

**Η Ακμή της Έρευνας του Σχεδιασμού Εργασίας
Από το 1950 Έως το 1980**

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,
Ζωή Παπακυριάκου

Επιμέλεια της μετάφρασης:

Σωτήρης Παπαντωνόπουλος

Η Ακμή της Έρευνας του Σχεδιασμού Εργασίας Από το 1950 Έως το 1980

Η δεκαετία του 1950 έως τα μέσα της δεκαετίας του 1970 στάθηκαν παρατηρητές σημαντικών θεωρητικών εξελίξεων στον τομέα του σχεδιασμού εργασίας. Δύο από τις εξελίξεις αυτές, η Θεωρία των Δύο Παραγόντων (ή παρακίνηση-υγιεινή) (Herzberg 1966, Herzberg, Mausner, & Snyderman 1959) και το Μοντέλο των Χαρακτηριστικών της Θέσης Εργασίας (Hackman & Oldham 1976), ασχολούνται με το σχεδιασμό ατομικών θέσεων εργασίας και προήλθαν από τις Ηνωμένες Πολιτείες. Η άλλη, η οποία ξεπήδησε από την γενικότερη και πλέον διαδεδομένη βρετανική παράδοση των κοινωνικο-τεχνικών συστημάτων (π.χ., Cherns 1976, 1987, Emery & Trist 1960, Rice 1958, Trist & Bamforth 1951), εστίασε στην ομαδική εργασία. Μαζί, αυτές οι εξελίξεις όχι μόνο διαμόρφωσαν την έρευνα και πρακτική της εποχής τους αλλά, στις δύο τελευταίες περιπτώσεις, συνεχίζουν να ασκούν σημαντική επιρροή.

Η Θεωρία των Δύο Παραγόντων [Two-Factor Theory]

Η κύρια πρόταση του Herzberg ήταν ότι οι καθοριστικοί παράγοντες της ικανοποίησης από την εργασία ήταν ποιοτικά διαφορετικοί από εκείνους της δυσαρέσκειας με την εργασία. Αυτή η ιδέα προήλθε από μία επισκόπηση της βιβλιογραφίας, τα αποτελέσματα της οποίας περιγράφηκαν κατά αυτόν τον τρόπο:

Ένα δραματικό εύρημα που προέκυψε ήταν ότι υπήρχε μια διαφορά στην βαρύτητα των παραγόντων, ανάλογα με το εάν ο ερευνητής έψαχνε πράγματα που ο εργαζόμενος έβρισκε ευχάριστα στην εργασία του, ή που έβρισκε δυσάρεστα. Η γενική ιδέα ότι υπήρχαν μερικοί παράγοντες που προκαλούσαν ευχαρίστηση και άλλοι που προκαλούσαν δυσαρέσκεια προτάθηκε απ' αυτό το εύρημα. (Herzberg et al. 1959, σελ. 7)

Στην αρχική μελέτη τους, ο Herzberg και οι συνεργάτες του πήραν συνεντεύξεις από ένα δείγμα μηχανικών και λογιστών χρησιμοποιώντας μια μεθοδολογία κρίσιμων γεγονότων, ζητώντας τους να φέρουν στο μυαλό τους στιγμές που αισθάνθηκαν ιδιαίτερα ικανοποιημένοι ή δυσαρεστημένοι στη δουλειά τους και να περιγράψουν τους λόγους που προκάλεσαν αυτά τα συναισθήματα. Από την ανάλυση του περιεχομένου των συνεντεύξεων, πέντε παράγοντες ξεχώρισαν ως καθοριστικοί της ικανοποίησης από την εργασία: το επίτευγμα, η δυνατότητα εξέλιξης, η αναγνώριση, η ευθύνη, και η φύση της ίδιας της εργασίας. Ο Herzberg ονόμασε αυτούς τους παράγοντες "παρακινητές" [**motivators**] και υποστήριξε ότι ήταν εγγενείς πτυχές της εκτέλεσης της εργασίας. Αντίθετα, ένα διαφορετικό σύνολο παραγόντων προέκυψε σε σχέση με τη δυσαρέσκεια με την εργασία, που συμπεριλάμβανε την πολιτική και τη διοίκηση της επιχείρησης, την επίβλεψη, τις διαπροσωπικές σχέσεις, και τις συνθήκες εργασίας. Αυτοί οι παράγοντες σπάνια εμφανίζονταν ως αιτίες ικανοποίησης. Αυτό το δεύτερο σύνολο

παραγόντων ο Herzberg το αποκάλεσε "παράγοντες υγιεινής" **[hygiene factors]**. Οι παράγοντες αυτοί θεωρήθηκαν ως εξωγενείς ως προς την εκτέλεση της εργασίας, όντας χαρακτηριστικά γνωρίσματα του εργασιακού περιβάλλοντος και όχι της ίδιας της εργασίας.

Η ιδέα των χωριστών καθοριστικών παραγόντων της ικανοποίησης και της δυσαρέσκειας αποδείχθηκε μια ισχυρή θεωρία, σύμφωνα με την οποία αυτό που κρατά τους ανθρώπους μακριά από το να είναι δυσαρεστημένοι με την εργασία δεν είναι απαραίτητα το ίδιο με αυτό που απαιτείται για να αισθάνονται ικανοποιημένοι. Προς τα τέλη της δεκαετίας του 1960, αυτή η θεωρία παρήγαγε περισσότερη εμπειρική έρευνα από οποιασδήποτε άλλη στον τομέα του σχεδιασμού της εργασίας και άσκησε ιδιαίτερη επιρροή μεταξύ των ειδικών. Από αυτή προέκυψε αρχικά η έννοια του εμπλουτισμού της εργασίας, την οποία οι σύμβουλοι επιχειρήσεων Paul και Robertson (1970) όρισαν ως "την εισαγωγή στις θέσεις εργασίας, εντελώς συγκεκριμένα, μεγαλύτερου πεδίου για προσωπικά επιτεύγματα και αναγνώριση, περισσότερο ανταγωνιστική και υπεύθυνη εργασία, και περισσότερες ευκαιρίες για πρόοδο και ανάπτυξη" (σελ. 17). Περιγράφουμε τον εμπλουτισμό εργασίας πληρέστερα αργότερα σ' αυτό το κεφάλαιο.

Σε αναδρομική εξέταση, η ισχύς της θεωρίας του Herzberg είναι αμφισβητήσιμη και είναι σαφές ότι φτιάχτηκε ένα θεωρητικό βουνό από ένα μεθοδολογικό τίποτα. Η αρχική διακλαδική μελέτη χρησιμοποίησε μια μέθοδο που στηρίζεται στην αναδρομική ανάκληση και στις αποδόσεις αιτιότητας των ιδίων των συνεντευξιαζόμενων. Η πιθανότητα της προκατάληψης ήταν υψηλή με την χρησιμοποίηση τέτοιων μεθόδων και οι αποδόσεις αιτιότητας δεν είναι απαραίτητα οι "πραγματικές" αιτίες. Επιπλέον, η μελέτη περιέλαβε μια συγκεκριμένη ομάδα υπαλλήλων-επαγγελματιών και ήταν ένα μεγάλο βήμα να υποθέσει κανείς ότι τα συμπεράσματα θα ίσχυαν για άλλες ομάδες. Οι υπερασπιστές της Θεωρίας των Δύο Παραγόντων πέρασαν πάντως εύκολα από προβλέψεις σχετικά με τους καθοριστικούς παράγοντες της ικανοποίησης και της δυσαρέσκειας σε προβλέψεις για το κίνητρο, την απόδοση, και τη νοητική υγεία (π.χ., το άρθρο του Herzberg το 1968 "One More Time: How Do You Motivate Your Workers?" ["Ακόμα Μία Φορά: Πώς Παρακινείτε τους Εργαζομένους σας;"]). Αυτές οι επεκτάσεις της αρχικής ιδέας κατά κανόνα προηγήθηκαν, αντί να ακολουθήσουν, τα διαθέσιμα αποδεικτικά στοιχεία.

Όπως ήταν αναμενόμενο, καθώς προέκυπταν ευρήματα [νέων] ερευνών, η κύρια πρόταση της Θεωρίας των Δύο Παραγόντων έχασε την αξιοπιστία της. Υποστήριξη για το διαφοροποιημένο αντίκτυπο διάφορων παραγόντων στην ικανοποίηση και τη δυσαρέσκεια βρέθηκε κατά κύριο λόγο μόνο όταν η έρευνα περιορίστηκε στην αρχική μέθοδο. Δεδομένων αυτών και άλλων συμπερασμάτων τα οποία δεν επιβεβαίωσαν την θεωρία, έγινε σαφές ότι η θεωρία δεν μπόρεσε να σταθεί όρθια στην εμπειρική αξιολόγηση. Η αρχική δημοτικότητά της ήταν αναμφισβήτητα ένα αποτέλεσμα της απλότητάς της, της διαισθητικής της αποδοχής, και του γεγονότος ότι γέμισε ένα όλο και περισσότερο εμφανές θεωρητικό κενό. Παραδόξως, εντούτοις, η ιδέα του εμπλουτισμού της εργασίας, την οποία ανέδειξε η Θεωρία των Δύο Παραγόντων διατήρησε την επικαιρότητά της για πολύ περισσότερο χρόνο και ο Herzberg κατόρθωσε όντως να βάλει στην ατζέντα του σχεδιασμού εργασίας μεταβλητές, όπως η αναγνώριση και η ευθύνη,

οι οποίες αγνοούνταν εξαιτίας της παράδοσης της "Επιστημονικής Διοίκησης" (βλέπε Κεφάλαιο 3).

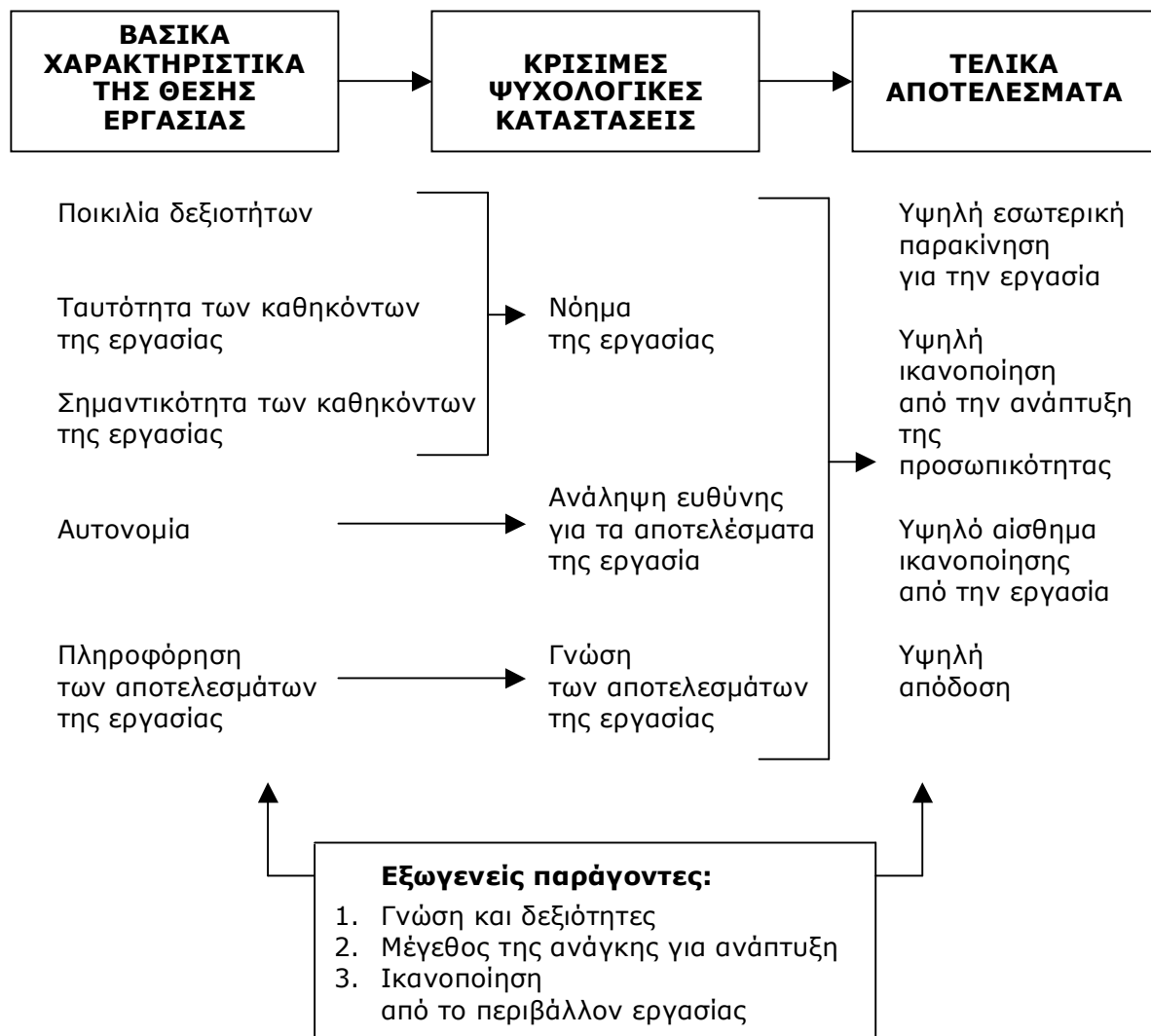
Το Μοντέλο των Χαρακτηριστικών της Θέσης Εργασίας

Η Θεωρία των Δύο Παραγόντων έδωσε την θέση της στο Μοντέλο των Χαρακτηριστικών της Θέσης Εργασίας των Hackman και Oldham, το οποίο και αποδείχθηκε ανθεκτικότερο στον χρόνο. Στηριζόμενοι σε προηγούμενες μελέτες, ειδικά αυτές των Turner και Lawrence (1965) και των Hackman και Lawler (1971), και χρησιμοποιώντας δικά τους πρόσθετα ερευνητικά ευρήματα, οι Hackman και Oldham (1975, 1976, 1980) προσδιόρισαν πέντε "κύρια χαρακτηριστικά μιας θέσης εργασίας" που αφορούν την παρακίνηση και την ικανοποίηση των υπαλλήλων:

1. Ποικιλία δεξιοτήτων (Skill variety: SV): ο βαθμός στον οποίο η θέση εργασίας απαιτεί διαφορετικές δεξιότητες
2. Ταυτότητα των καθηκόντων (Task identity: TI): ο βαθμός στον οποίο η θέση εργασίας περιλαμβάνει την ολοκλήρωση ενός συνολικού, αναγνωρίσιμου έργου, παρά απλά ενός μέρους του
3. Σημαντικότητα των καθηκόντων (Task significance: TS): ο βαθμός στον οποίο η θέση εργασίας έχει κάποιο αντίκτυπο σε άλλους ανθρώπους, μέσα ή έξω από την επιχείρηση
4. Αυτονομία (Autonomy: AU): ο βαθμός στον οποίο η θέση εργασίας επιτρέπει στους εργαζόμενους να έχουν δικαίωμα επιλογής και να εξασκούν την κρίση τους στην εργασία τους
5. Πληροφόρηση των αποτελεσμάτων της εργασίας (Feedback from the job: FB): ο βαθμός στον οποίο η ίδια η εργασία η ίδια παρέχει στους εργαζόμενους πληροφορίες για την απόδοσή τους, **άμεσα** (και όχι απλά έμμεσα, μέσω άλλων).

Υποστηρίχθηκε ότι αυτά τα κύρια χαρακτηριστικά της θέσης εργασίας παράγουν "κρίσιμες ψυχολογικές καταστάσεις," με τα πρώτα τρία (ποικιλία δεξιοτήτων, ταυτότητα των καθηκόντων, σημαντικότητα των καθηκόντων) να επηρεάζουν το νόημα ή την νοσηρότητα της εργασίας που βιώνει κάποιος, το τέταρτο (αυτονομία) να επηρεάζει την ανάληψη ευθύνης που βιώνει κάποιος για την εργασία που κάνει, και το τελευταίο (πληροφόρηση των αποτελεσμάτων) να σχετίζεται με τη γνώση των αποτελεσμάτων των διαφόρων δραστηριοτήτων της εργασίας. Συνολικά, αυτές οι κρίσιμες ψυχολογικές καταστάσεις θεωρήθηκε ότι προσδιορίζουν τέσσερα καθοριστικά τελικά αποτελέσματα—συγκεκριμένα, το αίσθημα ικανοποίησης από την εργασία, την εσωτερική παρακίνηση για εργασία, την απόδοση της εργασίας, καθώς και τον απουσιασμό [το φαινόμενο παρατεταμένων απουσιών από την εργασία, **absenteeism**] και τον δείκτη αποχωρήσεων [τον αριθμό αποχωρήσεων από την επιχείρηση ανά χρονική περίοδο, **turnover index**]. Επιπλέον, οι ανωτέρω παράγοντες, από τα κύρια χαρακτηριστικά της θέσης εργασίας έως τις κρίσιμες ψυχολογικές καταστάσεις και τα τελικά αποτελέσματα υποστηρίχθηκε ότι εξαρτώνται από το μέγεθος της ανάγκης για ανάπτυξη [**growth-need strength**], δηλαδή τη σημασία που ένα

άτομο αποδίδει στο να απαντά σε προκλήσεις και να αναπτύσσει την προσωπικότητά του. Τα τελικά αποτελέσματα που προβλέπει το μοντέλο θεωρήθηκε ότι ισχύουν καλύτερα για εκείνους με υψηλή ανάγκη για ανάπτυξη απ' ό,τι για εκείνους με χαμηλή ανάγκη για ανάπτυξη. Το Σχήμα 2.1 παρουσιάζει την πιο πρόσφατη έκδοση του Μοντέλου των Χαρακτηριστικών της Θέσης Εργασίας.



Σχήμα 2.1. Το Μοντέλο των Χαρακτηριστικών της Θέσης Εργασίας
 ΠΗΓΗ: Από το "Job Design," by G. R. Oldham, 1996, *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 11. Copyright John Wiley & Sons Limited. Reprinted with permission.

Οι Hackman και Oldham (1976) επίσης πρότειναν έναν τρόπο να συνδυαστούν τα πέντε κύρια χαρακτηριστικά της θέσης εργασίας για να δώσουν έναν ενιαίο δείκτη της γενικής δυνατότητας μιας εργασίας να προάγει την παρακίνηση για την εργασία. Αυτό το ονόμασαν "Δείκτη Δυναμικού Παρακίνησης" ["**motivating potential score**" (**MPS**)], και ο τύπος του είναι ο ακόλουθος:

$$MPS = [(SV + TI + TS) / 3] * AU * FB$$

Η προσθετική σχέση για την ποικιλία δεξιοτήτων (SV), ταυτότητα των καθηκόντων (TI), και σημαντικότητα των καθηκόντων (TS) σημαίνει ότι περισσότερα του ενός από αυτά τα χαρακτηριστικά της θέσης εργασίας μπορούν να αντισταθμίσουν την έλλειψη άλλου. Η διαίρεση δια του 3 σημαίνει ότι και τα τρία μαζί είναι μόνο τόσο σημαντικά όσο κάθε ένα από τα άλλα δύο χαρακτηριστικά της θέσης εργασίας μόνο του: δηλαδή η αυτονομία και η πληροφόρηση των αποτελεσμάτων. Επιπλέον, όπως φαίνεται από την σχέση πολλαπλασιασμού στον τύπο, οι δύο τελευταίοι παράγοντες είναι ιδιαίτερα σημαντικοί, γιατί αν η τιμή ενός από τους δύο είναι μηδέν, τότε και η τιμή του MPS είναι μηδέν. Μια θέσης εργασίας χωρίς αυτονομία, παραδείγματος χάριν, δεν θα είχε καμία δυνατότητα παρακίνησης, ανεξάρτητα από το επίπεδο των τεσσάρων υπόλοιπων παραγόντων, δηλαδή της ποικιλίας δεξιοτήτων (SV), ταυτότητας των καθηκόντων (TI), σημαντικότητας των καθηκόντων (TS), και πληροφόρησης των αποτελεσμάτων της εργασίας (FB)

Από την εποχή της αρχικής διατύπωσής του, έχουν εμφανιστεί μικρές παραλλαγές του μοντέλου. Η επιλογή των βασικών χαρακτηριστικών της θέσης εργασίας και των κρίσιμων ψυχολογικών καταστάσεων έχει παραμείνει αμετάβλητη, αλλά έχουν γίνει τροποποιήσεις όσον αφορά τις τελικά αποτελέσματα και τους εξωγενείς παράγοντες που επηρεάζουν τις σχέσεις που περιγράφονται. Σε μια πρόσφατη περιγραφή του μοντέλου (Oldham 1996), που παρουσιάζεται στο Σχήμα 2.1, ο απουσιασμός [**absenteeism**] και ο δείκτης αποχωρήσεων [**turnover index**] παραλείπονται από τα τελικά αποτελέσματα και αντικαθίστανται από την ικανοποίηση την οποία αισθάνεται ο εργαζόμενος από την ανάπτυξη της προσωπικότητάς του. Επίσης η γνώση, οι δεξιότητες, και η ικανοποίηση από το περιβάλλον εργασίας προστίθενται στην ανάγκη για ανάπτυξη ως εξωγενείς παράγοντες που επηρεάζουν τις σχέσεις που περιγράφονται. Οι αλλαγές αυτές απεικονίζουν τα ευρήματα της έρευνας στο πεδίο αυτό.

Το Μοντέλο των Χαρακτηριστικών της Θέσης Εργασίας έχει αποδειχθεί ότι είναι η ευρύτερα χρησιμοποιούμενη θεωρητική προσέγγιση στον σχεδιασμό της εργασίας που έχει προταθεί ως τώρα. Βάζοντας μαζί πολλές από τις προηγούμενες ιδέες πάνω στον σχεδιασμό εργασίας σε μια κατανοητή μορφή, και αναπτύσσοντας ένα σύνολο μέτρων (τρόπων μέτρησης) των σημαντικότερων μεταβλητών (Job Diagnostic Survey, Hackman & Oldham 1975) ["Διαγνωστική Επισκόπηση Θέσεων Εργασίας"], οι συγγραφείς προσέφεραν ένα ελκυστικό ερευνητικό πακέτο και ένα σύνολο εργαλείων που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τον σχεδιασμό της εργασίας. Εντούτοις, το μοντέλο δεν είναι χωρίς προβλήματα. Η έρευνα έχει αποκαλύψει πέντε σημαντικούς περιορισμούς (για τις κριτικές του μοντέλου, δείτε Fried & Ferris 1987, Roberts & Glick 1981; Wall & Martin 1987).

Η πρώτη δυσκολία αφορά τη διακριτότητα των πέντε χαρακτηριστικών της θέσης εργασίας. Πολλοί ερευνητές έχουν εξετάσει το βαθμό στον οποίο η ποικιλία δεξιοτήτων, η ταυτότητα των καθηκόντων, η αυτονομία, η σημαντικότητα των καθηκόντων, και η πληροφόρηση των αποτελεσμάτων της εργασίας είναι χωριστές πτυχές μίας θέσης εργασίας ή τουλάχιστον γίνονται αντιληπτές ως τέτοιες από τους κατέχοντες την θέση εργασίας (π.χ., Cordery & Sevastos 1993, Dunham, Aldag, & Brief 1977, Fried & Ferris 1986, Idaszak & Drasgow 1987, Schnake &

Dumler 1985). Με μερικές εξαιρέσεις (π.χ., Brass 1979, Lee & Klein 1982), οι μελέτες έχουν αποτύχει να αποκαλύψουν δομές παραγόντων σύμφωνες με εκείνες που έχουν οριστεί θεωρητικά.

Οι ερευνητές έχουν πάει ένα βήμα παραπέρα για να ερευνήσουν τους λόγους για αυτές τις αντιφάσεις. Ο Fried και ο Ferris (1986), παραδείγματος χάριν, παρουσίασαν στοιχεία για να προτείνουν ότι όταν οι ερωτηθέντες είναι νεώτεροι, καλύτερα εκπαιδευμένοι, ή κατέχουν υψηλότερες θέσεις μέσα σε μία επιχείρηση, μπορούν να κάνουν καλύτερα διακρίσεις ανάμεσα τα χαρακτηριστικά μίας θέσης εργασίας. Άλλοι έχουν αποδώσει τις αντιφάσεις σε μεθοδολογικά προβλήματα, κυρίως στην παρουσία θετικών και αρνητικών διατυπωμένων στοιχείων στο Job Diagnostic Survey (Harvey, Billings, & Nilan 1985, Idaszak & Drasgow 1987). Σε μερικές μελέτες, ένα αναθεωρημένο Job Diagnostic Survey (μόνο με τα θετικά διατυπωμένα στοιχεία) έχει αποδειχθεί ότι περιγράφει την δομή των αρχικών παραγόντων καλύτερα από τις αρχικές κλίμακες (π.χ., Idaszak, Bottom, & Drasgow 1988), εν τούτοις χωρίς βελτίωση στην πρόβλεψη τελικών αποτελεσμάτων όπως η ικανοποίηση από την εργασία (Cordery & Sevastos 1993).

Το δεύτερο πρόβλημα με το μοντέλο αφορά το ρόλο των κρίσιμων ψυχολογικών καταστάσεων που έχουν οριστεί ότι μεσολαβούν ως σύνδεσμος μεταξύ των χαρακτηριστικών μίας θέσης εργασίας και των τελικών αποτελεσμάτων. Μια πτυχή αυτού είναι ότι συγκεκριμένα χαρακτηριστικά μίας θέσης εργασίας έχουν βρεθεί να σχετίζονται με άλλες κρίσιμες ψυχολογικές καταστάσεις, εκτός από εκείνες που έχουν επιλεγεί. Παραδείγματος χάριν, η πληροφόρηση των αποτελεσμάτων της εργασίας έχουν βρεθεί ότι σχετίζεται με την εμπειρία της ανάληψης ευθύνης (Fried & Ferris 1987, Johns, Xie, & Fank 1992). Η άλλη και γενικότερη πτυχή είναι ότι οι κρίσιμες ψυχολογικές καταστάσεις έχουν βρεθεί να είναι περιττές ως σύνδεσμος με τα τελικά αποτελέσματα. Δηλαδή, ένα μοντέλο που αποκλείει τις κρίσιμες ψυχολογικές καταστάσεις και εξετάζει αντίθετα τις άμεσες επιπτώσεις των χαρακτηριστικών μίας θέσης εργασίας στα τελικά αποτελέσματα ταιριάζει στα δεδομένα εξίσου καλά (π.χ., Wall, Clegg, & Jackson 1978).

Η τρίτη δυσκολία του Μοντέλου των Χαρακτηριστικών της Θέσης Εργασίας αφορά τους προτεινόμενους εξωγενείς παράγοντες που επηρεάζουν τις σχέσεις που περιγράφονται, δηλαδή, την γνώση και δεξιότητες, την ανάγκη για ανάπτυξη, και την ικανοποίηση από το περιβάλλον εργασίας. Στην αρχική διατύπωση του μοντέλου, οι Hackman και Oldham (1976, 1980) πρότειναν ότι η ανάγκη για ανάπτυξη επηρεάζει τη σχέση μεταξύ των χαρακτηριστικών της θέσης εργασίας και των ψυχολογικών καταστάσεων, καθώς επίσης και τη σχέση μεταξύ των ψυχολογικών καταστάσεων και των τελικών αποτελεσμάτων. Οι περισσότερες έρευνες, εντούτοις, έχουν εξετάσει απλά τις επιπτώσεις των εξωγενών παραγόντων στις σχέσεις μεταξύ των χαρακτηριστικών της θέσης εργασίας και των τελικών αποτελεσμάτων.

Επιπλέον, αν και οι μελέτες γενικά έχουν δείξει ότι η ανάγκη για ανάπτυξη επηρεάζει τη σχέση μεταξύ των χαρακτηριστικών της θέσης εργασίας και της ικανοποίησης από την εργασία (Loher, Noe, Moeller, & Fitzgerald 1985, Spector 1985), καθώς επίσης και τη σχέση μεταξύ των χαρακτηριστικών της θέσης εργασίας και της απόδοσης (Fried & Ferris 1987), το ίδιο πράγμα δεν μπορεί να

ειπωθεί για τους άλλους προτεινόμενους εξωγενείς παράγοντες. Καμία μελέτη την οποία γνωρίζουμε δεν έχει εξετάσει τις επιδράσεις της γνώσης και των δεξιοτήτων. Οι μελέτες της επίδρασης της ικανοποίησης με το περιβάλλον εργασίας δεν έχουν καταδείξει με συνέπεια την υποθεθείσα επίδραση. Μερικοί μελετητές έχουν παρουσιάσει ακόμη και το αντίθετο της προβλεφθείσας σχέσης, διαπιστώνοντας ότι οι άνθρωποι ανταποκρίνονται θετικότερα στα χαρακτηριστικά της θέσης εργασίας τους εάν είναι δυσαρεστημένοι με το περιβάλλον εργασίας (π.χ., Bottger & Chew 1986, Champoux 1981). Οι συνολικές επιδράσεις των τριών παραγόντων επίσης δεν έχουν εξεταστεί ποτέ.

Η τέταρτη δυσκολία του μοντέλου είναι ότι υπάρχει μικρή υποστήριξη στην αποτελεσματικότητα του συγκεκριμένου τύπου του Δείκτη Δυναμικού Παρακίνησης. Ερευνητές έχουν συγκρίνει τις σχέσεις μεταξύ των τελικών αποτελεσμάτων και του Δείκτη Δυναμικού Παρακίνησης, που συμπεριλαμβάνει τις συγκεκριμένες πολλαπλασιαστικές λειτουργίες, με αυτές που επιτεύχθηκαν χρησιμοποιώντας έναν απλό προσθετικό δείκτη (δηλ., έναν που προσθέτει όλα τα χαρακτηριστικά της θέσης εργασίας μαζί). Πολύ απλά, ο απλός προσθετικός δείκτης αποδείχθηκε ότι σχετίζεται ικανοποιητικά με τα τελικά αποτελέσματα εξ ίσου όσο ο Δείκτης Δυναμικού Παρακίνησης, εάν όχι περισσότερο. (π.χ., Evans & Ondrack 1991, Fried & Ferris 1987).

Τέλος, το Μοντέλο των Χαρακτηριστικών της Θέσης Εργασίας δεν επιτυγχάνει να προσδιορίσει τις σχέσεις μεταξύ των τελικών μεταβλητών και εμπεριέχει επιπτώσεις για τις μεταβλητές αυτές που δεν επικυρώνονται από τα ευρεθέντα στοιχεία. Η ικανοποίηση από την εργασία, η εσωτερική παρακίνηση, η απόδοση, καθώς και (αρχικά) οι απουσίες από την εργασία ανά χρονική περίοδο και ο αριθμός παραιτήσεων (εγκατάλειψης της εργασίας) ανά χρονική περίοδο παρουσιάζονται μαζί ως τελικά αποτελέσματα. Οι σχέσεις μεταξύ τους παραμένουν ασαφείς. Επειδή όλες αυτές οι μεταβλητές θεωρούνται ως συνέπειες των ίδιων χαρακτηριστικών της θέσης εργασίας (και των κρίσιμων ψυχολογικών καταστάσεων), συνεπάγεται ότι θα έπρεπε επίσης να συσχετίζονται θετικά. Δηλαδή οι περιστάσεις που οδηγούν στην ικανοποίηση από την εργασία πρέπει επίσης να προωθήσουν την παρακίνηση και την απόδοση μειώνοντας τις απουσίες από την εργασία και τον αριθμό παραιτήσεων (ανά χρονική περίοδο). Αν και όλα αυτά φαίνονται διαισθητικά πολύ ελκυστικά, οι επιπτώσεις αυτών των πτυχών του μοντέλου είναι ασυμβίβαστες με την πραγματοποιηθείσα έρευνα. Ακόμη και όταν πρωτο-προτάθηκε η θεωρία, είχε ήδη γίνει αποδεχτό ότι υπάρχει μία μικρή σχέση μεταξύ της ικανοποίησης από την εργασία και της απόδοσης ή των απουσιών ανά χρονική περίοδο (δείτε για αυτό το θέμα, Iaffaldano & Muchinsky 1985, και Podsakoff & Williams 1986).

Λαμβάνοντας υπ' όψιν τα ανωτέρω προβλήματα, είναι φανερό ότι όλες οι λεπτομερείς προβλέψεις του Μοντέλου των Χαρακτηριστικών της Θέσης Εργασίας δεν επαληθεύτηκαν όταν το μοντέλο υποβλήθηκε σε εμπειρική δοκιμή. Εν τούτοις, αυτό δεν ακυρώνει τη χρησιμότητά του, επειδή η κύρια θέση του μοντέλου—ότι τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά των θέσεων εργασίας μπορούν να είναι σημαντικοί καθοριστικοί παράγοντες των τελικών αποτελεσμάτων—έχει βρει υποστήριξη και από διακλαδικές και από διαχρονικές μελέτες αλλαγής. Γενικά, πολύ ισχυρότερα αποτελέσματα έχουν αποδειχθεί για αποτελέσματα τα οποία σχετίζονται με το πώς τοποθετούνται οι εργαζόμενοι απέναντι στην εργασία (ικανοποίηση από την

εργασία και εσωτερική παρακίνηση) παρά με συγκεκριμένες συμπεριφορές (απόδοση, απουσίες) (δείτε Fried & Ferris 1987, Kelly 1992, Kopelman 1985). Θα σχολιάσουμε τη σημασία αυτού του σημείου αργότερα (δείτε το Κεφάλαιο 3). Γενικά, το Μοντέλο των Χαρακτηριστικών της Θέσης Εργασίας έχει σαφώς κάποια περιγραφική και διαγνωστική αξία, ακόμα κι αν είναι ανακριβές στις μικρότερες λεπτομέρειές του.

Το θεωρητικό ενδιαφέρον για αυτό το μοντέλο του εμπλουτισμού εργασίας συνεχίστηκε περισσότερο πρόσφατα, αν και κάτω από το έμβλημα της "ενδυνάμωσης" **[empowerment]** (Conger & Kanungo 1988, Spreitzer 1995). Ένας λεπτομερής ορισμός αυτής της έννοιας προτάθηκε από τους Thomas και Velthouse (1990), οι οποίοι υποστήριξαν ότι τα ενδυναμωμένα άτομα έχουν μία αίσθηση της ικανότητας τους ότι μπορούν να εκτελέσουν τα εργασιακά καθήκοντα, θεωρούν ότι οι στόχοι ή τα εργασιακά καθήκοντα τα οποία χρειάζεται να εκτελεστούν έχουν νόημα, έχουν δυνατότητα επιλογής πως θα εκτελέσουν τα εργασιακά καθήκοντα τους, και θεωρούν ότι οι ενέργειές τους έχουν αντίκτυπο ή κάνουν τη διαφορά. Αυτές οι διαστάσεις έχουν εμπειρικά επικυρωθεί (Spreitzer 1995), πράγμα το οποίο σημαίνει ότι υπάρχουν πράγματι διαφορετικές πτυχές της ενδυνάμωσης. Ακόμα η επικάλυψη των πτυχών της ενδυνάμωσης με τα χαρακτηριστικά των εργασιακών καθηκόντων στο Μοντέλο των Χαρακτηριστικών της Θέσης Εργασίας είναι ιδιαίτερα προφανής: το νόημα που αποδίδει κάποιος στην εργασία του στρέφεται γύρω από την έννοια της ταυτότητας της εργασίας, η δυνατότητα επιλογής είναι συνώνυμη με τον έλεγχο της εργασίας, και ο αντίκτυπος σχετίζεται με την ιδέα της σημαντικότητας των καθηκόντων της εργασίας. Μόνο η διάσταση της ικανότητας ή αποτελεσματικότητας δεν συμπεριλαμβάνεται ρητά στο Μοντέλο των Χαρακτηριστικών της Θέσης Εργασίας. Επομένως, παροτρύνουμε έντονα τους ερευνητές οι οποίοι εξετάζουν την έννοια της ενδυνάμωσης να διδαχθούν από το ήδη υπάρχον και εκτεταμένο σύνολο της έρευνας για τον εμπλουτισμό της εργασίας. Κατά τον ίδιο τρόπο, αυτοί που εξετάζουν τα θέματα αυτά από την σκοπιά του Μοντέλου των Χαρακτηριστικών της Θέσης Εργασίας μπορούν να εξετάσουν σε μεγαλύτερη έκταση από αυτή που έχει δοθεί έως τώρα ιδέα της ικανότητας ή αποτελεσματικότητας του υπαλλήλου (δείτε Shea & Guzzo 1987).

Η Προσέγγιση των Κοινωνικο-τεχνικών Συστημάτων

Η προσέγγιση των κοινωνικο-τεχνικών συστημάτων για το σχεδιασμό των θέσεων εργασίας έχει τις ρίζες της στο Tavistock Institute of Human Relations του Λονδίνου κατά την διάρκεια τη δεκαετίας του 1950 (Emery & Trist 1960, Rice 1958, Trist & Bamforth 1951). Η προσέγγιση αυτή προέρχεται από την ευρύτερη θεωρία του οργανωσιακού σχεδιασμού που αναπτύχθηκε στο ινστιτούτο. Το βασικό χαρακτηριστικό αυτής της θεωρίας είναι η διάκριση μεταξύ των κοινωνικών και τεχνικών υποσυστημάτων μέσα στις επιχειρήσεις καθώς και η πρόταση ότι θα έπρεπε να υπάρχει από κοινού βελτιστοποίηση και παράλληλος σχεδιασμός και των δύο. Είναι δύσκολο να επιτύχει κανείς μία συστηματική και κατανοητή παρουσίαση για τη θεωρία των κοινωνικο-τεχνικών συστημάτων από τα πρώτα γραπτά, αλλά από ένα άρθρο από τον Cherns (1976, ανανεώθηκε το 1987) κατάφερε κατά πολύ

να διευκρινίσει τις κύριες προτάσεις της. Αυτές εκφράστηκαν σαν μια ομάδα αρχών που περιελάμβαναν τα παρακάτω:

- Οι διαδικασίες σχεδιασμού πρέπει να είναι συμβατές με τα επιθυμητά σχεδιαστικά αποτελέσματα (π.χ., συμμετοχικός σχεδιασμός για συμμετοχικά συστήματα).
- Οι μέθοδοι εργασίας πρέπει να καθορίζονται από προδιαγραφές κατά το ελάχιστο δυνατό.
- Προβλήματα/αλλαγές στις διαδικασίες της εργασίας (π.χ., βλάβες, αλλαγές στις απαιτήσεις του προϊόντος) πρέπει να αντιμετωπίζονται εκεί που παρουσιάζονται.
- Όσοι χρειάζονται τους πόρους της επιχείρησης πρέπει να έχουν πρόσβαση σε αυτούς και δυνατότητα χρήσης τους.
- Οι ρόλοι πρέπει να είναι πολυλειτουργικοί και να απαιτούν μεγάλο εύρος δεξιοτήτων.
- Ο ανασχεδιασμός της εργασίας [ΣΜ: επεμβάσεις μετά την ολοκλήρωση του σχεδιασμού της θέσης εργασίας] πρέπει να είναι μια συνεχής διαδικασία και όχι μια αλλαγή "μια για πάντα".

Τα παραπάνω είναι μια γενική, δεοντολογική **[normative]**, και σε μεγάλο βαθμό ανεξάρτητη χώρα εφαρμογής προσέγγιση του οργανωσιακού σχεδιασμού. Παρ' όλα αυτά, όταν εφαρμόζεται σε ένα συγκεκριμένο επίπεδο του σχεδιασμού των θέσεων εργασίας, υποστηρίζεται από λεπτομερέστερες σχεδιαστικές οδηγίες. Σε αντίθεση με τις προσεγγίσεις που περιγράφηκαν προηγουμένως και αφορούσαν μεμονωμένες θέσεις εργασίας, δόθηκε έμφαση στην ομαδική εργασία. Η κύρια καινοτομική πρόταση ήταν για την ανάπτυξη αυτόνομων ομάδων εργασίας, οι οποίες θεωρήθηκαν ως ο καλύτερος τρόπος για τη βελτιστοποίηση των τεχνικών και κοινωνικών συστημάτων (Pasmore 1988). Ακολουθώντας τις αρχές της παραπάνω λίστας, η πρόταση που έγινε υποστήριξε πως οι ομάδες πρέπει να έχουν τη δυνατότητα να επιλέγουν τους δικούς τους τρόπους με τους οποίους θα εργαστούν (ελάχιστος καθορισμός από προδιαγραφές) και θα πρέπει επίσης να είναι υπεύθυνες για την αντιμετώπιση όσων λειτουργικών προβλημάτων αντιμετωπίσουν (τα προβλήματα αντιμετωπίζονται εκεί που παρουσιάζονται και αυτό επιτυγχάνεται με μεγάλο εύρος δεξιοτήτων και την πρόσβαση στους πόρους της επιχείρησης και δυνατότητα χρήσης των πόρων αυτών). Για την περιγραφή αυτού του τύπου σχεδιασμού εργασίας υπάρχει μεγάλο εύρος όρων. Κάποιες από αυτές είναι οι: *ημιαυτόνομες ομάδες εργασίας* **[semi-autonomous work groups]**, *αυτοδιοικούμενες ομάδες* **[self-managing teams]** (π.χ., Goodman, Devadas, & Griffith-Hughson 1988), *ευέλικτες ομάδες εργασίας* **[flexible work groups]** (Kelly 1982), *ομάδες εργασίας υψηλής απόδοσης* **[high-performance work team]** (Buchanan 1987), *αυτο-κατευθυνόμενες ομάδες εργασίας* **[self-directed work groups]** (Wellins, Byham, & Wilson 1991) και *αυτο-σχεδιαστικές* **[self-designing]** ή *αυτό-ηγούμενες* **[self-leading teams]** (Manz 1992).

Από την σκοπιά του μεμονωμένου μέλους της ομάδας αναγνωρίστηκαν 6 επιθυμητά χαρακτηριστικά της εργασίας. Για παράδειγμα, το ότι η εργασία πρέπει να προσφέρει ποικιλία και πως τα άτομα πρέπει να έχουν μία περιοχή λήψης αποφάσεων την οποία να θεωρούν δική τους (Cherns 1976, Emery 1959). Τα έξι

κριτήρια αντιστοιχούν κατά πολύ σ' αυτά που περιγράφονται από το Μοντέλο των Χαρακτηριστικών της Θέσης Εργασίας. Για αυτόν το λόγο, ο Hackman (1987) επέκτεινε το Μοντέλο των Χαρακτηριστικών της Θέσης Εργασίας για να εφαρμοστεί και σε ομαδικό επίπεδο (Δείτε, Κεφάλαιο 4) και έφτασε σε σημείο να υποστηρίξει πως οι αυτόνομες ομάδες εργασίας έχουν τη δυνατότητα να γίνουν ισχυρότερες από τις ατομικές μορφές του σχεδιασμού των θέσεων εργασίας γιατί μπορούν να αναλαμβάνουν μεγαλύτερα και περισσότερο ολοκληρωμένα κομμάτια εργασίας (Hackman 1977).

Κατά τεκμήριο, όπως θα περιγράψουμε σε λίγο, η προσέγγιση των κοινωνικο-τεχνικών συστημάτων είχε μεγάλο αντίκτυπο στην πρακτική. Εναρμονισμένες με αυτό το πρακτικό ενδιαφέρον, ένας αξιοσημείωτος αριθμός ερευνών επικεντρώθηκαν στις επιδράσεις των αυτόνομων ομάδων εργασίας στη συμπεριφορά **[attitudes]** των ατόμων και την παραγωγικότητα (Δείτε για κριτικές, Beekun 1989, Cotton 1993, Cummings, Molloy & Glen 1977, Guzzo, Jette, & Katzell 1985, Pasmore, Francis, Haldeman, & Shani 1982, Pearce & Ravlin 1987, Srivastva et al. 1975, Taylor 1977, Walton 1979). Η έρευνα έδειξε πως οι αυτόνομες ομάδες εργασίας μπορούν να αυξήσουν την ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία (Trist, Susman & Brown 1977), να μειώσουν το κόστος μέσω καινοτομιών των μελών της ομάδας (Walton 1977), να βελτιώσουν την απόδοση (Pasmore 1978), να μειώσουν τον απουσιασμό **[absenteeism]** και τον δείκτη αποχωρήσεων **[turnover index]** (π.χ., Walton 1977), να μειώσουν τα ατυχήματα (Goodman 1979, Walton 1977), να αυξήσουν την αφοσίωση στην επιχείρηση (Emery 1959), να αυξήσουν τον αριθμό των ευκαιριών που αντιλαμβάνεται κάποιος ότι χρησιμοποιεί τις δεξιότητες του (Codery, Sevastos, & Parker 1992) και να βελτιώσουν την νοητική υγεία (Herbst 1974). Οι Manz και Sims (1993), για παράδειγμα, περιέγραψαν το πως, εισάγοντας τις αυτόνομες ομάδες εργασίας, ένα αμοιβαίο κεφάλαιο **[mutual fund]** κατάφερε να μειώσει το χρόνο απόκρισης του τμήματος εξυπηρέτησης πελατών από 7 λεπτά σε 13 δευτερόλεπτα. Οι υπάλληλοι ενός εργοστασίου δήλωσαν υψηλότερη ικανοποίηση από την εργασία ακόμα και από τους διοικητικούς υπάλληλους και στελέχη της επιχείρησης. Και ένα νέο εργοστάσιο χαρτοβιομηχανίας ξεπέρασε κατά πολύ τις προσδοκίες που είχε όσον αφορά την απόδοση. Τα δυνατά οφέλη που μπορούν να φέρουν οι αυτόνομες ομάδες εργασίας έχουν τεκμηριωθεί ευρέως (Δείτε επίσης, Goodman et al. 1988, Wellins et al. 1991).

Δυστυχώς, πολλές από τις μελέτες σε αυτόν τον τομέα δεν ήταν συστηματικές και είχαν αδύναμο σχεδιασμό της έρευνας. Οι λίγες συγκριτικές και μακροχρόνιες μελέτες που έχουν γίνει επιβεβαίωσαν γενικά τις θετικές επιδράσεις των αυτόνομων ομάδων στην ικανοποίηση από την εργασία (Cohen & Ledford 1994, Codery, Mueller, & Smith 1991, Goodman 1979, Kemp, Wall, Clegg, & Codery 1983, Wall & Clegg 1981, Wall, Kemp, Jackson, & Clegg 1986), αλλά τα αποτελέσματα δεν είναι κάπως λιγότερο συνεπή μεταξύ τους όσον αφορά τις επιδράσεις στην νοητική υγεία (Δείτε, Sonnentag 1996) και την αφοσίωση στην επιχείρηση (Codery 1996). Ωστόσο, ιδιαίτερα μεγάλη ασυμφωνία παρατηρείται στα αποτελέσματα που αφορούν τα οφέλη στην απόδοση.

Για παράδειγμα, συγκρίνοντας τρεις διεισδυτικές μελέτες, οι Goodman et al. (1988) κατέληξαν στο συμπέρασμα πως όσο σχολαστικότερος είναι ο σχεδιασμός

της έρευνας, τόσο πιθανότερο ήταν τα αποτελέσματα να δείξουν μέτρια ή ακόμη και μηδενικά οφέλη όσον αφορά στην παραγωγικότητα. Παρομοίως, μια μετα-ανάλυση (μια στατιστική τεχνική για να συνδυάσουμε τα αποτελέσματα πολλών μελετών) από τους Guzzo et al. (1985) για την αποτελεσματικότητα 11 οργανωσιακών παρεμβάσεων με την εισαγωγή κοινωνικο-τεχνικών συστημάτων μεγάλης κλίμακας (που περιελάμβαναν και αυτόνομες ομάδες εργασίας) έδειξαν πως η επίδραση τους στην παραγωγικότητα καθορίζονταν από το σχεδιασμό της έρευνας (οι επιδράσεις ήταν ασθενέστερες με αυστηρότερους ελέγχους) καθώς και από το οργανωσιακό περιβάλλον (οι επιδράσεις ήταν μεγαλύτερες σε μικρότερες επιχειρήσεις). Από την άλλη μεριά, επί τη βάση μίας μετα-ανάλυσης 50 καινοτομικών σχεδιασμών της εργασίας, οι Macy et al. (1986, αναφέρεται στο Goodman et al. 1988) συμπέραναν ότι οι αυτοδιοικούμενες ομάδες έχουν θετικό αντίκτυπο στην παραγωγικότητα και μάλιστα πολύ μεγαλύτερο από κάθε άλλο τύπο παρέμβασης. Τα αντιφατικά αποτελέσματα μπορούν να εξηγηθούν εν μέρει από τη δυσκολία να σχεδιάσουμε σχολαστικές ερευνητικές μελέτες για να αποτιμήσουμε τις επιδράσεις των αυτόνομων ομάδων εργασίας στην παραγωγικότητα (Goodman, Ravlin, & Schminke 1987, Goodman et al. 1988), αλλά και από την πιθανότητα αυτή η μορφή ανασχεδιασμού της εργασίας να βελτιώνει την απόδοση κάτω από ορισμένες συνθήκες ενώ όχι κάτω από άλλες (Δείτε, Κεφάλαιο 3, το τμήμα "Η ανάγκη να λαμβάνουμε υπ' όψιν τις δυνατές απρόοπτες καταστάσεις").

Εκτός από τα παραπάνω προβλήματα που σχετίζονται με τις επιδράσεις του ανασχεδιασμού της εργασίας στην απόδοση (αναλύεται στο επόμενο κεφάλαιο στο οποίο σχολιάζουμε την έρευνα του σχεδιασμού των θέσεων εργασίας αναλυτικότερα), πολλές κριτικές στόχευαν συγκεκριμένα την προσέγγιση των κοινωνικο-τεχνικών συστημάτων. Ειδικότερα, η προσέγγιση αυτή προσφέρει μόνο γενική και ασαφή καθοδήγηση για τη φύση του σχεδιασμού των θέσεων εργασίας και των επακόλουθων αποτελεσμάτων. Για παράδειγμα, δεν προσφέρει καμία καθοδήγηση για το ποια χαρακτηριστικά της εργασίας θα οδηγήσουν στα ισχυρότερα αποτελέσματα. Όπως δήλωσαν οι Cherns και Davis (1975), η προσέγγιση των κοινωνικο-τεχνικών συστημάτων απαιτεί τη χρήση στην πράξη ορολογίας που δεν υπάρχει. Χωρίς ένα περισσότερο καθαρά συμφωνημένο πλαίσιο που να αναγνωρίζει τα βασικά χαρακτηριστικά της εργασίας και τις συγκεκριμένες επιδράσεις τους και να ενοποιεί τις διαφορετικές όψεις αυτής της προσέγγισης, είναι δύσκολο να συνδέσουμε τα λαμβανόμενα εμπειρικά στοιχεία/δεδομένα με τη "θεωρία", και λόγω αυτού είναι δύσκολο να κρίνουμε την εγκυρότητά της.

Άλλες περισσότερο συγκεκριμένες κριτικές που έχει δεχθεί η προσέγγιση των κοινωνικο-τεχνικών συστημάτων είναι ότι έχει επικεντρωθεί υπερβολικά σε περιβάλλοντα μαζικής παραγωγής, ότι τείνει να βλέπει τις αυτόνομες ομάδες εργασίας σαν τη "πρότυπη λύση", καθώς και ότι δίνει πολύ λίγη σημασία στην οργανωσιακή κουλτούρα και σε ατομικές διαφορές (Kompier 1996).

Παρά αυτά τα προβλήματα, κανείς δε μπορεί να αρνηθεί πως αυτή η προσέγγιση σχεδιασμού της εργασίας έχει αποδείξει ότι αξίζει. Ακόμη, έχει προκαλέσει την ανάπτυξη άλλων μοντέλων σχεδιασμού ομαδικής εργασίας που προσφέρουν περισσότερο ακριβή καθοδήγηση στο διευθυντικό στέλεχος ή στον μηχανικό πως να τα εφαρμόσει (Δείτε, Κεφάλαιο 4, το τμήμα για τα "Μοντέλα

Ομαδικής Αποτελεσματικότητας"). Εξ άλλου, εάν το Μοντέλο Χαρακτηριστικών της Θέσης Εργασίας θεωρείται πως έχει το μεγαλύτερο αντίκτυπο στην έρευνα του σχεδιασμού των θέσεων εργασίας, τότε η προσέγγιση των κοινωνικο-τεχνικών συστημάτων, και η παράγωγή της έννοια των αυτόνομων ομάδων εργασίας, μπορεί να ισχυριστεί κανείς πως έχουν το μεγαλύτερο αντίκτυπο στην πρακτική. Με την πρακτική θα ασχοληθούμε στο αμέσως επόμενο τμήμα.

Από τη Θεωρία στην Πράξη

Οι τρεις προσεγγίσεις που αναλύθηκαν πιο πάνω έδωσαν το έναυσμα για πρακτικές οδηγίες πάνω στο πως πρέπει να σχεδιάζονται οι θέσεις εργασίας. Σε αντίθεση με την εναλλαγή των θέσεων εργασίας ή την οριζόντια διεύρυνση των θέσεων εργασίας (περιγράφονται σε προηγούμενο κεφάλαιο), η έμφαση σε αυτές τις προτάσεις σχεδιασμού των θέσεων εργασίας δόθηκε στην προώθηση της κρίσης ή της αυτονομίας την οποία μπορούν να ασκούν οι εργαζόμενοι για να φέρουν εις πέρας την εργασία τους, αντιστρέφοντας έτσι τον κάθετο καταμερισμό της εργασίας που προσπάθησε να επιτύχει ο Taylor. Στην περίπτωση της Θεωρίας των Δύο Παραγόντων όσο και του Μοντέλου των Χαρακτηριστικών της Θέσης Εργασίας, αυτή η ιδέα ονομάστηκε εμπλουτισμός της εργασίας [**job enrichment**], ενώ στην περίπτωση της προσέγγισης των κοινωνικο-τεχνικών συστημάτων, η πρακτική πρόταση ήταν οι αυτόνομες ομάδες εργασίας. Περιγράφουμε αυτές τις παρεμβάσεις σχεδιασμού της εργασίας λεπτομερέστερα και με παραδείγματα για να αποσαφηνιστούν καλύτερα. Αργότερα, στα Κεφάλαια 7 και 8, υπογραμμίζουμε κάποιες πρακτικές δυσκολίες που σχετίζονται με την αλλαγή του τρόπου οργάνωσης της εργασίας και τονίζουμε μερικές από τις ευρύτερες οργανωσιακές αλλαγές που είναι απαραίτητες για ένα αποτελεσματικό ανασχεδιασμό της εργασίας.

Ο Εμπλουτισμός της Εργασίας

Ο *εμπλουτισμός της εργασίας* (αναφέρθηκε επίσης από τον Kelly 1982, ως "ενοποίηση κάθετων ρόλων") μπορεί να είναι δύο γενικών μορφών. Η πρώτη περιλαμβάνει αυξημένη ευθύνη από τους υπαλλήλους για αποφάσεις που παραδοσιακά λαμβάνονται από κάποιον προϊστάμενο, όπως αποφάσεις για τον προγραμματισμό της εργασίας και την κατανομή των καθηκόντων. Η δεύτερη περιλαμβάνει αναβάθμιση των θέσεων εργασίας ώστε να περιέχουν εργασιακά καθήκοντα που απαιτούν δεξιότητες αλλά δεν είναι, απαραίτητα, στοιχεία της εργασίας του προϊσταμένου (π.χ., υπάλληλοι της παραγωγής αναλαμβάνουν εργασίες συντήρησης ή διάγνωσης, υπάλληλοι γραφείου αναλαμβάνουν εργασιακά καθήκοντα που απαιτούν δεξιότητες όπως η παραγγελία προμηθειών). Όσον αφορά την πραγματική διαδικασία του ανασχεδιασμού της εργασίας, διάφορες αρχές ή "σχεδιαστικά κριτήρια" μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να εμπλουτίσουν την εργασία. Προτάσεις από μια ευρεία γκάμα πηγών (π.χ., Aldag & Brief 1979, Birchall 1975, Herzberg 1968) περιλαμβάνουν τα ακόλουθα:

- Οργανώστε την εργασία με τρόπο που να επιτρέπει στο μεμονωμένο υπάλληλο να επηρεάζει την κατάσταση της εργασίας του/της, τις εργασιακές μεθόδους και το ρυθμό της εργασίας. Επινοήστε μεθόδους ώστε να εξαλείψετε ή να ελαχιστοποιήσετε τη ρουτίνα.
- Όπου αυτό είναι εφικτό, συνδυάστε αλληλοεξαρτώμενα καθήκοντα σε μια θέση εργασίας.
- Επιδιώξτε να ομαδοποιήσετε εργασιακά καθήκοντα σε θέσεις εργασίας που να έχουν (συνολικά) νόημα, που επιτρέπουν δηλαδή να έχει ο εργαζόμενος μια γενική εποπτεία και κατανόηση της εργασιακής διαδικασίας σαν σύνολο.
Οι υπάλληλοι πρέπει να διακρίνουν το τελικό προϊόν ή υπηρεσία ως κάτι το οποίο συνεισφέρει σε κάποιο μέρος των στόχων της επιχείρησης.
- Εξασφαλίστε ικανοποιητική ποικιλία εργασιακών καθηκόντων σε μια θέση εργασίας και συμπεριλάβετε εργασιακά καθήκοντα που προσφέρουν κάποιο βαθμό υπαλληλικής ευθύνης και απαιτούν την χρήση δεξιοτήτων και γνώση που εκτιμά ο εργαζόμενος.
- Οργανώστε την εργασία με τέτοιον τρόπο ώστε να δίνεται στον εργαζόμενο η δυνατότητα να ικανοποιεί τις απαιτήσεις χρόνου που προκύπτουν από ρόλους και υποχρεώσεις εκτός της εργασίας του (π.χ., οικογενειακές υποχρεώσεις).
- Εξασφαλίστε στον υπάλληλο ευκαιρίες να επιτύχει τα αποτελέσματα που θεωρεί επιθυμητά (π.χ., την προσωπική του/της εξέλιξη με την μορφή αύξηση μισθού, δυνατότητες για την ανάπτυξη της επιδεξιότητάς του, βελτιωμένη θέση μέσα στην ομάδα εργασίας και πιο απαιτητική/προκλητική θέση εργασίας).
- Εξασφαλίστε πως οι υπάλληλοι πληροφορούνται για την απόδοσή τους [feedback] τόσο από το εργασιακό καθήκον που εκτελούν όσο και από τον προϊστάμενο τους. Εξασφαλίστε εσωτερική και εξωτερική ανατροφοδότηση [feedback] από τους πελάτες κατευθείαν στους υπαλλήλους.
- Δώστε στους υπαλλήλους την πληροφόρηση που χρειάζονται για να πάρουν αποφάσεις.

Ο Πίνακας 2.1 περιγράφει ένα παράδειγμα εμπλουτισμού της εργασίας για υπαλλήλους αεροπορικών κρατήσεων (Δείτε Birchall 1975, για περισσότερα παραδείγματα σε ένα εύρος διαφορετικών βιομηχανικών κλάδων).

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.1 Εμπλουτισμός για Υπαλλήλους Αεροπορικών Κρατήσεων

Πριν τον εμπλουτισμό της εργασίας, η εργασία 16 υπαλλήλων αεροπορικών κρατήσεων περιλάμβανε απαντήσεις σε απορίες πελατών, ανάγνωση τιμών από κατάλογο, έλεγχο και καταχώρηση κρατήσεων σε έναν υπολογιστή και κάποιους ειδικούς διακανονισμούς (σχετικά με ειδικές δίαιτες, κ.ά). Σε κάποιες περιπτώσεις έπρεπε να τηλεφωνούν σε πελάτες για να απαντήσουν σε πολυπλοκότερες απορίες.

Μετά την εκπαίδευση στις αρχές του σχεδιασμού των θέσεων εργασίας, οι προϊστάμενοι (με την βοήθεια ειδικών) οργάνωσαν συσκέψεις brainstorming ("καταιγισμού ιδεών") για να επινοήσουν τρόπους ώστε να βελτιώσουν την εργασία των υπαλλήλων. Οι ιδέες εκτιμήθηκαν από τους συμμετέχοντες και προέκυψαν οι παρακάτω αλλαγές:

- Δόθηκε στους υπαλλήλους η εξουσία να αντιμετωπίζουν κάποια ειδικά αιτήματα που προηγούμενως αναφέρονταν στους προϊσταμένους.
- Οι υπάλληλοι κανόνιζαν τις βάρδιες τους για να επιτύχουν τις απαιτήσεις στελέχωσης του τμήματος.
- Δόθηκε στους υπαλλήλους η εξουσία, μαζί με την παρότρυνση, να δίνουν ναύλα για πολύπλοκα ταξίδια, που προηγούμενως ήταν ευθύνη ειδικού τμήματος.
- Οι υπάλληλοι παροτρύνθηκαν να δίνουν χρήσιμες πληροφορίες στο τμήμα μάρκετινγκ.
- Οι υπάλληλοι συμβουλευόνταν για τις περιοδικές αλλαγές στο μηχανογραφημένο σύστημα κρατήσεων.
- Κάθε υπάλληλος ανέλαβε την ευθύνη να διατηρεί εγχειρίδιο τιμών και ένα προσωπικό αρχείο ταξιδιωτικών πληροφοριών.

Τα αποτελέσματα του εμπλουτισμού της εργασίας περιλάμβαναν αύξηση στην αποτελεσματικότητα και άνοδο του ηθικού των υπαλλήλων.

Πηγή: Gormon and Molloy (1972, σε αναφορά στο Birchall 1975)

Αυτόνομες Ομάδες Εργασίας

Η εισαγωγή των αυτόνομων ομάδων εργασίας συμπεριλαμβάνει τον ανασχεδιασμό της εργασίας σε ομαδικό επίπεδο και αυτό είναι το βασικό στοιχείο που την διαφοροποιεί από τον εμπλουτισμό της εργασίας. Ουσιαστικά, το ειδοποιητικό γνώρισμα των αυτόνομων ομάδων εργασίας είναι ότι οι υπάλληλοι έχουν την ευχέρεια να παίρνουν αποφάσεις σχετικά με τις καθημερινές λειτουργίες (π.χ., σχετικά με το ποιος κάνει τι, πότε και πώς) καθώς και σε ότι αφορά την διαχείριση της ομάδας (π.χ., την εκπαίδευση των μελών της ομάδας και την επιλογή νέων μελών). Τυπικά, τα εργασιακά καθήκοντα των μελών της ομάδας είναι αλληλοεξαρτώμενα και μαζί συγκροτούν ένα ολόκληρο προϊόν ή υπηρεσία. Στα σύγχρονα εργοστασιακά περιβάλλοντα για παράδειγμα, οι αυτόνομες ομάδες εργασίας συχνά εισάγονται σε συνδυασμό με ένα χώρο εργασίας αφιερωμένο στην παραγωγή ενός συγκεκριμένου προϊόντος (Δείτε, Κεφάλαιο 5, το τμήμα "Cellular Manufacturing"). Τα μέλη της ομάδας έχουν συνήθως μία ποικιλία δεξιοτήτων σύμφωνα με τις ανάγκες για την εκπλήρωση κάποιων εργασιακών καθηκόντων και η ομάδα λαμβάνει τακτική πληροφόρηση/ ανατροφοδότηση (feedback) για την απόδοσή τους (Wall et al. 1986).

Οι σχεδιαστικές αρχές για τις αυτόνομες ομάδες εργασίας, βασίζονται στη θεωρία των κοινωνικο-τεχνικών συστημάτων, και περιλαμβάνουν τα ακόλουθα:

- Ομαδοποιείστε αλληλοεξαρτώμενα εργασιακά καθήκοντα ώστε να συγκροτούν ένα σύνολο με νόημα και να έχουν μία ισορροπία μεταξύ λιγότερο δημοφιλών και επιθυμητών καθήκοντα.
- Παρέχετε ευκρινή κριτήρια για την απόδοση της ομάδας σαν σύνολο.
- Παρέχετε ευκρινή πληροφόρηση/ανατροφοδότηση για την απόδοση της ομάδας.
- Αφήστε, κατά το μέγιστο δυνατό, τις μεθόδους εργασίας στη κρίση των υπαλλήλων (π.χ., ελάχιστος καθορισμός από προδιαγραφές).
- Επιτρέψτε στους υπαλλήλους να ελέγχουν προβλήματα/αλλαγές στις διαδικασίες της εργασίας εκεί που παρουσιάζονται αλλά βεβαιωθείτε πως έχουν τις απαραίτητες γνώσεις, δεξιότητες και πληροφορίες για να παρέμβουν.
- Επιτρέψτε στην ομάδα να ελέγχει τον εξοπλισμό, τα υλικά και άλλους πόρους, καθιστώντας τους υπεύθυνους για τη συνετή χρήση τους.
- Αυξήστε το επίπεδο των δεξιοτήτων των υπαλλήλων ώστε να έχουν πιο ευπροσάρμοστες αντιδράσεις σε καταστάσεις αβεβαιότητας (σημειώστε πως ολοκληρωτική αύξηση των δεξιοτήτων μπορεί να οδηγήσει σε πλεονασμό δεξιοτήτων).
- Βεβαιωθείτε πως τα συστήματα επιλογής, εκπαίδευσης, πληρωμών κ.ο.κ. είναι σύμφωνα με τον σχεδιασμό της εργασίας (Δείτε, Κεφάλαιο 7 για περισσότερες πληροφορίες).
- Ελέγξτε και αξιολογήστε τον σχεδιασμό της εργασίας κατά τακτικά διαστήματα.

Πρώιμες εφαρμογές των αυτόνομων ομάδων εργασίας που γνώρισαν ευρεία δημοσιότητα περιλαμβάνουν αυτές από την Volvo (Δείτε, για μία ανάλυση, Pontusson 1990), Topeka (Walton 1972) και General Foods (Walton,1977,1982). Πιο πρόσφατες εφαρμογές περιλαμβάνουν αυτές από την Levi Strauss, AT&T και Xerox (Appelbaum & Batt 1994), και παραδείγματα έχουν αναφερθεί σε μία γκάμα άλλων περιβαλλόντων όπως χημική βιομηχανία, βιομηχανία ηλεκτρικών (Buchanan & McCalman 1989, Parker & Jackson 1994) και στην αυτοκινητοβιομηχανία (Parker & Slaughter 1988). Ο πίνακας 2.2 περιγράφει ένα παράδειγμα εισαγωγής των αυτόνομων ομάδων εργασίας σε ένα εργοστάσιο γλυκών.

Πίνακας 2.2 Αυτόνομες Ομάδες Εργασίας σε μία Βιομηχανία Γλυκών

Για να βελτιώσει την απόδοσή του, μία βιομηχανία γλυκών εφάρμοσε τις αυτόνομες ομάδες εργασίας στην παραγωγή. Πριν τον ανασχεδιασμό της εργασίας, οι υπάλληλοι δούλευαν μέσα σε ένα συγκεκριμένο τμήμα της διαδικασίας, φέρνοντας εις πέρας ένα περιορισμένο εργασιακό καθήκον. Εντούτοις, μετά την εισαγωγή των αυτόνομων ομάδων εργασίας, οι υπάλληλοι δούλεψαν σε ομάδες 8 έως 12 ατόμων και έπρεπε να φέρουν εις πέρας διαφόρων τύπων εργασιακά καθήκοντα μέσα στην παραγωγική διαδικασία. Τα μέλη της ομάδας ήταν συλλογικά υπεύθυνα για τη λειτουργία της ομάδας και την επίτευξη των παραγωγικών στόχων. Εμπλέκονταν ακόμα και σε νέες δραστηριότητες, όπως ο ποιοτικός έλεγχος, η επίλυση τοπικών προβλημάτων και η ανάλυση των δεδομένων της απόδοσης. Οι ομάδες δεν είχαν προϊστάμενο αλλά αναφέρονταν απευθείας σε έναν διευθυντή υπεύθυνο για τρεις ή και περισσότερες ομάδες. Η αντίθεση μεταξύ αυτού και του παραδοσιακού τρόπου εργασίας μέσα στην επιχείρηση παρουσιάζεται στον παρακάτω Πίνακα 1.

ΠΙΝΑΚΑΣ 1

Οι ιδιότητες του παραδοσιακού σχεδιασμού της εργασίας και των αυτόνομων ομάδων εργασίας στην περίπτωση μίας βιομηχανίας γλυκών

<i>Καθήκον/Ρόλος</i>	<i>Παραδοσιακός τρόπος</i>	<i>Αυτόνομες Ομάδες Εργασίας</i>
Τύλιγμα γλυκών	Χειριστές	Χειριστές
Συσκευασία γλυκών	Χειριστές	Χειριστές
Καθαρισμός/υγιεινή	Χειριστές	Χειριστές
Ποιότητα	Ελεγκτές	Χειριστές
Τακτική συντήρηση	Ελεγκτές	Χειριστές
Παραγγελία πρώτων υλών	Προϊστάμενος	Χειριστές
Παράδοση τελικών προϊόντων	Προϊστάμενος	Χειριστές
Διατήρηση αρχείου	Προϊστάμενος	Χειριστές
Κλήση μηχανικών	Προϊστάμενος	Χειριστές
Κατανομή εργασιών	Προϊστάμενος	Χειριστές
Κανονισμός διαλειμμάτων	Προϊστάμενος	Χειριστές
Εκπαίδευση νεοσύλλεκτων	Εκπαιδευτές	Χειριστές
Επιλογή προσωπικού	Προϊστάμενος/Τμήμα ΔΑΠ	Χειριστές/Τμήμα ΔΑΠ
Πειθαρχικό	Προϊστάμενος/Διευθυντής	Διευθυντής
Επιπτώσεις της πολιτικής	Διευθυντής	Διευθυντής
Λόγος χειριστών προς άμεσους προϊσταμένους	12:1	45:1

Ο ανασχεδιασμός της εργασίας αξιολογήθηκε προσεκτικά χρησιμοποιώντας σχεδιασμό μακροχρόνιας έρευνας και πολλαπλές ομάδες για σύγκριση. Τα αποτελέσματα έδειξαν σαφή οφέλη στην ικανοποίηση από την εργασία αλλά όχι και στην πνευματική υγεία. Ο όγκος των γλυκών που παρήχθησαν από τις αυτόνομες ομάδες εργασίας ήταν ισοδύναμος με αυτόν που παραγόταν με τον παραδοσιακό τρόπο εργασίας αλλά η παραγωγικότητα ήταν υψηλότερη λόγω του χαμηλότερου έμμεσου (π.χ., λιγότεροι προϊστάμενοι) κόστους. Οι συγγραφείς συμπέραναν ότι η αυτονομία των ομάδων εργασίας έχει συγκεκριμένα και όχι γενικά αποτελέσματα στη νοοτροπία και τη συμπεριφορά των υπαλλήλων.

Πηγή: Αναφέρεται στο Wall, Kemp, Jackson, and Clegg (1986)

Είναι σημαντικό να παρατηρήσουμε ότι οι αυτόνομες ομάδες εργασίας δεν έχουν πάντοτε την ίδια μορφή. Ένας τρόπος με τον οποίο μπορούν να διαφέρουν οι ομάδες είναι στο πώς διευθύνονται, από την κατάσταση στην μία πλευρά στην οποία δεν υπάρχει άμεσος προϊστάμενος και στην κατάσταση στην άλλη πλευρά στην οποία υπάρχει η θέση του αρχηγού της ομάδας η οποία μπορεί να πληρούται, εναλλακτικά ή όχι, ανάμεσα στα μέλη της ομάδας (Dunphy & Bryant 1996, Δείτε, Κεφάλαιο 7). Ένας άλλος τρόπος με τον οποίο διαφέρουν οι ομάδες είναι ο βαθμός εξειδίκευσης (ανάπτυξης πολυδεξιότητας [multiskilling]) των μελών της ομάδας. Ο Codery (1996) ανέφερε ότι οι αυτόνομες ομάδες εργασίας τείνουν να χαρακτηριστούν από μέτριους ως υψηλούς βαθμούς κάθετης πολυδεξιότητας [vertical multiskilling] (π.χ., λήψη στοιχείων από τον ρόλο του προϊσταμένου), από μέτριους ως υψηλούς βαθμούς οριζόντιας πολυδεξιότητας [horizontal multiskilling] (π.χ., εκμάθηση εργασιακών καθηκόντων από παραδοσιακά ξεχωριστές κατηγορίες επαγγελματών η θέσεων απασχόλησης όπως, για παράδειγμα, στην περίπτωση ενός χειριστή ορυχείου που μαθαίνει να οδηγεί φορτηγό και να φέρνει εις πέρας εργαστηριακά καθήκοντα) και χαμηλού βαθμού πολυδεξιότητας-σε-βάθος [depth multiskilling] (π.χ., η ανάπτυξη δεξιοτήτων που βρίσκονται στην ίδια κατηγορία επαγγελματών ή δεξιοτήτων αλλά συνήθως έχουν διαφορετικό τίτλο εργασίας, όπως στην περίπτωση ενός εμπόρου μηχανολογικού υλικού που μαθαίνει προχωρημένη υδραυλική).

Οι ομάδες μπορεί επίσης να διαφέρουν στην έκταση κατά την οποία τα μέλη τους ελέγχουν όλα τα σχετικά εργασιακά καθήκοντα υποστήριξης, όπως ο ποιοτικός έλεγχος και η συντήρηση, καθώς και στον βαθμό στον οποίο διαχειρίζονται τον δικό τους σχεδιασμό (Goodman et al. 1988). Σχετικά με το τελευταίο αυτό θέμα, οι αυτοσχεδιαζόμενες ομάδες ["self-designing" teams] (Hackman 1987) ή αυτοηγούμενες ομάδες ["self-leading" teams] (Manz 1992) έχουν έλεγχο πάνω στον σχεδιασμό της ίδιας της ομάδας. Έτσι, τα μέλη της ομάδας έχουν επιρροή πάνω σε στρατηγικές αποφάσεις του "τι" κάνει η ομάδα και "γιατί", αντί απλώς του "πώς" το κάνει (π.χ., έχουν άμεση συμμετοχή στην απόφαση για το ποιος είναι ο σκοπός της ομάδας και έχουν την δυνατότητα να επιλέξουν ηγέτη εκτός της ομάδας). Ο Manz (1992) υποστήριξε ότι οι αυτοηγούμενες ομάδες είναι κατάλληλες για περιβάλλοντα με ασαφή και μεταβλητά καθήκοντα.

Οι αυτόνομες ομάδες εργασίας, σε διάφορους τύπους και το μέγεθός τους γίνονται όλο και περισσότερο δημοφιλείς. Ο Lawler, ο Mohrman, και ο Ledford (1992) ανέφεραν πως η χρήση αυτοδιοικούμενων ομάδων αυξήθηκε από 28% το 1990 σε 47% το 1992, και ο Osterman (1994) έδειξε ότι η ανάπτυξη αυτής της πρακτικής υπερέβη άλλες εργασιακές καινοτομίες όπως οι κύκλοι ποιότητας και η διοίκηση ολικής ποιότητας. Αυτό το μοτίβο δείχνει ότι θα έχει συνέχεια. Οι Goodman et al. (1988, σελ. 324) προέβλεψε πως με την πολιτιστική τάση προς τη συμμετοχή των υπαλλήλων [στην διοίκηση] και την ευρεία χρήση των νέων ευέλικτων τεχνολογιών, οι αυτόνομες ομάδες εργασίας θα καταστούν ακόμα δημοφιλέστερες και θα διαδοθούν σε ευρύτερους χώρους, όπως περιβάλλοντα παροχής υπηρεσιών και υποστήριξης και τα επίπεδα διοίκησης. Για τις πολλές επιχειρήσεις που πειραματίστηκαν με πιο απλούς τύπους ομάδων (όπως οι κύκλοι ποιότητας), οι

Goodman et al. πρόβλεψαν πως οι αυτόνομες ομάδες εργασίας θα είναι το επόμενο βήμα τους.