η εποχή αναφέρεται σαν **Κίνημα των Ομαδικών Σχέσεων ["Group Relations Movement"]** ή **Κίνημα των Κοινωνικοτεχνικών Συστημάτων ["Sociotechnical Systems Movement"]**. Από τις δεκαετίες του 1980 και 1990, οι μεταρρυθμιστές άρχιζαν να υποστηρίζουν ότι η αναμόρφωση της εργασίας απαιτούσε την ανάπτυξη ενός συγκροτημένου συστήματος πρακτικών οργάνωσης της εργασίας και διαχείρισης ανθρώπινων πόρων. Αυτό αναφέρεται τώρα σαν **Συστημική Προσέγγιση ["Systems Approach"]** κατά την οποία ένας σωστός οριζόντιος συντονισμός² ανάμεσα στα ποικίλα συστατικά στοιχεία του συστήματος εργασίας είναι απαραίτητος για να μεγιστοποιήσει την οργανωσιακή απόδοση.

Το Κίνημα των Ανθρώπινων Σχέσεων

Το Κίνημα των Ανθρώπινων Σχέσεων ["Human Relations Movement"] χρονολογείται από τα πειράματα στο Hawthorne στα τέλη της δεκαετίας του 1920 (Barnard 1938; Roethlisberger and Dickson 1939; Mayo 1945). Σύμφωνα με τον Mayo και τον Roethlisberger, οι κοινωνικές ανάγκες και τα προσωπικά προβλήματα που οι εργαζόμενοι έφεραν στην εργασία τους ήταν οι βασικοί παράγοντες που εμπόδιζαν την πλήρη αξιοποίηση των ανθρώπινων πόρων. Αυτοί οι παράγοντες εξασθενούσαν τις παραδοσιακές τεχνικές της διοίκησης για τη δημιουργία κινήτρων, ιδιαίτερα την πληρωμή με το κομμάτι. Σε ένα από τα πιο περιβόητα συμπεράσματά της, η ομάδα του Hawthorne πρότεινε να προσλαμβάνονται από τις εταιρίες σύμβουλοι για να λειτουργούν ουσιαστικά σαν θεραπευτές για τους εργαζομένους, βοηθώντας τους να συζητούν και να επιλύουν προσωπικά προβλήματα που περιόριζαν την αποδοτικότητά τους. Παρόλο που ο τρόπος με τον οποίο γράφτηκαν αυτές οι συστάσεις φαίνεται πατερναλιστικός σήμερα, εκδοχές των πολιτικών αυτών επιβιώνουν με τη μορφή υπηρεσιών όπως του κοινωνικού λειτουργού και της θεραπείας για την κατάχρηση ουσιών. Κάποιοι μάντζερ πιστεύουν ότι το να βοηθούν τους ανθρώπους να αντιμετωπίσουν τα προσωπικά τους προβλήματα και τα ζητήματα "εργασίας-οικογένειας" αποφέρει αποτελεσματικότερους εργαζομένους.

Ο Mayo και οι υποστηρικτές του τόνισαν επίσης τη σημασία των προτύπων [συμπεριφοράς] που αναπτύσσει μία μικρή κοινωνική ομάδα, και αυτή η επισήμανση συνεχίζει να είναι θεμελιώδης στον προβληματισμό για την αναμόρφωση της εργασίας. Για τους θεωρητικούς των Ανθρώπινων Σχέσεων, η συνεργασία ήταν μια βασική ανθρώπινη ανάγκη. Ο Mayo προχώρησε τόσο ώστε να υποστηρίξει ότι: "Κάθε κοινωνική ομάδα, σε οποιοδήποτε επίπεδο πολιτισμού, πρέπει να αντιμετωπίσει και να θέσει ξεκάθαρα δύο διηνεκή και επαναλαμβανόμενα προβλήματα οργάνωσης. Πρέπει

² οριζόντιος συντονισμός: συντονισμός στο ίδιο (οριζόντιο) ιεραρχικό επίπεδο. Στην προκειμένη περίπτωση της αναμόρφωσης της εργασίας, οριζόντιος συντονισμός είναι ο συντονισμός των διαφόρων συστατικών στοιχείων του συστήματος εργασίας, π.χ. του καταμερισμού των εργασιακών καθηκόντων, της κατάρτισης, της επίβλεψης, της αμοιβής, κλπ.

να εξασφαλίσει για τα μέλη της, είτε άτομα είναι, είτε ομάδες: (1) την ικανοποίηση των υλικών και οικονομικών αναγκών, και (2) τη διατήρηση της αυθόρμητης συνεργασίας σε κάθε σημείο της οργάνωσης" (1945, σελ.9).

Επομένως, μία εξαιρετικά ατομικιστική διάρθρωση της εργασίας στην οποία οι εργαζόμενοι απομονώνονταν και δεν ενθαρρύνονταν να εργάζονται ομαδικά θα είχε λίγες πιθανότητες να είναι αποτελεσματική. "Ο μάνατζερ ασχολείται με συμπαγείς ανθρώπινες ομάδες και όχι μία ορδή ανεξάρτητων ατόμων. Όπου συμβαίνει αυτές οι ομάδες να έχουν λίγες ευκαιρίες να σχηματιστούν, το άμεσο σύμπτωμα είναι αποχώρηση από την εργασία, απουσιασμός, και όλα τα σχετικά" (σελ.111.)

Δεν είναι μόνο οι ομάδες απαραίτητες για να έχουμε ικανοποιημένους εργαζόμενους, αλλά και τα πρότυπα [συμπεριφοράς] που αναπτύσσουν οι ομάδες αυτές μπορούν να λειτουργήσουν ενάντια στους στόχους της διοίκησης και είναι πιο ισχυρά από τα περισσότερα κίνητρα, ειδικά τα δευτερεύοντα κίνητρα, που θα μπορούσε να προωθήσει η διοίκηση. Με τον τρόπο αυτό, οι εργαζόμενοι ίσως "περιορίσουν" την απόδοσή τους για να μην παραβιάσουν τα πρότυπα [συμπεριφοράς] που έχει θέσει η ομάδα, ακόμα και αν αυτό μειώνει τις αποδοχές τους όταν πληρώνονται με το κομμάτι [**piece rate earnings**] (Roethlisberger and Dickson 1939).

Αλλά από τη στιγμή που η διοίκηση αναγνώριζε τη σημασία των κοινωνικών ομάδων, οι διορατικοί μάνατζερ θα μπορούσαν να χρησιμοποιήσουν τα πρότυπα [συμπεριφοράς] που αναπτύσσουν οι ομάδες για να ενισχύσουν δραστηριότητες που συμφωνούν με τους στόχους της οργάνωσης (Mayo 1945). Ο Mayo συνοψίζει τα συμπεράσματά του και τις συστάσεις του δηλώνοντας ότι "η διακαής ανθρώπινη επιθυμία για συνεργατική δραστηριότητα συνεχίζει να υπάρχει σε ένα φυσιολογικό άνθρωπο και μπορεί να χρησιμοποιηθεί από μία έξυπνη και έντιμη διοίκηση" (σελ.112).

Αυτοί οι στόχοι ήταν περιορισμένοι και είχαν μία γεύση χειραγώγησης. Πράγματι, ένας από τους λόγους που οι μάνατζερ άρχισαν να τονίζουν τη χρήση ομάδων ήταν ότι τα πρότυπα [συμπεριφοράς] που οι ομάδες ανέπτυσαν αυτόνομα, έτειναν να κρατούν πίσω την παραγωγή όπου εφαρμόζονταν συστήματα πληρωμής με το κομμάτι. Δηλαδή, οι ομάδες έθεταν άτυπους στόχους παραγωγής και οι εργαζόμενοι αρνούνταν να τους υπερβούν ακόμη και αν μπορούσαν να κερδίσουν έτσι περισσότερα χρήματα. Η προαιρετική προσπάθεια που έψαχναν οι μάνατζερ σήμαινε για αυτούς, πολύ απλά, σκληρότερη εργασία. Λίγη έμφαση δινόταν στην επίλυση προβλημάτων και τη βελτίωση των διαδικασιών που παίζουν τόσο σημαντικό ρόλο σήμερα. Σε κάποιες περιπτώσεις, το ενδιαφέρον για την αναμόρφωση της εργασίας βασιζόταν επίσης στην αναμενόμενη δυνατότητα που φαινόταν να έχει να αποθαρρύνει την δημιουργία συνδικάτου.

Ίσως εξαιτίας των περιορισμένων και χειραγωγικών στόχων του, το Κίνημα των Ανθρώπινων Σχέσεων υποχώρησε στη δεκαετία του 1950. Ο Bendix (1966) συμπέρανε ότι παρόλο που η συνεισφορά του Mayo είχε διαποτίσει την ιδεολογία της διοίκησης επιχειρήσεων, η επίδρασή του στις *πρακτικές* της διοίκησης επιχειρήσεων ήταν μάλλον περιορισμένη (βλ. επίσης Perrow 1984, σελ.68). Αλλά η έμφασή του στην οργάνωση των μικρών ομάδων και το επιχείρημα ότι η παραγωγή μπορεί να βελτιωθεί αν οι μάνατζερ έδιναν σημασία στις ανάγκες των εργαζομένων έχουν παραμείνει οι βασικές αρχές των επόμενων προσπαθειών για την αναμόρφωση της εργασίας.

Οι Ομαδικές Σχέσεις

Στη δεκαετία του 1950, ακαδημαϊκοί και μεταρρυθμιστές έστρεψαν το επίκεντρο της προσοχής τους από τα προβλήματα των εργαζομένων στις δυσλειτουργίες του σχεδιασμού της εργασίας. Παρόλο που η δυνατότητα δημιουργίας κινήτρων σε μικρές ομάδες εργασίας συνέχιζε να είναι ένα βασικό συστατικό στοιχείο της αναμόρφωσης

της εργασίας, οι υποστηρικτές της επικεντρώθηκαν επίσης στη σχέση μεταξύ της ομάδας εργασίας και της τεχνολογίας παραγωγής. Μία σημαίνουσα έρευνα του Ινστιτούτου Tavistock της Αγγλίας τόνιζε την ανάγκη συντονισμού των κοινωνικών αναγκών της εργατικής δύναμης με τις τεχνολογικές απαιτήσεις της παραγωγικής διαδικασίας. Αυτή η άποψη τελικά αποκαλέστηκε **Κοινωνικοτεχνικά Συστήματα** (Trist and Bamforth 1951), ή **Προσέγγιση των Ομαδικών Σχέσεων** (Perrow 1984).

Στις Ηνωμένες Πολιτείες, η Προσέγγιση των Ομαδικών Σχέσεων αναπτύχθηκε από τους Douglas McGregor (1960), Chris Argyris (1957, 1964) και Abraham Maslow (1954/1970), ανάμεσα σε άλλους, που "υποστήριζαν ότι οι εργαζόμενοι ήταν αποξενωμένοι επειδή η εργασία που τους ζητούσαν να κάνουν δεν τους επέτρεπε να χρησιμοποιούν τις ικανότητες και τις δεξιότητές τους με έναν ώριμο και παραγωγικό τρόπο. Έδωσαν στοιχεία ότι πολλές θέσεις εργασίες στη σύγχρονη βιομηχανία έχουν γίνει τόσο κατακερματισμένες και εξειδικευμένες που δεν επιτρέπουν στους εργαζόμενους να χρησιμοποιούν τις ικανότητές τους ούτε τους δίνουν τη δυνατότητα να δουν κάποια σχέση ανάμεσα σε αυτό που κάνουν και τον συνολικό στόχο της οργάνωσης" (Schein 1980, σελ.68).

Ενώ η σχολή της ανθρώπινων σχέσεων πίστευε ότι οι εργαζόμενοι θα παρακινούνταν μέσω της βασικής ανάγκης τους για συνεργασία, η Προσέγγιση των Ομαδικών Σχέσεων υποστήριζε ότι το κλειδί για τη δημιουργία κινήτρων ήταν ο σχεδιασμός της ίδιας της εργασίας. Ο Maslow (1954/1970) υποστήριζε ότι οι άνθρωποι είχαν μια ιεραρχία αναγκών και ότι η υψηλότερη [στην ιεραρχία] ανάγκη, η αυτο-πραγμάτωση, ενεργοποιούνταν μόνο όταν οι κατώτερες φυσιολογικές, κοινωνικές, και εγωιστικές ανάγκες ήταν ήδη ικανοποιημένες. Ακολουθώντας τον Maslow, ο Edgar Schein υποστήριξε: "Ακόμα και κάποιος που ίσως θεωρούμε "μη ταλαντούχο" χρειάζεται ένα αίσθημα νοήματος και επίτευξης στην εργασία του/της, εάν οι υπόλοιπες ανάγκες είναι λίγο ή πολύ ικανοποιημένες" (1980, σελ.68). Η Θεωρία Παρακίνησης-Υγιεινής [**Motivation-Hygiene Theory**] του Frederick Herzberg, μία θεωρία με μεγάλη απήχηση, υποστήριζε ότι πρωταρχικά καθοριστικοί παράγοντες της ικανοποίησης είναι παράγοντες όπως "επίτευξη, αναγνώριση, η ίδια η εργασία, ευθύνη, και δυνατότητα εξέλιξης" και ότι αυτοί οι παράγοντες ήταν πιο αποτελεσματικοί από ό,τι ο μισθός ή οι εργασιακές συνθήκες στο να "παρακινούν τα άτομα ώστε να αποδίδουν το μέγιστο" (1962, σελ.72-74). Σύμφωνα με τη Θεωρία Υ [Theory Y] του Douglas McGregor, "Δεν υπάρχει εγγενής αντίθεση ανάμεσα στην αυτο-πραγμάτωση και την πιο αποτελεσματική οργανωτική απόδοση. Εάν τους δοθεί μία ευκαιρία, οι εργαζόμενοι θα συντονίσουν με τη θέληση τους προσωπικούς στόχους τους με αυτούς της οργάνωσης (Schein 1980, σελ.68).

Δεν ήταν όλοι οι εργαζόμενοι ικανοποιημένοι με τις αναμορφωμένες θέσεις εργασίας (Hackman and Oldham 1980). Πολλοί άνθρωποι έβλεπαν την εργασία τους ως "απλά μία δουλειά", προτιμώντας να εστιάζουν τη προσοχή τους και να βασίζονται στην ταυτότητά τους και την προσωπική τους αξία σε δραστηριότητες εκτός εργασίας. Τέτοιοι άνθρωποι μπορεί ακόμα και να αναζητούν θέσεις εργασίας απόλυτης ρουτίνας, χωρίς καμία ευθύνη, που τους επιτρέπουν να σκέφτονται κάτι άλλο ενώ εργάζονται. Παρόλα αυτά, η βασική ιδέα ότι μία πιο ενδιαφέρουσα εργασία, μία εργασία-πρόκληση είναι ανταμοιβή από μόνη της συνέχιζε να έχει ιδιαίτερη απήχηση, ίσως επειδή οι ισχυρισμοί ήταν "τόσο λογικοί, ακόμα και ακαταμάχητοι" (Perrow 1984, σελ.97), που ήταν πολύ δύσκολο να απορριφθούν.

Τόσο η Προσέγγιση των Ομαδικών Σχέσεων όσο και η παλαιότερη Προσέγγιση των Ανθρώπινων Σχέσεων τόνιζαν τη δυνατότητα παρακίνησης που έχει η εργασία αναδιοργανωμένη σε μικρές ομάδες, αλλά υπήρχε μία βασική διαφορά. Οι παλαιότεροι μεταρρυθμιστές στράφηκαν στις ομάδες επειδή πίστευαν ότι υπήρχε μια ανθρώπινη επιταγή για συνεργασία. Στις δεκαετίες του 1950 και 1960, οι μεταρρυθμιστές πίστευαν ότι η προσέγγιση των μικρών ομάδων θα παρακινούσε τους εργαζόμενους

προωθώντας την αυτο-πραγμάτωση και απλά κάνοντας την εργασία πιο ενδιαφέρουσα και ικανοποιητική.

Μαζί με τις πτυχές που αφορούσαν την παρακίνηση, η Προσέγγιση των Κοινωνικοτεχνικών Συστημάτων είχε σημαντική συνεισφορά στις ιδέες σχετικά με τις οργανωτικές δομές που χρειαζόνταν για να αναπτυχθεί η προαιρετική προσπάθεια που προέκυπτε από ευκαιρίες για αυτο-πραγμάτωση. Ο ίδιος ο ανασχηματισμός της εργασίας έδωσε στους εργαζόμενους περισσότερες ευκαιρίες να παίρνουν πρωτοβουλίες και να χρησιμοποιούν τη φαντασία τους. Για παράδειγμα, οι αρχικές μελέτες του Tavistock στα ανθρακωρυχεία αντιπαραβάλλανε τα οφέλη της Μεθόδου **Short-Wall**³, που βασιζόταν σε μικρές αυτόνομες ομάδες, με τη Μέθοδο **Long-Wall**, που βασιζόταν σε πολύ μεγαλύτερες ομάδες εργασίας που στερούνταν συνοχής (Trist and Bamforth 1951). Οι Hackman και Oldham υποστήριξαν ότι η ιδέα της αυτόνομης ομάδας εργασίας ήταν μία από τις βασικές συνεισφορές της κοινωνικοτεχνικής προσέγγισης, και την περιγράφουν ως εξής: "Τυπικά, τέτοιες ομάδες είναι σχετικά μικρές (μικρότερες των είκοσι ατόμων) και τα μέλη μοιράζονται μεταξύ τους ένα μεγάλο μέρος της λήψης αποφάσεων σχετικά με το πώς θα πρέπει να σχεδιαστεί και να εκτελεστεί η εργασία της ομάδας. Το έργο της ομάδας σχεδιάζεται έτσι ώστε να είναι ένα ολοκληρωμένο και ουσιαστικό κομμάτι εργασίας στο οποίο τα μέλη μπορούν να έχουν μία ποικιλία διαφορετικών ρόλων. Τα μέλη ενθαρρύνονται να αναπτύσσουν στενούς δεσμούς μεταξύ τους και μία κοινή αφοσίωση στο έργο" (1980, σελ.64).

Στα τέλη της δεκαετίας του 1960 και στις αρχές της δεκαετίας του 1970, προς το τέλος της περιόδου της Προσέγγισης των Ομαδικών Σχέσεων, επίσης δημοφιλείς έγιναν και οι κύκλοι ποιότητας. Σε αντίθεση με τις αυτόνομες ομάδες εργασίας, οι κύκλοι ποιότητας δεν ενσωματώθηκαν άμεσα στην παραγωγική διαδικασία. Αυτοί οι κύκλοι ποιότητας ήταν συνήθως ομάδες εκτός της παραγωγικής διαδικασίας **[off-line]** που συναντιόντουσαν για να επιλύσουν συγκεκριμένα προβλήματα, συχνά, όπως υποδηλώνει και το όνομα, προβλήματα σχετικά με την ποιότητα των προϊόντων. Αλλά το όνομα κατέληξε να αναφέρεται σε ομάδες που συναντιόντουσαν για να αντιμετωπίσουν μία μεγάλη ποικιλία προβλημάτων. Αυτές οι ομάδες ήταν οχήματα μέσω των οποίων οι ιδέες και οι προτάσεις των εργαζόμενων μπορούσαν να ενσωματωθούν στη λειτουργία του εργοστασίου. Λιγότερη έμφαση δόθηκε στα κίνητρα, αλλά επιχειρήματα σχετικά με τα αποτελέσματα που έχει στην παρακίνηση η εργασία σε μικρές ομάδες αφορούσαν επίσης αυτές τις ομάδες εκτός της παραγωγικής διαδικασίας **[off-line]**.

Έτσι, η Προσέγγιση των Ομαδικών Σχέσεων βασίστηκε στη δυνατότητα για δημιουργία παρακίνησης από την ανασχεδιασμένη εργασία και στην αποτελεσματικότητα της μικρής ομάδας εργασίας. Αυτά παραμένουν ακρογωνιαίοι λίθοι της συζήτησης σχετικά με την αναμόρφωση της εργασίας και την εμπλοκή των εργαζομένων. Όσον αφορά το μοντέλο μας, η Προσέγγιση των Ομαδικών Σχέσεων προχώρησε πράγματι πέρα από την Προσέγγιση της Ανθρώπινων Σχέσεων, δίνοντας έμφαση στις ομάδες εργασίας ή στους κύκλους ποιότητας σαν δομές μέσω των οποίων οι εργαζόμενοι είχαν τη ευκαιρία να συμμετέχουν σε ουσιώδεις αποφάσεις που αλλάζουν τις οργανωσιακές διαδικασίες **[routines]**. Η κατάρτιση και οι δεξιότητες συζητήθηκαν αλλά χωρίς ιδιαίτερη έμφαση. Αλλά ίσως το πιο σημαντικό είναι ότι οι υποστηρικτές της Προσέγγισης των Ομαδικών Σχέσεων βασιζόνταν ακόμα κατά κύριο λόγο στα οφέλη που έχει στην παρακίνηση η δραστηριότητα των μικρών ομάδων. Οικονομικά κίνητρα αναφέρθηκαν επίσης, αλλά δεν ήταν πολύ σημαντικά. Οι εργαζόμενοι οργανώνονταν περιστασιακά σε ομάδες παραγωγής, αλλά οι μεταρρυθμιστές έδιναν έμφαση σε μέτρα για να βελτιωθεί η ποιότητα της ζωής στην

³ Μέθοδος Short-Wall, Μέθοδος Long-Wall: μέθοδοι εξόρυξης άνθρακα

εργασία και να αντιμετωπιστούν τα "blue-collar blues"⁴. Η παραγωγικότητα, υποστηρίζονταν, θα αυξανόταν επειδή οι μεταρρυθμίσεις έκαναν την εργασία πιο ενδιαφέρουσα και πιο ευθυγραμμισμένη με τις ψυχολογικές ανάγκες των εργαζομένων. Οι πιο πολλές οργανωσιακές αναδιορθώσεις την περίοδο αυτή δεν διάρκεισαν πολύ. Η περιορισμένη φύση των κύκλων ποιότητας και η τάση τους να παράγουν περιστασιακές μειώσεις του κόστους οδήγησε με τον καιρό σε μία πτώση του ενδιαφέροντος των εργαζόμενων (Applebaum and Batt 1994, σελ.75-78, 85-95).

Σε ένα άρθρο με πολύ εύστοχο τίτλο, "Οι Κύκλοι Ποιότητας όταν πέρασε η Μόδα τους" ("Quality Circles after the Fad") οι Lawler και Mohrman υποστήριξαν ότι "λίγα προγράμματα Κύκλων Ποιότητας μετατράπηκαν σε άλλου είδους προγράμματα, τα περισσότερα απλά παρακμάζουν" (1985, σελ.69). Λίγα προγράμματα διάρκεισαν πάνω από τέσσερα χρόνια (Griffin 1988; Schuster 1985). Συχνά, μετά την αρχική τους επιτυχία, το ενδιαφέρον άρχισε να φθίνει καθώς η ατζέντα των εύκολων προβλημάτων μικρυνε και οι συναντήσεις άρχισαν να αραιώνουν (Walton 1985; Griffin 1988; Cooke 1990; Voos 1987).

Τα αποτελέσματα που είχαν αυτές οι αναδιορθώσεις της εργασίας στην απόδοση, αν και συνήθως θετικά, έτειναν να είναι μέτρια. Κάνοντας μία ανασκόπηση της εμπειρικής έρευνας έως τη μέση της δεκαετίας του 1980, οι Levine και Tyson κατέληξαν ότι

Η συμμετοχή οδηγεί συνήθως σε μικρές, μικρής διάρκειας βελτιώσεις στην απόδοση και μερικές φορές οδηγεί σε σημαντικές, μεγάλης διάρκειας βελτιώσεις στην απόδοση. Υπάρχει συνήθως ένα θετικό, συχνά μικρό, αποτέλεσμα της συμμετοχής στην παραγωγικότητα, κάποιες φορές ένα μηδενικό ή στατιστικά ασήμαντο αποτέλεσμα, και σχεδόν ποτέ αρνητικό αποτέλεσμα. Το μέγεθος και η δύναμη της επίδρασης εξαρτάται από τη μορφή και το περιεχόμενο της συμμετοχής. Η συμμετοχή είναι πιθανότερο να παράγει μία σημαντική, μεγάλης διάρκειας αύξηση στην παραγωγικότητα όταν περιλαμβάνει αποφάσεις που εκτείνονται στους εργαζομένους στον χώρο παραγωγής και όταν εμπεριέχει ουσιώδεις και όχι συμβουλευτικούς διακανονισμούς (1990, σελ.203-204).

Μοντέλα Συστημάτων ή Οριζόντιος Συντονισμός

Ως τα μέσα της δεκαετίας του 1980, η αναμόρφωση της εργασίας που αποσκοπούσε στην ενθάρρυνση της συμμετοχής [των εργαζομένων στην λήψη αποφάσεων] χαρακτηριζόταν από βραχύβια προγράμματα με μέτρια αποτελέσματα. Αλλά, αντί να συμπεράνουν ότι δε μπορούσαν να περιμένουν τίποτα περισσότερο από αυτές τις αναδιορθώσεις, μεταρρυθμιστές, ακαδημαϊκοί, και πολλοί μάντζερ υπέθεσαν ότι η εμπειρία τους δεν αντικατόπτριζε τις πραγματικές δυνατότητες της συμμετοχής. Δυο ευρείες ερμηνείες προέκυψαν. Πρώτον, πολλοί αναλυτές ισχυρίστηκαν ότι η αποτελεσματική εφαρμογή απαιτούσε ευρύτερες, πιο σημαντικές οργανωσιακές αλλαγές, με συντονισμένες πολιτικές διαχείρισης ανθρώπινων πόρων—ένα συνεκτικό σύστημα πρακτικών ήταν απαραίτητο. Η δεύτερη ερμηνεία, την οποία συζητούμε παρακάτω, ήταν ότι στο παρελθόν, το επιχειρηματικό περιβάλλον δεν ευνοούσε αυτές τις οργανωτικές αλλαγές, αλλά οι πρόσφατες εξελίξεις στις αγορές και στην τεχνολογία, σε ορισμένες περιπτώσεις, συνδράμουν στην ευθυγράμμιση των οργανωσιακών καινοτομιών και του επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Έτσι, στα τέλη της δεκαετίας του 1980, οι Kochen et al. ισχυρίστηκαν ότι "αυτά τα αποτελέσματα

⁴ "blue-collar blues": η έλλειψη παρακίνησης και κακή ψυχολογική κατάσταση των χειρόνακτων εργατών. Αποδιδόμενη κυριολεκτικά η έκφραση αυτή σημαίνει: η κατάθλιψη των εργατών που φορούν μπλε φόρμες εργασίας.

αποτελούν περαιτέρω τεκμήρια για την υπόθεση ότι, όταν εφαρμόζεται μόνη [χωρίς κατάλληλα συντονισμένες πολιτικές διαχείρισης ανθρώπινων πόρων], η συμμετοχή των εργαζομένων [στην λήψη αποφάσεων] σχετίζεται με μέτριες οικονομικές αποδόσεις για τους εργοδότες, τους εργαζόμενους και τα εργατικά σωματεία. Αλλά τα αποτελέσματα της συμμετοχής είναι ουσιαδώς μεγαλύτερα αν τα συμβαλλόμενα μέρη της επιτρέψουν να επεκταθεί σε ευρύτερες περιοχές, αν επιτρέψουν να εφαρμοστούν πιο ευέλικτες μορφές επίλυσης προβλημάτων και οργάνωσης της εργασίας και αν επιτύχουν να εντάξουν το όλο εγχείρημα οργάνωσης της συμμετοχής στο πλαίσιο της συνεργασίας των σωματείων με τη διοίκηση" (1989, σελ.1849).

Αυτή η έμφαση σε ένα συνεκτικό σύστημα πρακτικών είναι σύμφωνη με τις συστημικές προσεγγίσεις που χρησιμοποιούνται ευρέως στην ανάλυση των οργανώσεων εργασίας υψηλής απόδοσης. Από αυτή την σκοπιά, οι ερευνητές εξέτασαν την ύπαρξη συμπληρωματικότητας μεταξύ των διάφορων πρακτικών που ακολουθούνται στον χώρο της εργασίας.

Οι οικονομολόγοι που μελετούν τις συμβάσεις που περιλαμβάνουν την παροχή κίνητρων ισχυρίζονται ότι οι πρακτικές που ακολουθούνται στον χώρο εργασίας θα πρέπει να αναλυθούν ως τμήμα ενός συνολικού συνεκτικού συστήματος κινήτρων (Holmstrom and Milgrom 1994). Ισχυρίζονται ότι ομάδες παραγωγής και πρακτικές επιλεκτικής πρόσληψης μπορούν να μειώσουν τις περιπτώσεις να παραμελεί κάποιος τα καθήκοντά του [*shirking problem*] είτε να μην εργάζεται ενώ τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας του εργάζονται [*free-rider problem*], κάνοντας με τον τρόπο αυτό την αμοιβή με παροχή κίνητρων πιο αποτελεσματική (Kandel and Lazear 1992). Ισχυρίζονται επίσης ότι, η χρησιμοποίηση αντικειμενικών μέτρων μέτρησης της απόδοσης μπορεί να αυξήσει την αποτελεσματικότητα των ομάδων εργασίας στις περιπτώσεις όπου αρχικά η αξιολόγηση της προσφοράς των εργαζόμενων είναι υποκειμενική (Baker et al. 1994).

Οι θεωρητικοί των εργασιακών σχέσεων πόρων υποστηρίζουν ότι οι οργανώσεις αναπτύσσουν τις δικές τους "οργανωσιακές λογικές" που οδηγούν σε εσωτερικά συνεκτικές δέσμες ή συστήματα πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινων πόρων και οργάνωσης της εργασίας (MacDuffie 1995).

Οι μελετητές της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων αναφέρουν ότι τα συστήματα της οργάνωσης της εργασίας και οι πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινων πόρων μπορεί "να έχουν συστηματικό αντίκτυπο στη κερδοφορία της εταιρίας μόνο όταν ενταχθούν στο σύστημα διοίκησης της εταιρίας και τη βοηθήσουν να επιλύσει πραγματικά επιχειρηματικά προβλήματα όπως ο χρόνος του κύκλου ανάπτυξης ενός προϊόντος, η εξυπηρέτηση των πελατών, και ούτω καθ' εξής" (Becker and Gerhart 1996, σελ.794).

Αυτά τα ζητήματα δείχνουν ότι ίσως υπάρχουν συνέργιες [θετικές αλληλεπιδράσεις] ανάμεσα στην οργάνωση της εργασίας και τις πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινων πόρων που έχουν θετική επίδραση στην απόδοση όταν υιοθετούνται από κοινού (Delery et al. 1997). Σύμφωνα με αυτές τις θεωρίες, οι μεγαλύτερες βελτιώσεις στην απόδοση των εργοστασίων λαμβάνουν χώρα όταν τα εργοστάσια υιοθετούν συστήματα συμπληρωματικών πρακτικών.

Επιπλέον, οι αλληλεπιδράσεις μεταξύ των πρακτικών που συνθέτουν ένα Σύστημα Εργασίας Υψηλής Απόδοσης μπορεί να είναι περίπλοκες και μη γραμμικές—δηλαδή, διαφορετικά συστήματα εργασίας μπορεί να αποτελούνται από διαφορετικά συστήματα πρακτικών του χώρου εργασίας (Delery and Doty 1996; MacDuffie 1995; Pil and MacDuffie 1996).

[cluster analysis]

Ο ισχυρισμός ότι οι εταιρίες που υιοθετούν ένα συνεκτικό σύνολο πρακτικών επιλεγμένων ώστε να μεγιστοποιούν τον οριζόντιο συντονισμό, θα έχουν υψηλή απόδοση είναι ακαταμάχητος. Ωστόσο, η εμπειρική έρευνα επί των επιδράσεων των πρακτικών του χώρου εργασίας πάνω στην απόδοση είναι αρκετά πρόσφατη και υπάρχουν έως τώρα μόνο λίγες μελέτες αυτής της σχέσης. Έρευνες που προσεγγίζουν το θέμα μέσω περιπτώσιολογικών μελετών ή ανάλυσης ενός συγκεκριμένου βιομηχανικού κλάδου είναι σε θέση να συνδυάσουν πληροφορίες από μάντζερ πάνω στην οργάνωση της εργασίας, πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινων πόρων, και αντικειμενικές μετρήσεις της απόδοσης για να εξετάσουν τις επιδράσεις των συστημάτων πρακτικών πάνω την απόδοση. Αυτές οι μελέτες, και ιδιαίτερα αυτές των MacDuffie 1995; Pil and MacDuffie 1996; Delery et al. 1997; and Ichniowski et al. 1997, πράγματι βρίσκουν στοιχεία ότι υπάρχει συμπληρωματικότητα. Μια πολυκλαδική μελέτη επίσης βρίσκει στοιχεία συμπληρωματικότητας ή συνεργιών (Becker and Huselid 1998b).

Αυτές οι μελέτες δείχνουν ότι όντως υπάρχουν τέτοια συστήματα εσωτερικά συνεκτικών πρακτικών, και ότι τέτοια συστήματα εξηγούν καλύτερα την απόδοση της εταιρίας από ότι οι μεμονωμένες πρακτικές.

Αλλά ποια είναι τα απαραίτητα χαρακτηριστικά των συστημάτων πρακτικών; Σε ολόκληρη την ιστορία των προσπαθειών για την αναμόρφωση της εργασίας, οι αναλυτές έχουν προσπαθήσει να προσδιορίσουν τα συστατικά στοιχεία που οδηγούν την αναμόρφωση της εργασίας σε επιτυχία.

Για παράδειγμα, οι Hackman and Oldman (1980) τονίζουν τέσσερις παράγοντες: η επιτυχής αναμόρφωση της εργασίας απαιτεί οι εταιρίες να αλλάξουν τις πρακτικές κατάρτισης των εργαζομένων, να παρέχουν στους εργαζόμενους ευκαιρίες ανάπτυξης σταδιοδρομίας, να αναπτύξουν συστήματα αποδοχών που επιβραβεύουν την απόδοση, και να εγγυηθούν κατάλληλες πρακτικές επίβλεψης. Οι Brown et al. (1991) ισχυρίστηκαν ότι η επιτυχής οργανωτική αναμόρφωση απαιτεί μακροπρόθεσμη ασφάλεια απασχόλησης, συμμετοχή των εργαζομένων [στην λήψη αποφάσεων], και κατάρτιση. Οι Levine and Tyson (1990) επίσης προσδιόρισαν τέσσερα χαρακτηριστικά: μερίδιο στα κέρδη ή στα οφέλη [gain sharing], μακροπρόθεσμες σχέσεις απασχόλησης, μέτρα για τη διασφάλιση της συνεκτικότητας των ομάδων (κυρίως πιο ισότιμη πληρωμή και λιγότερο φανερούς δείκτες κοινωνικής θέσης [status markers]⁵ και διασφαλισμένα ατομικά δικαιώματα (μέτρα που θα επιτρέπουν στους εργαζόμενους να συμμετέχουν απρόσκοπτα από το φόβο αντίποινων και να χτίσουν την εμπιστοσύνη προς την εταιρία με την αποφυγή αυθαίρετων διευθυντικών συμπεριφορών).

Το 1993, ο Bailey ισχυρίστηκε ότι αυτά τα διάφορα χαρακτηριστικά θα μπορούσαν να συνοψιστούν σε τρία συστατικά στοιχεία: παρακίνηση, δεξιότητες, και ευκαιρίες για συμμετοχή. Παραλλαγές αυτού του τρίπτυχου πλαισίου έχουν επίσης χρησιμοποιηθεί ευρέως στο χώρο αυτό. Για παράδειγμα, η προσέγγιση της στρατηγικής Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων ισχυρίζεται ότι ο σύνδεσμος ανάμεσα στα Συστήματα Εργασίας Υψηλής Απόδοσης και την βελτίωση της απόδοσης του εργοστασίου εκτείνεται από τις πρακτικές Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων στα χαρακτηριστικά της εργατικής δύναμης, και από τα χαρακτηριστικά της εργατικής δύναμης στα χαρακτηριστικά του τρόπου οργάνωσης. Η βιβλιογραφία πάνω στη στρατηγική Ανθρώπινων Πόρων αναγνωρίζει τρία ευρέα χαρακτηριστικά της εργατικής δύναμης—δεξιότητες, παρακίνηση και ενδυνάμωση—που έχουν ως αποτέλεσμα την παραγωγική

⁵ status markers: δείκτες κοινωνικής θέσης, όπως, π.χ., μεγαλύτερα γραφεία, προνομιακές θέσεις σταθμεύσης, ή προσωπικοί ανελκυστήρες

συμπεριφορά των εργαζομένων και είναι κεντρικής σημασίας για την απόδοση του εργοστασίου (Doty and Delery 1997, Appelbaum and Berg 1999). Σε ένα Σύστημα Εργασίας Υψηλής Απόδοσης, μια εσωτερικά ευθυγραμμισμένη ή συνεκτική ομάδα πρακτικών Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων συμβάλει στην ανάπτυξη από τους υπάλληλους συμπεριφορών που ανταποκρίνονται στις ανάγκες του επιχειρηματικού περιβάλλοντος και τους στόχους του εργοστασίου (Jackson and Schuler 1995, Delery et al. 1997, Becker and Huselid 1998a). Κάνοντας ανασκόπηση αυτής της βιβλιογραφίας, οι Delery et al. (1997) προσδιορίζουν τις βασικές πρακτικές Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων που αναγνωρίζονται ότι έχουν το επιθυμητό αποτέλεσμα στα χαρακτηριστικά της εργατικής δύναμης. Οι διαδικασίες επιλεκτικών προσλήψεων και στελέχωσης και η κατάρτιση ενισχύουν τις δεξιότητες της εργατικής δύναμης, και ένας υψηλότερος βασικός μισθός και επιδόματα προσελκύουν εργαζόμενους με περισσότερα προσόντα. Η πληρωμή με βάση την απόδοση, η ασφάλεια απασχόλησης, και η ανταλλαγή πληροφοριών αναμένονται να αυξήσουν την παρακίνηση των υπαλλήλων. Η αναγνώριση της συνεισφοράς των υπαλλήλων, καθώς και η εξέταση των απόψεων τους [employee input] και η ενθάρρυνση της συμμετοχής τους στις αποφάσεις, αναμένεται να αυξήσουν την ενδυνάμωση των υπαλλήλων. Οι ερευνητές συμπεραίνουν: "Αυτές οι πρακτικές Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων ουσιαστικά αποτελούν το σύστημα εργασίας που επιτρέπει στους εργαζόμενους να χρησιμοποιήσουν τις δεξιότητες και την παρακίνηση προς το μέγιστο όφελος της οργάνωσης" (σελ. 5).

Αυτό είναι σε γενικές γραμμές που τόνισε ο MacDuffie (1995) όταν προτείνει ότι τρεις όροι είναι απαραίτητοι για οι καινοτομικές πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινων πόρων ώστε να αποφέρουν οικονομική απόδοση. Πρώτον, οι εργαζόμενοι πρέπει να έχουν γνώσεις και δεξιότητες των οποίων οι μάνατζερ στερούνται. Δεύτερον, οι πρακτικές Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων πρέπει να παρακινούν τους εργαζόμενους να χρησιμοποιούν τις γνώσεις τους και τις δεξιότητές τους για να καταβάλουν προαιρετική προσπάθεια. Τρίτον, αυτού του είδους η προαιρετική προσπάθεια πρέπει να επιτρέπει στην εταιρία να υλοποιήσει την επιχειρηματική στρατηγική της ή την στρατηγική παραγωγής.

Ομοίως, το μοντέλο της διαδικασίας δημιουργίας αξίας των Becker and Huselid (1998a) που συνδέει τη Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων με την αξία των μετόχων [shareholder value] ξεκινά με την επιχειρηματική στρατηγική της εταιρίας, η οποία επηρεάζει τον σχεδιασμό του συστήματος Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων της εταιρίας. Στη συνέχεια το σύστημα Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων καθοδηγεί την ανάπτυξη από την εταιρία των δεξιοτήτων των υπαλλήλων, την παρακίνηση των υπαλλήλων και τον σχεδιασμό της εργασίας. Αυτά τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα, με τη σειρά τους, συντελούν στην ανάπτυξη μεγαλύτερης παραγωγικότητας, δημιουργικότητας, και προαιρετικής προσπάθειας από την πλευρά των υπαλλήλων, που με την σειρά τους οδηγούν σε υψηλότερη λειτουργική απόδοση και, τελικά, σε κέρδη, ανάπτυξη, και εμπορική αξία.

Συστήματα Εργασίας Υψηλής Απόδοσης και τα Μεταβαλλόμενα Περιβάλλοντα των Αγορών και της Τεχνολογίας

Κατά τη διάρκεια των τελευταίων έξι δεκαετιών του 20ου αιώνα, οι απόψεις για την αναμόρφωση της εργασίας και την εμπλοκή των εργαζομένων εξελίχθηκαν σημαντικά. Μεγάλο μέρος της συζήτησης και της διαφωνίας εξέτασε απλά τις ερωτήσεις για το αν η συμμετοχή βελτιώνει την απόδοση και ποιοι είναι οι παράγοντες που εμποδίζουν αυτή τη βελτίωση. Αλλά κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου, κάποιοι αναλυτές ισχυρίστηκαν ότι, ακόμα και αν η συμμετοχή εφαρμόζονταν με επιτυχία, θα αύξανε την απόδοση μόνο αν συνοδεύονταν από συγκεκριμένες συνθήκες της τεχνολογίας και των αγορών. Υπό άλλες συνθήκες, οι περισσότεροι παραδοσιακοί τρόποι

οργάνωσης θα ήταν ανώτεροι. Ο συντονισμός ανάμεσα στα χαρακτηριστικά του τρόπου οργάνωσης και στο εξωτερικό περιβάλλον, συμπεριλαμβανομένης της στρατηγικής της εταιρίας, αναφέρεται τώρα ως *κάθετος συντονισμός*.

Το θεωρητικό πλαίσιο του Charles Perrow (1970) για τον συντονισμό της τεχνολογίας και της φύσης των εργασιακών καθηκόντων αφ' ενός με την οργανωτική μορφή αφ' ετέρου μεταφέρει πολύ καλά το πνεύμα αυτής της συζήτησης. Ο Perrow εστιάζει σε δύο τρόπους ταξινόμησης των εργασιακών καθηκόντων:

1. Μεταβλητότητα των εργασιακών καθηκόντων: τον βαθμό στον οποίο το καθήκον εκτελείται με ομοιόμορφο τρόπο (ρουτίνα) και έχει πολύ λίγες εξαιρέσεις.
2. Μεθόδους για την επίλυση της αβεβαιότητας: τον βαθμό στον οποίο το καθήκον είναι κατανοητό και βασίζεται σε γνωστούς τρόπους επίλυσης προβλημάτων (σε αντίθεση με την ανάγκη να επινοούνται συχνά νέες λύσεις εξαιτίας της μεταβαλλόμενης φύσης των προβλημάτων που τίθενται).

Αν τα καθήκοντα είναι ομοιόμορφα και ευσταθή, και αν υπάρχουν ευρέως γνωστές λύσεις σε προβλήματα που προκύπτουν (για παράδειγμα, αν οι εργαζόμενοι μπορούν να ακολουθήσουν μια μικρή λίστα οδηγιών για να επιλύσουν τα αναμενόμενα προβλήματα), τότε μια παραδοσιακή, προγραμματισμένη, και συγκεντρωτική οργάνωση της εργασίας είναι περισσότερο αποτελεσματική. Αλλά αν τα καθήκοντα αλλάζουν συχνά (πιθανά από την αλλαγή των προϊόντων ή των τεχνολογιών παραγωγής), τότε μια πιο ευέλικτη, "πολυκεντρική" ["polycentralized"] οργάνωση είναι καταλληλότερη. Εάν εκφράσουμε αυτά με τους όρους που χρησιμοποιήσαμε εδώ, στην πρώτη περίπτωση, υπάρχει λίγο όφελος από την προαιρετική προσπάθεια (εκτός ίσως από την ταχύτητα της εργασίας). Στη δεύτερη περίπτωση, μια οργάνωση της εργασίας που αξιοποιεί την φαντασία και την πρωτοβουλία των εργαζομένων είναι ανώτερη.

Παρόλο που ο Perrow χρησιμοποίησε αυτό το μοντέλο για να αποδείξει ότι η αναμόρφωση της εργασίας δεν είναι πάντα η καλύτερη λύση, άλλοι χρησιμοποίησαν αυτό το γενικό επιχείρημα για να περιγράψουν μία δυναμική [μία εξελισσόμενη κατάσταση] και να αποδείξουν ότι τα αυξανόμενα επίπεδα αβεβαιότητας και αλλαγής δημιουργούν ισχυρά κίνητρα για την μετάβαση σε ευέλικτα συστήματα οργάνωσης που βασίζονται στη συμμετοχή των εργαζομένων (Piore and Sabel 1984; Streeck 1987; Katz and Keefe 1992). Με τον ίδιο τρόπο, το 1992, οι Kochan and Useem ισχυρίστηκαν ότι: "Όσο υπήρχαν μαζικές αγορές, οι εταιρίες υιοθέτησαν στρατηγικές που έδιναν έμφαση σε μεγάλες ποσότητες, την έκδοση κάθε μοντέλου για μακρύ διάστημα, μαζική παραγωγή αδιαφοροποίητων προϊόντων, οικονομίες κλίμακας και ελαχιστοποίηση του κόστους. Αλλά οι σημερινές παγκόσμιες αγορές δείχνουν να επιζητούν πιο διαφοροποιημένα και υψηλότερης ποιότητας αγαθά και υπηρεσίες. Και οι μικρότεροι κύκλοι ζωής προϊόντος επιβραβεύουν την καινοτομία και το μικρό χρόνο ανάπτυξης" (σελ.6).

Υπάρχουν αρκετές αποδείξεις ότι οι κύκλοι ζωής των προϊόντων και της τεχνολογίας συντομεύτηκαν και ότι η ποικιλία των προϊόντων αναπτύχθηκε ραγδαία. Η απότομη αύξηση στον αριθμό των μοντέλων των αυτοκινήτων κατά τη διάρκεια των τελευταίων 20 χρόνων, η αύξηση των εποχών της μόδας στο ένδυμα, ο πολλαπλασιασμός των υπηρεσιών που παρέχονται από τις τράπεζες και οι απότομες αυξήσεις στον αριθμό και την ποικιλία των προϊόντων που διατίθενται στα supermarket όλα υποδεικνύουν ότι οι εταιρίες που εστιάζουν στην παραγωγή τεράστιων ποσοτήτων προϊόντος ενός μοντέλου θα έχουν πρόβλημα.

Η ανάπτυξη των τεχνολογιών της πληροφορίας και των υπολογιστών κατά τη διάρκεια των δύο τελευταίων δεκαετιών του 20ου αιώνα είχε από μόνη της βαθιά επίπτωση στις συνθήκες των αγορών, ανεβάζοντας τα επίπεδα του ανταγωνισμού σε πολλούς κλάδους. Σε πολλές περιπτώσεις, αυτή η τεχνολογία είναι αυτό που επέτρεψε

τον πολλαπλασιασμό των προϊόντων και τη συντόμευση του κύκλου ζωής των προϊόντων. Σε κλάδους όπως η παραγωγή αυτοκινήτων, η ραγδαία μείωση του κόστους της τεχνολογίας της πληροφορίας μείωσε το κόστος του ευέλικτου εξοπλισμού και οδήγησε στην υιοθέτηση ευέλικτου εξοπλισμού στις διαδικασίες συναρμολόγησης (MacDuffie and Krafcik 1992; Pil and MucDuffie 1996). Αυτό διευκόλυνε την επίτευξη οικονομιών εύρους [economies of scope] στην μεταποίηση, καθώς οι εταιρίες αυξάνουν την ποικιλία των χαρακτηριστικών των προϊόντα και παράγουν τα διάφορα μοντέλα και συλ που παράγονται σε μια γραμμή συναρμολόγησης σε μικρότερες παρτίδες.

Καθώς αυξάνονται η ποικιλία των προϊόντων και η πολυπλοκότητα των προσφερόμενων προϊόντων [product mix], η οργάνωση της εργασίας και οι πρακτικές Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων που μειώνουν τα αποθέματα και αυξάνουν τις δεξιότητες και τις ικανότητες επίλυσης προβλημάτων της εργατικής δύναμης γίνονται όλο και περισσότερο πλεονεκτικές. Στο λιανικό εμπόριο, τα ηλεκτρονικές ταμειακές μηχανές και άλλα ηλεκτρονικά συστήματα ελέγχου των αποθεμάτων καθιστούν εφικτό τον αυστηρό έλεγχο των αποθεμάτων. Οι πρακτικές "Just-in-time" στην μεταποίηση και οι πρακτικές συνεχούς ανεφοδιασμού στο λιανικό εμπόριο αύξησαν τη σημασία της έγκαιρης παράδοσης αγαθών τέλειας ποιότητας για αυτές τις εταιρίες. Τα εργοστάσια τα οποία επιλέγονται ως προτιμητέοι προμηθευτές αυτών των εταιριών πρέπει να έχουν αυστηρά επίπεδα παράδοσης και ποιότητας που δεν μπορούν να επιτευχθούν με ποιοτικό έλεγχο στο τέλος της παραγωγικής διαδικασίας. Στην περίπτωση των εταιριών που παράγουν τεχνολογικά προηγμένα προϊόντα, η ραγδαία πρόοδος των τεχνολογιών των υπολογιστών και της πληροφορίας σημαίνει συντομότερο κύκλο ζωής των προϊόντων. Η γρήγορη πρόοδος προς τα κάτω της γραμμής μάθησης της παραγωγής νέων γενεών ενός προϊόντος και η παρουσίαση του ενός μετά το άλλο νέων προϊόντων στη αγορά μπορεί να είναι ένα σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Αυτές οι αλλαγές στα επίπεδα του ανταγωνισμού ώθησαν εργοστάσια σε ένα ευρύ φάσμα βιομηχανικών κλάδων να ξανασκεφτούν το ρόλο των εργαζομένων στην παραγωγική διαδικασία και την συνεισφορά που μπορεί να έχει στην απόδοση του εργοστασίου μία εργατική δύναμη με δεξιότητες και κίνητρα. Μία εργατική δύναμη με περισσότερες δεξιότητες μειώνει το χρόνο που απαιτείται για την εκμάθηση της παραγωγής νέων προϊόντων και συμμετέχει πιο αποτελεσματικά σε δραστηριότητες επίλυσης προβλημάτων. Οι μειώσεις στα αποθέματα [inventory buffers] αυξάνουν τη σημασία της γρήγορης επίλυσης των προβλημάτων ποιότητας: όταν υπάρχουν ελαττώματα σε κομμάτια ή τα προϊόντα δεν πληρούν τις προδιαγραφές, η μείωση της παραγωγής δεν μπορεί να αντισταθμιστεί πλέον από τα αποθέματα. Ο προγραμματισμός της παραγωγής πέφτει έξω, οι ημερομηνίες παράδοσης χάνονται, και οι πελάτες που έχουν υιοθετήσει πρακτικές αποθεμάτων του τύπου "Just-in-Time" αντιμετωπίζουν σοβαρές δυσκολίες και μπορεί να ακυρώσουν παραγγελίες. Για να προσαρμοστούν στο νέο ανταγωνισμό, μερικά εργοστάσια στο χώρο της μεταποίησης εισήγαγαν Συστήματα Εργασίας Υψηλής Απόδοσης.

Αυτές οι συνθήκες έρχονται σε έντονη αντίθεση με τις συνθήκες που χαρακτήριζαν ένα μεγάλο μέρος του 20ου αιώνα. Κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου, τα παραδοσιακά συστήματα εργασίας αποδείχθηκαν πολύ επικερδή, κυρίως σε εργοστάσια που ανταγωνίζονταν κυρίως στη βάση της τιμής του προϊόντος. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε αυτά τα εργοστάσια βασιζόταν σε επενδύσεις σε νέα τεχνολογία και σε οικονομίες κλίμακας που μείωναν το κόστος παραγωγής ανά μονάδα προϊόντος στους βιομηχανικούς κλάδους έντασης κλίμακας [scale-intensive industries]. Οι μάντζερ αντιμετώπιζαν την εργασία ως ένα κόστος που έπρεπε να ελαχιστοποιηθεί, όχι ως ένα περιουσιακό στοιχείο που θα μπορούσε να προσφέρει στο εργοστάσιο ένα πλεονέκτημα απέναντι στους ανταγωνιστές του. Η εργασία σε αυτά τα

εργοστάσια ήταν κατατετμημένη σε απλά, επαναλαμβανόμενα καθήκοντα που απαιτούσαν περιορισμένη προαίρεση από τον εργαζόμενο. Έμφαση δίνονταν στην ατομική αποδοτικότητα και στη επιδέξια εκτέλεση από τον εργαζόμενο εργασιών που μαθαίνονταν εύκολα. Η παρακίνηση [στην εργασία] υποτίθεται ότι βασιζόταν μόνο στο ατομικό οικονομικό κίνητρο και οι εργαζόμενοι δεν αναμένονταν να συνεισφέρουν ιδέες. Οι μάνατζερ βασίζονταν στη στενή επίβλεψη των εργαζομένων για να τους αποτρέψουν να μην εργάζονται, στην τεχνολογία για να ελέγξουν το κόστος, σε στοίβες αποθεμάτων έργου σε εξέλιξη [work-in-process]⁶ για να ελαχιστοποιήσουν τις ανάγκες συντονισμού και επικοινωνίας ανάμεσα στα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας, στον έλεγχο [inspection] και τις δοκιμές στο τέλος της παραγωγικής διαδικασίας για να ελέγξουν την ποιότητα, και σε μακρούς χρόνους παράδοσης και αποθήκες γεμάτες με αποθέματα ετοιμοπαράδοτων προϊόντων για να ανταποκρίνονται στις προγραμματισμένες παραγγελίες. Σε αυτό το περιβάλλον, χρόνος που δαπανάται από τους εργαζόμενους για κατάρτιση ή σε συνεδριάσεις για την επίλυση προβλημάτων ισοδυναμεί με χαμένη παραγωγικότητα. Όσο η τεχνολογία και οι αγορές ευνοούσαν να παράγονται τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που κάτω από τέτοιες συνθήκες, τότε οι εταιρίες είχαν λίγα κίνητρα να αναζητήσουν διαφορετικούς τρόπους οργάνωσης της παραγωγής. Οι μάνατζερ στρέφονταν σε νέες μορφές οργάνωσης της εργασίας όταν διαπίστωναν αυξανόμενη δυσαρέσκεια ανάμεσα στους εργαζόμενους, αλλά έτειναν να εγκαταλείπουν αυτές τις προσπάθειες όταν η ικανοποίηση των εργαζόμενων, η παραγωγικότητα και η κερδοφορία δεν αυξάνονταν όπως αναμένονταν.

Η πρότασή μας είναι ότι οι συνθήκες αλλάζουν ώστε να ευνοούν όλο και περισσότερο τα Συστήματα Εργασίας Υψηλής Απόδοσης, όχι απαραίτητα επειδή αυξάνουν την ικανοποίηση των εργαζομένων, αλλά επειδή είναι αποτελεσματικότερα στην παραγωγή προϊόντων και πιθανόν και υπηρεσιών για τις αναδυόμενες αγορές με την χρησιμοποίηση των τελευταίων τεχνολογιών. Ως αποτέλεσμα, η ανάπτυξη και διάδοση των Συστημάτων Εργασίας Υψηλής Απόδοσης είναι πολύ πιθανότερο ότι είναι μια ένδειξη μιας μακροχρόνιας τάσης παρά ενός ακόμη (βραχύβιου) επιχειρηματικού κύκλου.

⁶ κομματιών ή ημιέτοιμων προϊόντων αποθηκευμένων ανάμεσα σε διαδοχικές κατεργασίες

Θεωρητικό Πλαίσιο

Βασισμένοι στην ανασκόπηση των προηγούμενων ιστορικών και θεωρητικών μελετών και στις δικές μας εκτενείς επισκέψεις σε 44 εργοστάσια σε τρεις βιομηχανικούς κλάδους, καταλήγουμε στο ότι τα Συστήματα Εργασίας Υψηλής Απόδοσης για να είναι αποτελεσματικά απαιτούν τρία βασικά συστατικά στοιχεία:

- ❖ ευκαιρίες για ουσιαστική συμμετοχή στις αποφάσεις,
- ❖ κατάλληλα κίνητρα, και
- ❖ πολιτικές κατάρτισης και επιλογής που εγγυώνται μία κατάλληλα καταρτισμένη εργατική δύναμη.

Ευκαιρίες για ουσιαστική συμμετοχή

Η οργάνωση της διαδικασίας της εργασίας κατά τρόπον ώστε και οι μη διευθυντικοί υπάλληλοι να έχουν την ευκαιρία να συνεισφέρουν καταβάλλοντας προαιρετική προσπάθεια είναι το κεντρικό χαρακτηριστικό ενός Συστήματος Εργασίας Υψηλής Απόδοσης. Αυτός ο τρόπος οργάνωσης της εργασίας δίνει έμφαση στην αποκέντρωση της συλλογής και επεξεργασίας πληροφοριών προς τους μη διευθυντικούς υπαλλήλους, οι οποίοι ενεργούν βασιζόμενοι σε αυτές τις πληροφορίες για την επίλυση προβλημάτων και τη λήψη αποφάσεων. Οι απλοί εργάτες [front-line workers] μπορούν να συνεισφέρουν στη λειτουργία των εργοστασίων όπου απασχολούνται μόνο όταν έχουν την εξουσία να επιλύουν προβλήματα και να προτείνουν και να επηρεάζουν αλλαγές στις οργανωσιακές διαδικασίες (Doty and Delery 1997; Appelbaum and Berg 1999).

Το ακριβές μέτρο μέσα στο εργοστάσιο με τον οποίο οι απλοί εργάτες [front-line workers] συλλέγουν πληροφορίες, τις επεξεργάζονται και ενεργούν βασιζόμενοι σε αυτές μπορεί να διαφέρει. Που ακριβώς γίνονται αυτές οι δραστηριότητες—είτε σε αυτοδιοικούμενες ομάδες, είτε σε ομάδες για την επίλυση προβλημάτων εκτός της παραγωγικής διαδικασίας [off-line] ή την βελτίωση της ποιότητας—είναι λιγότερο σημαντικό από το γεγονός ότι αυτές οι δραστηριότητες όντως γίνονται. Για να είναι αποτελεσματικοί στη βελτίωση της απόδοσης του εργοστασίου, οι εργαζόμενοι πρέπει να έχουν την ευθύνη, την δικαιοδοσία, και την ευκαιρία να επιλύουν προβλήματα και να λαμβάνουν αποφάσεις.

Δύο άλλες διαστάσεις της συμμετοχής των εργαζόμενων σε αυτές τις δραστηριότητες είναι σημαντικές. Πρώτον, οι εργαζόμενοι σε ένα Σύστημα Εργασίας Υψηλής Απόδοσης έχουν κατά πάσαν πιθανότητα μεγαλύτερη αυτονομία και έλεγχο πάνω στις αποφάσεις εκείνες που επηρεάζουν την ίδια τους την δουλειά. Δεύτερον, οι εργαζόμενοι με ευθύνες επίλυσης προβλημάτων και λήψης αποφάσεων πρέπει να είναι σε θέση να χρησιμοποιούν πόρους εκτός των δικών τους ομάδων εργασίας και να συντονίζουν τις αποφάσεις τους με την ευρύτερη οργάνωση. Επομένως, η επικοινωνία αυτών των υπαλλήλων με εργαζόμενους εκτός των ομάδων εργασίας τους, με μανάτζερ πέρα από τους δικούς τους, και με ειδικούς σε συγκεκριμένα θέματα (μηχανικούς, λογιστές, τεχνίτες, υπαλλήλους των τμημάτων προμηθειών και marketing) είναι μια ακόμη σημαντική διάσταση ενός Συστήματος Εργασίας Υψηλής Απόδοσης. Ο συντονισμός και η επικοινωνία ανάμεσα στους υπαλλήλους σε ένα Σύστημα Εργασίας Υψηλής Απόδοσης, συμπεριλαμβανομένων των απλών εργατών [front-line workers], αντικαθιστούν ένα μεγάλο μέρος από την ιεραρχική επικοινωνία που ακολουθείται σε ένα παραδοσιακό τρόπο οργάνωσης της εργασίας. Αυτό έρχεται σε έντονη αντίθεση με την οργάνωση της εργασίας σύμφωνα με τον Taylor σε εργοστάσια στα οποία, όπως παρατήρησε ο Aoki (1988, σελ.16), οι ανάγκες για επικοινωνία ανάμεσα στους απλούς εργάτες [front-line workers] διατηρούνται στο ελάχιστο.

Οι οργανωτικές δομές σε ένα Σύστημα Εργασίας Υψηλής Απόδοσης είναι σχετικά επίπεδες, και οι εργαζόμενοι στο χώρο παραγωγής [shop-floor workers] έχουν μεγαλύτερο έλεγχο της παραγωγικής διαδικασίας. Στην οργάνωση της εργασίας σύμφωνα με τον Taylor, ο διαχωρισμός ανάμεσα στη σκέψη και την πράξη υποτίθεται ότι βελτιώνει την αποδοτικότητα. Αυτό το επιτυγχάνει, υποτίθεται, αυξάνοντας τον καταμερισμό και την ειδίκευση της εργασίας, εξοικονομώντας χρήματα που διατίθενται για την κατάρτιση των ειδικών δεξιοτήτων που χρειάζονται για την επεξεργασία πληροφοριών και τη λήψη αποφάσεων, αποφεύγοντας την ανάλωση χρόνου για τις ομαδικές συζητήσεις, και συγκεντρώνοντας τη λήψη αποφάσεων στα όργανα της διοίκησης στα ανώτερα επίπεδα της οργανωσιακής ιεραρχίας της. Με αυτές τις υποθέσεις, η ιεραρχία και ο συγκεντρωτικός σχεδιασμός αναμένονται να επιτύχουν μεγαλύτερη παραγωγικότητα από ό,τι θα επιτυγχάνονταν από πιο συμμετοχικές μορφές οργάνωσης της εργασίας. (Δείτε, για παράδειγμα, Williamson 1979 και 1985).

Πολιτικές που Εγγυώνται Επαρκείς Δεξιότητες

Ακόμη και αν οι υπάλληλοι έχουν την ευκαιρία να χρησιμοποιήσουν την πρωτοβουλία τους, τη δημιουργικότητα και την εμπειρική γνώση των εργασιών τους για το καλό της οργάνωσης, οι προσπάθειές τους είναι αποτελεσματικές μόνο όταν έχουν τις κατάλληλες δεξιότητες και γνώσεις. Ένας από τους στόχους μερικών παραδοσιακών μορφών οργάνωσης ήταν να μειωθεί η εξάρτηση της εταιρίας από τις δεξιότητες της εργατικής δύναμης, τουλάχιστον της εργατικής δύναμης στον χώρο της παραγωγής. Η απλούστευση της εργασίας και ο αυτοματισμός που σχεδιάζονταν κατά τρόπον ώστε να ενσωματώνει τις δεξιότητες των εργατών σε μηχανές ήταν συνηθισμένοι τρόποι για την επίτευξη αυτού του στόχου. Εργαζόμενοι που διαθέτουν μόνο την συγκεκριμένη γνώση της εργασίας τους, από τους οποίους αναμένεται να εκτελούν τυποποιημένες εργασίες, και οι οποίοι έχουν μικρή γνώση των ευρύτερων στόχων της οργάνωσης δεν είναι σε ισχυρή θέση να συνεισφέρουν τίποτα πέρα από τη στενή εκτέλεση των καθηκόντων που τους έχουν ανατεθεί. Οι εργαζόμενοι στα Συστήματα Εργασίας Υψηλής Απόδοσης χρειάζονται καλύτερες δεξιότητες και γνώσεις πάνω σε ένα ευρύ φάσμα, που περιλαμβάνει βασικές δεξιότητες, τεχνικές δεξιότητες, και δεξιότητες ειδικές για την συγκεκριμένη θέση εργασίας, και ηγετικές και κοινωνικές δεξιότητες.

Οι πρακτικές στελέχωσης και πιο αυστηρές διαδικασίες επιλογής και πρόσληψης προσωπικού μπορούν να δώσουν τη δυνατότητα σε ένα εργοστάσιο να αποκτήσει υπαλλήλους με τις κατάλληλες γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες ώστε να λειτουργήσουν αποτελεσματικά σε ένα Σύστημα Εργασίας Υψηλής Απόδοσης. Η επιλεκτική στελέχωση αναγνωρίζεται γενικά ότι οδηγεί σε μία καλύτερα εκπαιδευμένη ή, με άλλα λόγια, ικανότερη εργατική δύναμη. Η κατάρτιση επίσης μπορεί να αποτελέσει μια σημαντική λειτουργία σε ένα Σύστημα Εργασίας Υψηλής Απόδοσης. Οι εταιρίες μπορούν να αυξήσουν τις δεξιότητες της εργατικής δύναμης, αυξάνοντας την κατάρτιση (είτε πρόκειται για εγκύλια κατάρτιση είτε για πρακτική κατάρτιση [structured on-the-job training]) σε δεξιότητες που αφορούν τεχνικά θέματα, δεξιότητες επίλυσης προβλημάτων, και δεξιότητες συγκρότησης ομάδων.

Οι πρακτικές επιλεκτικής στελέχωσης και η κατάρτιση συχνά αλληλοσυμπληρώνονται, διότι η επιπρόσθετη κατάρτιση είναι λιγότερο ακριβή και περισσότερο αποτελεσματική όταν οι εργαζόμενοι είναι ήδη καλά προετοιμασμένοι. Τυπικά, τα εργοστάσια υψηλής απόδοσης είναι περισσότερο επιλεκτικά στις προσλήψεις και παρέχουν περισσότερη κατάρτιση στους εργαζόμενους. Η επιλογή προσωπικού μπορεί να υποκαταστήσει την κατάρτιση ωστόσο, αν ένας εργοδότης προτίθεται να πληρώσει μισθούς αρκετά υψηλούς ώστε να προσλάβει εργάτες με τις δεξιότητες που απαιτούνται ή να προσελκύσει έμπειρους εργαζομένους από άλλες εταιρίες.

Η συγκρότηση τόσο των ομάδων που συγκροτούνται εκτός της παραγωγικής διαδικασίας [off-line] όσο και των αυτοδιοικούμενων ομάδων εργασίας για να είναι αποτελεσματική στην περίπτωση των Συστημάτων Εργασίας Υψηλής Απόδοσης απαιτεί οι εταιρίες και οι εργαζόμενοι να επενδύσουν σε συγκεκριμένες για την εταιρία δεξιότητες. Οι ανάγκες για συγκεκριμένες για την εταιρία δεξιότητες αυξάνονται διότι οι εταιρίες μοιράζονται επιχειρηματικές και οικονομικές πληροφορίες με τους υπαλλήλους τους και επειδή οι απλοί εργάτες [front-line workers] αναμένεται να είναι καλά ενημερωμένοι για τα προϊόντα και τις αγορές της εταιρίας. Οι εργαζόμενοι επίσης αναμένεται να αναπτύξουν την ικανότητα να συναντιούνται με τους πελάτες και να έχουν επαρκή γνώση για το πώς η οργάνωση λειτουργεί για να βοηθήσουν να επιλυθούν τα προβλήματα των πελατών. Οι εργαζόμενοι χρειάζεται να γνωρίζουν καλά την ίδια την οργάνωση και τις ανάγκες των πελατών.

Το ίδιο ισχύει και εάν οι εργαζόμενοι πρόκειται να αντιμετωπίσουν αποτελεσματικά τα προβλήματα που παρουσιάζονται στο χώρο της παραγωγής. Οι δραστηριότητες που αναλαμβάνουν—δραστηριότητες συγκρότησης ομάδων, επίλυσης προβλημάτων, και λήψης αποφάσεων—όπως επίσης ο συντονισμός και η επικοινωνία με συναδέλφους, πρέπει να διεξάγονται με ένα τρόπο σύμφωνο με την εταιρική κουλτούρα της οργάνωσης. Επιπλέον, τα μέλη των ομάδων πρέπει να είναι ικανά να αναλάβουν καθήκοντα επίβλεψης, όπως τον καταμερισμό των εργασιακών καθηκόντων ανάμεσα στα μέλη της ομάδας και την αντιμετώπιση των προβλημάτων που δημιουργούν οι απουσίες άλλων συναδέλφων, καθώς και καθήκοντα τακτικής συντήρησης. Φυσικά, κάποιες από αυτές τις δεξιότητες έχουν γενικά όπως και συγκεκριμένα για την εταιρία χαρακτηριστικά.

Οι εργαζόμενοι σε αυτοδιοικούμενες ομάδες παραγωγής απαιτείται ακόμη να αυξήσουν τις τεχνικές τους δεξιότητες για να εκτελέσουν πολλαπλά καθήκοντα, στατιστικό έλεγχο διεργασιών, και ποιοτικούς ελέγχους [quality inspections]. Αυτές οι δεξιότητες μπορεί να είναι συγκεκριμένες για την εταιρία, και οι επενδύσεις σε αυτές τις δεξιότητες μπορεί να αυξήσουν τον "μονοδιάστατο χαρακτήρα ως περιουσιακό στοιχείο" ["asset specificity"] που έχει το ανθρώπινο κεφάλαιο—αυτός είναι ο βαθμός στον οποίο οι γνώσεις και οι δεξιότητες των εργαζόμενων είναι πολύτιμες στην εργοδότη εταιρία αλλά ταυτόχρονα δεν μπορούν εύκολα να μεταβιβαστούν και εφαρμοστούν σε άλλο περιβάλλον. Οι εργαζόμενοι χρειάζονται κίνητρα και παρακίνηση για να κάνουν επενδύσεις σε συγκεκριμένες για την εταιρία δεξιότητες όπως επίσης και για να συνεισφέρουν καταβάλλοντας προαιρετική προσπάθεια στην παραγωγική διαδικασία.

Κίνητρα

Ο σκοπός της αναμόρφωσης της εργασίας και της συμμετοχής των εργαζομένων [στην λήψη αποφάσεων] είναι να συντελέσει στην ανάπτυξη προαιρετικής προσπάθειας από τους εργαζόμενους. Αυτή η προσπάθεια, κατά κανόνα, δεν μπορεί να προκύψει μέσα από την στενή επίβλεψη/παρακολούθηση των εργαζόμενων και την απαρέγκλιτη τήρηση των διατυπωμένων καθηκόντων και ευθυνών των θέσεων εργασίας. Πώς μπορεί μία οργάνωση να παρακινήσει τους υπαλλήλους να χρησιμοποιήσουν τη φαντασία τους, τη δημιουργικότητα τους, τον ενθουσιασμό τους και την άμεση γνώση των συγκεκριμένων εργασιών που κάνουν προς όφελος της οργάνωσης; Σε αυτό το τμήμα, αναφερόμαστε σε τρία είδη παρακίνησης: οικονομική ή εξωτερική παρακίνηση, εσωτερική παρακίνηση, και παρακίνηση μέσω της δημιουργίας ενός κλίματος εμπιστοσύνης και της προαγωγής ανάμεσα στους εργαζόμενους της προσδοκίας ενός μακροχρόνιου οικονομικού συμφέροντος συνυφασμένου με το μέλλον της οργάνωσης.

Οικονομική ή Εξωτερική Παρακίνηση

Η παρακίνηση πολλές φορές εννοείται πολύ στενά ως οι πρακτικές πληρωμές που υιοθετούνται από τη διοίκηση μίας εταιρίας ώστε να ευθυγραμμιστούν τα συμφέροντα των υπαλλήλων με αυτά της εταιρίας. Σε ένα Σύστημα Εργασίας Υψηλής Απόδοσης, αυτό εφαρμόζεται συχνά κάνοντας την πληρωμή να εξαρτάται από την απόδοση της ομάδας ή της εταιρίας. Στα τέλη του 20ου αιώνα, οι εταιρίες δοκίμασαν μια μεγάλη ποικιλία πλάνων ιδιοκτησίας μετοχών από τους υπαλλήλους (γνωστά ως ESOPs=employee stock ownership plans), μοιράσματος των κερδών [profit sharing], μοιράσματος της αύξησης της τιμής των μετοχών [gain sharing], αξιολογικής αμοιβής, και άλλων τρόπων αμοιβών που με τον ένα ή τον άλλο τρόπο έκαναν το οικονομικό συμφέρον των εργαζόμενων να συνδέεται με την επιτυχία της εταιρίας. Το πρόβλημα με αυτά τα πλάνα είναι ότι δημιουργούν εξωτερικότητες [externalities]⁷, δηλαδή έχουν απρόβλεπτες συνέπειες. Οι ορθολογικά σκεπτόμενοι εργαζόμενοι δεν έχουν κανένα κίνητρο να αλλάξουν συμπεριφορά εάν η δική τους προσωπική συνεισφορά δεν έχει καμία διακριτή συμβολή στο συνολικό κέρδος. Η εμφάνιση συμπεριφορών που νέμονται τα κέρδη χωρίς να χρειάζεται να συμβάλλουν [free-rider effect] υποσκάπτει τα οφέλη της παρακίνησης από τέτοιου είδους πλάνα πληρωμών (Alchian and Demsetz 1972; Bowles 1985; Kandel and Lazear 1992; Lazear 1995). Επιπλέον, τα κέρδη εξαρτώνται από πολλούς άλλους παράγοντες πέρα από την παραγωγικότητα και την προσπάθεια των εργαζομένων. Εταιρίες με υποδειγματική παραγωγικότητα μπορεί να αποτύχουν εάν δεν πωλούν την παραγωγή τους, και οι σκληρά εργαζόμενοι και αφοσιωμένοι εργαζόμενοι δεν θα είναι παραγωγικοί, εάν είναι υποχρεωμένοι να εργάζονται με απαρχαιωμένο εξοπλισμό. Μπορούμε να δεχτούμε τα εισοδήματα των χαμηλόμισθων εργαζομένων να διακινδυνεύουν ως αποτέλεσμα παραγόντων τους οποίους δεν μπορούν να ελέγξουν;

Η πληρωμή με βάση την ατομική παραγωγή κομματιών [individual piece rates] συνδέει την πληρωμή άμεσα με την ατομική επίδοση και χρησιμοποιείται ακόμη ευρύτατα. Από την άλλη πλευρά, η πληρωμή με το κομμάτι [piece rate] έχει την τάση να ενθαρρύνει την ποσότητα έναντι της ποιότητας, και, με τον τρόπο αυτό, δημιουργεί ατομικά συμφέροντα που μπορεί να συγκρούονται με τους ευρύτερους στόχους της ομάδας, του ομάδας εργασίας ή της οργάνωσης.

Αυτά τα επιχειρήματα λογικά ευνοούν το μοίρασμα των κερδών ή ομαδικά κίνητρα (όπως είναι η πληρωμή με βάση την ομαδική παραγωγή κομματιών) που ανταμείβουν τους εργαζομένους για πραγματικές βελτιώσεις που προκύπτουν ως αποτέλεσμα αναγνωρίσιμων προσπαθειών μίας σχετικά μικρής ομάδας εργαζομένων. Τα πρότυπα [συμπεριφοράς] που αναπτύσσουν οι ομάδες και η πίεση από τα υπόλοιπα μέλη που χαρακτηρίζουν την δυναμική μιας μικρής ομάδας μπορεί να αντιμετωπίσουν την εξωτερικότητα [externalities], δηλαδή τις απρόβλεπτες συνέπειες που προκύπτουν από όσους προσπαθούν να νέμονται τα κέρδη χωρίς να συμβάλλουν [free-rider problems].

Εσωτερικά κίνητρα

Η παρακίνηση στις οργανώσεις εργασίας υψηλής απόδοσης δεν περιορίζεται απαραίτητα στα οικονομικά κίνητρα. Η αναζήτηση τρόπων εσωτερικής [intrinsic] παρακίνησης ήταν η βάση των περισσότερων προσπαθειών για αναμόρφωση της εργασίας από την δεκαετία του 1930 μέχρι την δεκαετία του 1970 ή ακόμη και την δεκαετία του 1980. Η αντίληψη ότι οι εργαζόμενοι είναι πιο παραγωγικοί όταν έχουν προκλήσεις στην εργασία τους είχε μια ισχυρή απήχηση σε αυτό το πεδίο. Αναμένουμε

⁷ externality: εξωτερικότητα, ένας οικονομικός όρος που χρησιμοποιείται για να περιγράψει μία απρόβλεπτη συνέπεια μίας οικονομικής πράξης για κάποιο τρίτο πρόσωπο εκτός των συμβαλλομένων

ότι τα Συστήματα Εργασίας Υψηλής Απόδοσης θα αυξήσουν την εσωτερική [intrinsic] ανταμοιβή από την εργασία και με αυτό τον τρόπο θα επαυξήσουν την ικανοποίηση και τη αφοσίωση των εργαζομένων.

Αμοιβαία Εμπιστοσύνη και Υπάλληλοι ως Ομάδα Ενδιαφέροντος [Stakeholders]

Πολλοί μελετητές και επαγγελματίες της διοίκησης επιχειρήσεων πιστεύουν ότι οι εργαζόμενοι είναι πολύ περισσότερο πιθανό να καταβάλουν προαιρετική προσπάθεια όταν "πιστεύουν ότι έχουν ένα μακρόχρονο οικονομικό συμφέρον συνυφασμένο με την πορεία της οργάνωσης σε βάθος χρόνου και την προσδοκία ότι θα ωφεληθούν από την καλλιέργεια αυτής της μακρόχρονη σχέσης" (Doty and Delery 1997, σελ.38). Οι εργαζόμενοι είναι περισσότερο πιθανό να επενδύσουν στην απόκτηση δεξιοτήτων, να προσπαθήσουν περισσότερο να συγκεντρώσουν και να μοιραστούν πληροφορίες, και να συμμετάσχουν στη λήψη αποφάσεων όταν αναγνωρίζεται η αξίωση τους να θεωρούνται ως ομάδα ενδιαφέροντος [stakeholders] στην επιχείρηση και ταυτόχρονα διατηρούν μια εύλογη προσδοκία ασφάλειας απασχόλησης στην συγκεκριμένη εταιρία. Σε αυτό το πλαίσιο, το μοίρασμα των κερδών, τα κίνητρα για ποιότητα, και άλλες μορφές πληρωμών για καλή απόδοση μπορεί να θεωρούνται ως αναγνώριση και παραδοχή από την εταιρία του ενδιαφέροντος του εργαζόμενου στην εταιρία. Για τους εργαζόμενους, η επένδυση σε δεξιότητες είναι δαπανηρή σε προσπάθεια, χρόνο, και άλλες πηγές που είναι απαραίτητες για να αποκτήσουν αυτές τις δεξιότητες. Και η ανταπόδοση αυτής της επένδυσης μπορεί να πραγματοποιηθεί μόνο σε μια μακρόχρονη σχέση απασχόλησης στην εταιρία. Επομένως, οι πρακτικές πληρωμών που παρέχουν κίνητρα μπορεί να είναι αποτελεσματικές στην παρακίνηση των υπαλλήλων να καταβάλλουν την κατάλληλη προαιρετική προσπάθεια όταν υλοποιούνται μαζί με άλλες πρακτικές Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων με σκοπό την αύξηση της αμοιβαίας εμπιστοσύνης και αφοσίωσης. Όντως, η σημασία της εμπιστοσύνης υπήρξε ένα κύριο στοιχείο της βιβλιογραφίας πάνω στην αναμόρφωση της εργασίας για πολλά χρόνια. Ένα καλό παράδειγμα είναι το βιβλίο "Θεωρία Z" ["Theory Z"] του William Ouchi, το οποίο αναφέρει, "Το πρώτο μάθημα της Θεωρίας Z είναι η εμπιστοσύνη" (1982, σελ.5).

Υπάρχουν πολλά στοιχεία στην ανάπτυξη της εμπιστοσύνης και στην αίσθηση των υπαλλήλων να θεωρούνται ως ομάδα ενδιαφέροντος [stakeholders] στην εταιρία. Ένα κομβικό θέμα αφορά την συμπεριφορά των προϊσταμένων, η οποία εμφανίζεται στις περισσότερες λίστες παραγόντων που οδηγούν στην επιτυχία των προσπαθειών αναμόρφωσης της εργασίας. Αυταρχική και ιδιότροπη συμπεριφορά συνήθως αποθαρρύνει τους υπαλλήλους να ταυτιστούν με το συμφέρον της οργάνωσης και να αναλάβουν το ρίσκο να εκφράσουν τη γνώμη τους ελεύθερα και να παρουσιάσουν νέες ιδέες. Οι LeVyne and Tyson (1990) αναφέρουν ότι ο σεβασμός των ατομικών δικαιωμάτων είναι μια προϋπόθεση για επιτυχημένα προγράμματα αναμόρφωσης της εργασίας. Αυτό που οι Blinder and Krueger (1991) ονομάζουν απροκάλυπτες ["in your face"] διαφορές κοινωνικής θέσης [status], όπως οι ξεχωριστοί χώροι στάθμευσης, τραπεζαρίες και εισοδοί, όλα αποθαρρύνουν την ανάπτυξη εμπιστοσύνης και αποτρέπουν τους υπαλλήλους να βλέπουν τους εαυτούς τους ως ομάδα ενδιαφέροντος [stakeholders] στην εταιρία. Ακραίες μισθολογικές διαφορές ανάμεσα στους υπαλλήλους και την διοίκηση έχουν το ίδιο αποτέλεσμα. Μια ατμόσφαιρα εμπιστοσύνης μπορεί επίσης να αναπτυχθεί από πολλά κίνητρα τα οποία εκτιμούν οι εργαζόμενοι. Αυτά μπορεί να συμπεριλαμβάνουν την πληρωμή υψηλών βασικών μισθών, την παροχή καλών παροχών⁸, την πρόσβαση στην κατάρτιση, την υποστήριξη των εργαζομένων να αντιμετωπίζουν τα προβλήματα που παρουσιάζονται ανάμεσα στην εργασία και στην οικογένεια, και την παροχή ευκαιριών για προαγωγή. Αυτές οι

⁸ υγειονομική περίθαλψη, εφάπαξ, κλπ

πρακτικές εκφράζουν το σεβασμό και την αφοσίωση της εταιρίας στην εργατική της δύναμη, και την ίδια στιγμή, τείνουν να μειώσουν το δείκτη αποχώρησης και να δέσουν τους υπαλλήλους με την εταιρία.

Συστήματα Εργασίας Υψηλής Απόδοσης και Οικονομικά Οφέλη για την Εταιρία

Εάν τα εργοστάσια υιοθετήσουν Συστήματα Εργασίας Υψηλής Απόδοσης στα οποία οι εργαζόμενοι έχουν την ευκαιρία να συλλέξουν πληροφορίες για την παραγωγή, να τις επεξεργαστούν, και να αναλάβουν δράση με βάση αυτές τις πληροφορίες, και αν οι εργαζόμενοι έχουν επαρκείς δεξιότητες και κίνητρα, τότε ορισμένοι διαφορετικοί τύποι οικονομικών οφελών μπορεί να προκύψουν ως αποτέλεσμα. Αρχικά, ένα Σύστημα Εργασίας Υψηλής Απόδοσης μπορεί να μειώσει το συνολικό αριθμό των εργαζομένων—συμπεριλαμβανομένων των προϊστάμενων/εργοδηγών, του προσωπικού υποστήριξης⁹, και του προσωπικού της αποθήκης—που απαιτείται για να παράγει μια συγκεκριμένη ποσότητα παραγωγής. Αυτό αυξάνει την παραγωγικότητα της εργασίας και μειώνει το κόστος της εργασίας ανά μονάδα προϊόντος. Δεύτερον, ένα Σύστημα Εργασίας Υψηλής Απόδοσης μπορεί να αυξήσει την συνολική παραγωγικότητα των συντελεστών παραγωγής (Total Factor Productivity) και να μειώσει το κόστος με διάφορους τρόπους επιπροσθέτως της μείωσης, αν υπάρχει κάποια, στο κόστος εργασίας ανά μονάδα προϊόντος. Για παράδειγμα, μπορεί να μειώσει τα αποθέματα των ακατέργαστων υλικών, τα αποθέματα του έργου σε εξέλιξη [*work-in-process*], και τα αποθέματα των τελικών προϊόντων. Μια αύξηση του ετήσιου ρυθμού ανακύκλωσης των αποθεμάτων συνεπάγεται χαμηλότερα αποθέματα και μικρότερο κόστος διατήρησης αποθεμάτων. Ή, ένα Σύστημα Εργασίας Υψηλής Απόδοσης μπορεί να μειώσει το συνολικό εμβαδόν του χώρου που απαιτείται για την παραγωγή, και επομένως να μειώσει το απαιτούμενο κεφάλαιο και τα έξοδα ενοικίου, θέρμανσης, ασφάλισης και άλλα πάγια έξοδα. Τρίτον, με την μείωση της συχνότητας των βλαβών που παρουσιάζει ο εξοπλισμός και άλλων διακοπών της παραγωγικής διαδικασίας, η πραγματική παραγωγή των εργοστασίων μπορεί να προσεγγίσει περισσότερο το δυνητικό επίπεδο παραγωγής, αυξάνοντας κατ' αυτόν τον τρόπο την παραγωγικότητα του κεφαλαίου και των εργασιακών πόρων του εργοστασίου. Τελικά, ανεξάρτητα από το αν μειώνει το κόστος, ένα Σύστημα Εργασίας Υψηλής Απόδοσης μπορεί να οδηγήσει σε οικονομικά οφέλη καθώς επιτρέπει στο εργοστάσιο να παράγει ένα πιο πολύπλοκο μείγμα προϊόντων ή δίνει τη δυνατότητα στο εργοστάσιο να αποφύγει δαπανηρές καθυστερήσεις και να παρέχει αξιόπιστη και έγκαιρη παράδοση των προϊόντων του.

Συστήματα Εργασίας Υψηλής Απόδοσης και Ευημερία των Εργαζομένων

Τι υποδηλώνει το μοντέλο μας για τη σχέση ανάμεσα στα Συστήματα Στήριξης Υψηλής Απόδοσης και την ευημερία των εργαζομένων; Ίσως η πιο προφανής ένδειξη είναι ότι οι εργαζόμενοι των Συστημάτων Εργασίας Υψηλής Απόδοσης χρειάζονται περισσότερες δεξιότητες και διάφορους τύπους δεξιοτήτων. Επομένως, από μία θεώρηση ανθρώπινου κεφαλαίου, αυτοί οι εργαζόμενοι χρειάζονται υψηλότερους μισθούς. Η θεωρία της αποδοτικότητας των μισθών μπορεί επίσης να υποδηλώνει ότι οι εργοδότες θα πληρώσουν τους εργαζόμενους περισσότερα όταν αναμένουν περισσότερα από αυτούς. Σε μερικές περιπτώσεις, κυρίως σε κλάδους με έντονο διεθνή ανταγωνισμό, η εισαγωγή των Συστημάτων Εργασίας Υψηλής Απόδοσης μπορεί να περισώσει θέσεις εργασίας ακόμη και αν οι μισθοί δεν αυξηθούν.

Υψηλότερα επίπεδα εμπιστοσύνης και μεγαλύτερη εσωτερική ικανοποίηση από την εργασία αναμένονται επίσης σε καινοτόμους χώρους εργασίας. Οι ενέργειες των

⁹ τακτικής συντήρησης, επισκευών, ποιοτικού ελέγχου, κλπ

μάντζερ έχουν ισχυρό αντίκτυπο στην εμπιστοσύνη των εργαζόμενων στις οργανώσεις, και τα Συστήματα Εργασίας Υψηλής Απόδοσης παρέχουν ευκαιρίες για τέτοια συμπεριφορά από τους μάντζερ που θα δημιουργεί αισθήματα εμπιστοσύνης. Οι θέσεις εργασίας που παρέχουν προκλήσεις και κάνουν χρήση των δεξιοτήτων των εργαζομένων προσφέρουν εσωτερική ικανοποίηση/εσωτερική ανταμοιβή. Ευκαιρίες για συμμετοχή σε ουσιαστικές αποφάσεις προκαλούν τους εργαζομένους και απαιτούν από αυτούς να είναι δημιουργικοί και να κάνουν χρήση των δεξιοτήτων τους. Η εμπιστοσύνη και η εσωτερική ανταμοιβή, με τη σειρά τους, επαυξάνουν την αφοσίωση στην εταιρία και την ικανοποίηση των εργαζομένων, και μειώνουν τα επίπεδα άγχους στην εργασία.