

تحولات روابط کار

در کشورهای صنعتی

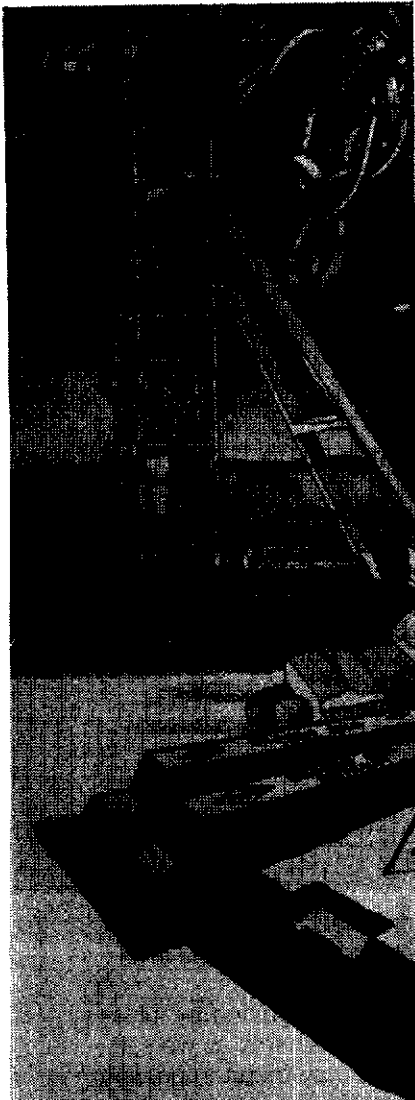
دکتر مهري ثقفی

«قسمت سوم»

مزد

اگر امروزه، صرف نظر کردن از هم‌آهنگی نرخ پرداختها با نرخ تورم^(۱) در اروپا و آمریکای شمالی به صورت معیاری در آمده است، در عوض پرداخت بابت پر کردن فاصله‌هایی که بین مزدها وجود دارد، در بسیاری از بنگاهها گسترش یافته است. در بعضی از کشورها مانند ایتالیا و انگلستان اثرات توأم هم‌آهنگی مزد با تورم و برابری طلبی سندیکاهای در زمینه سیاست مزد در سالهای دهه ۷۰، مزدها را به صورتی در آورده که برای عناصر متخصص نیروی کار زیان‌بار شده است. افزایش مزد قشر متخصص بسیار آهسته صورت می‌گیرد و سندیکاهای آنرا کنترل می‌کنند.

در سالهای دهه ۸۰ به سبب رواج لیبرالیسم نو، اتخاذ سیاست مزدی به شدت با مخالفت روبرو شد. با این‌همه، از آغاز سالهای دهه ۹۰ مجدداً نیاز به نوعی معیارگذاری و قانونمند کردن مزد در سطح اروپایی با این امر به شدت مخالفت می‌کنند حال آنکه سندیکاهای ژاپنی به خاطر اوضاع و احوال اقتصادی همچنین برای حمایت از اشتغال، مبارزات سندیکایی خود را در این زمینه تعدیل کرده‌اند.



در حال حاضر، برخلاف گذشته، به سبب تمرکز زدایی، مذاکرات دسته جمعی مزد در سطح شاخه صنعت انجام نمی‌گیرد، بلکه مذاکرات در بیشتر موارد در سطح واحد اقتصادی صورت می‌پذیرد.

● در حال حاضر، بیشتر بنگاهها جداگانه با سندیکاها، وارد مذاکره می‌شوند. و پس از پایان مدت پیمان دسته جمعی، هنگام بستن پیمان جدید امتیازهایی در زمینه هزینه نیروی کار، سازماندهی کار و مقررات داخلی از سندیکاها می‌گیرند.



موافقت‌های به عمل آمده بین سندیکاها و شرکتها، در ایالات متحده، متوجه دو اصل بود: یکی آنکه با رشد اقتصادی، مذاکره در زمینه مزد بایستی به صورتی باشد که دریافتهای، با افزایش هزینه زندگی مطابقت کند؛ دوم آنکه برای مزد بگیران افزایش مکمل در نظر گرفته شود تا آنها، سهم خود را از سود ناشی از افزایش بهره‌وری دریافت دارند. بدین ترتیب همکاران اجتماعی، پیمانهای دسته جمعی دراز مدت که معمولاً ۲ تا ۳ سال معتبر بود منعقد می‌کردند و در همه آنها این دو اصل اساسی انطباق مزد رعایت می‌شد. (۴)

● اواسط سالهای دهه ۷۰، با تفاهم همکاران اجتماعی در سطح واحدهای اقتصادی و شاخه‌های فعالیت، معمولاً مزد براساس افزایش تولید در صنایع مهم صادراتی، تعیین می‌گردد.

تعیین مزد در ایالات متحده

در آخرین سالهای دهه ۴۰ تا پایان سالهای دهه ۷۰ یعنی به مدت ۳۰ سال، مذاکرات دسته جمعی در ایالات متحده قدرت و گسترش خارق‌العاده‌ای یافته بود. قدرت و نفوذ سندیکاهای اتومبیل (۲) و فولاد (۳) و بنگاههای بزرگ اقتصادی مربوط به آنها موجب افزایش مزد و دیگر دریافتهای کارکنان این دو بخش از صنعت شد که غالباً راه را برای گرفتن امتیازهای مشابه برای دهها هزار کارگر عضو سندیکا یا غیر عضو در بسیاری از شاخه‌های دیگر صنعت باز می‌کرد. طی دهها سال پیمانهای دسته جمعی نمونه در صناعی که اکثر کارگران آن عضو سندیکا بودند مانند صنایع فولاد، اتومبیل، کاتوچو، حمل و نقل زمینی، ... میزان مزد و سایر دریافتهای را به سطحی رساندند که سایر بنگاهها خواه عضو سندیکا یا نه، از آن در پیمانهای خود سرمشق می‌گرفتند.

مهمترین پیمان دسته جمعی در این زمینه پیمانی بود که بین بزرگترین تولیدکنندگان اتومبیل و سندیکای کارگران اتومبیل منعقد شده بود که در آن از یک سو دریافتهای، با شاخص هزینه زندگی هم‌آهنگی داشت و می‌بایستی هر سه ماه یکبار مردها بر حسب افزایش بهای مواد مصرفی که دفتر آمار مربوط به کار ایالات متحده منتشر می‌کرد، مطابقت شود. از سوی دیگر، افزایش سالانه مزد با توجه به نرخ رشد بهره‌وری که به طور ثابت بدو سالی ۲ درصد و سپس به ۲/۵ تا ۳ درصد افزایش یافت مورد توجه قرار گرفت. با در نظر گرفتن این دو اصل، پیمانهای دسته جمعی زیادی، در ایالات متحده منعقد شد. این نحوه هم‌آهنگی و مطابقت بین مزد و رشد اقتصادی بین سالهای ۱۹۵۰ تا ۱۹۶۹ منظم‌آدا می‌یافت.

این هم‌آهنگی از پایان دهه هفتاد تغییر یافت. رکود اقتصادی و فشار ناشی از رقابت شدید بین‌المللی و آهسته شدن آهنگ رشد، بسیاری از واحدهای اقتصادی را در تنگنا قرار داد و موجب شد که خود را از این روش کنار بکشند.

در حال حاضر، بیشتر بنگاهها جداگانه با سندیکاها، وارد مذاکره می‌شوند و پس از پایان مدت پیمان دسته جمعی، هنگام بستن پیمان جدید امتیازهایی در زمینه هزینه نیروی کار، سازماندهی کار و مقررات داخلی از سندیکاها می‌گیرند. همچنین افزایش خود به خود مزد در ارتباط با هزینه زندگی تعدیل شده و روشهای دیگری از جمله: پرداخت مزد به تناسب کارآیی و مهارت کارگر به جای پرداخت مزد بر حسب طبقه‌بندی شغل رواج یافته است. به علاوه، موضوع سازماندهی مجدد کار و مشارکت

کارگران در دستور کار مذاکرات بین همکاران اجتماعی قرار گرفته است.

تعیین مزد در ژاپن: مزد عادلانه

در ژاپن دریافتی سالانه مدیرعامل در سال ۱۹۲۷ حدود ۱۱۰ برابر دریافتی سالانه یک دیپلمه تازه استخدام بود؛ این رقم در سال ۱۹۸۰ به ۱۴/۵ برابر رسیده است.

آمارهای سال ۱۹۹۰ مربوط به دریافتیهای کادر فوقانی در ژاپن، آشکار می‌سازد که میانگین دریافتی مدیر یک شرکت ۱۲/۳ برابر یک تازه استخدام و ۴/۷ برابر یک دیپلمه ۴۰ ساله است. در مورد افزایش مزد سالانه و پاداش سه ماهه نیز همین امر صادق است. حال آنکه دریافتی رئیس یک شرکت در ایالات متحد به‌طور متوسط ۳۳/۵ برابر مزد یک کارگر معمولی است. (۵) در ژاپن زمانی که شرکت زیان می‌دهد، پیش از آنکه مزد کارگر کاهش یابد، از دریافتیهای مدیر شرکت کسر می‌شود. همچنین رابطه سود - سهام در شرکتهای ژاپنی ضعیف است. در اوایل دهه ۸۰ رابطه سهام با سود ناخالص در بخش صنعت در ژاپن ۱۱/۸ و در ایالات متحد ۲۱/۲ بوده است. کارگر ژاپنی می‌داند که تلاش و سخت کوشی او برای ثروتمندتر کردن سهامداران نیست. (۶) رئیس مرکز بهره‌وری ژاپن در توکیو آقای جی نو سوکی میایی (Jinosuke Myai) روزی اظهار داشت: «تفاوت اساسی بین مدیرعامل اروپایی و همتای ژاپنی او در این است که اولی در درجه نخست به سهامدارانش می‌اندیشد، حال آنکه دومی قبل از همه به فکر کارکنانش می‌باشد.» (۷)



از سخنان آقای میایی می‌توان به ارزش زیادی که برای امنیت شغلی در ژاپن قائلند پی برد.

از سال ۱۹۵۵ تاکسون سندیکاها فدراسیونها و کنفدراسیونهای ژاپن همواره در ماههای مارس و آوریل (فروردین و اردیبهشت) هدف کلی خود را در زمینه افزایش مزد طی همان سال در سطح کشور اعلام می‌دارند. سپس در هر شاخه و یا در هر بخش از فعالیت، سندیکاهای کارگاههای بزرگ مذاکره درباره مزد را آغاز می‌کنند. پس از پایان مذاکرات، میزان افزایش مزد در کارگاههایی که کارگرانش عضو سندیکا هستند تعیین می‌گردد. معمولاً این افزایش روی کارگرانی که عضو سندیکا نیستند یا کارگاههایی که کارگرانش عضو نیستند، تأثیر می‌گذارد. از اواسط سالهای دهه ۷۰، با تفاهم همکاران اجتماعی در سطح واحدهای اقتصادی و شاخه‌های فعالیت، معمولاً مزد براساس افزایش تولید در صنایع مهم صادراتی، تعیین می‌گردد. (۸)



● در کشورهای صنعتی که چند قرن است صنایع یدی و کشاورزی غیرصنعتی را پشت سر گذارده‌اند، نظم و انضباط و کار منظم و بی‌وقفه طی ساعات کار، جزء خلق و خوی مدیران و کارکنان بنگاههای اقتصادی شده است.



تحول در سازماندهی کار

هنگامی که کارگر در بنگاهی مدرن استخدام می‌شود، مشاهده می‌کند که کارش و نحوه انجام آن از پیش به دقت تعیین شده است. برای بعضی از شغلها، مطالعات قبلی صورت می‌گیرد، حرکات لازم و زمان انجام آن از پیش مشخص می‌گردد. یا برای دسته دیگری از شغلها، شرح وظایف و سرپرست مسوول کارگر، یا اینکه در صورت وقوع حادثه به چه کسی باید مراجعه کند، از قبل تعیین می‌شود. بنا توجه به وظایف و مسوولیت‌های هر شغل، مزد مربوط به آن نیز تعیین می‌گردد. در گذشته نزدیک می‌پذیرفتند که این مشخصه‌های شغل، پاسخگوی الزامات اقتصادی یا فنی است. امروزه در بسیاری از مؤسسات اقتصادی، سعی بر آن است تا الزامات تولید عقلایی را با اصول اجتماعی سازماندهی کار بیامیزند.

اصول کارآیی سازماندهی

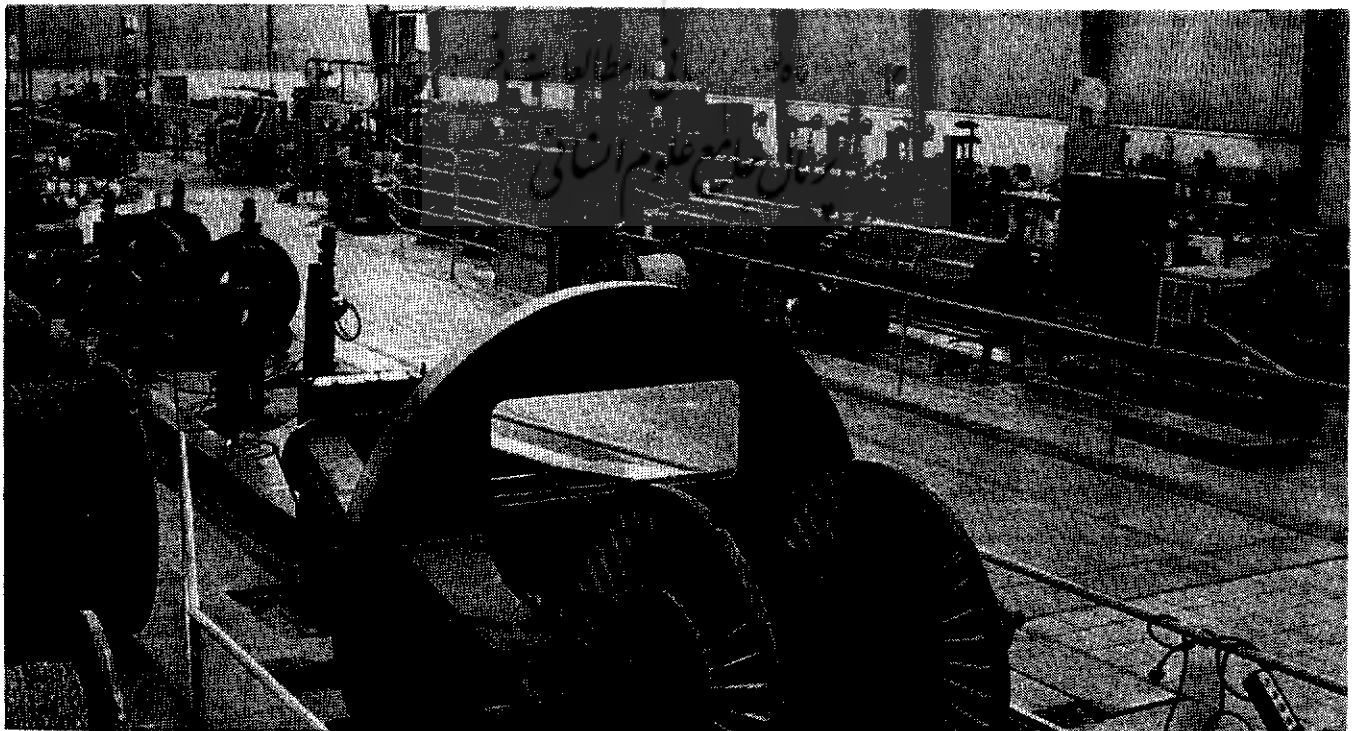
تقسیم کار: یکی از اصول مهم سازماندهی کار، ساده کردن کار یا تقسیم فنی آن است. تقسیم کار به شکلی که در اوایل قرن نوزدهم پیشنهاد شد و تا اواسط قرن بیستم نیز ادامه داشت، به صورت «سازماندهی علمی کار» در بیشتر کشورهای صنعتی رواج داشت. در این نوع تقسیم کار، مشاغل تا حد امکان ساده شده‌اند. سلسله مراتب: برای فرمان دادن و ایجاد هماهنگی در عملیات مختلفی که در بنگاه اقتصادی انجام می‌گیرد، اصل سلسله مراتب فرماندهی به اجرا گذارده می‌شود که طبق آن هر کارگر فقط به یک سرپرست حساب پس می‌دهد و او نیز به نوبه خود از سرپرست مافوق فرمان می‌برد. نظام پیچیده ناشی از تقسیم کار و تخصص باید خوب اداره شود، این لازمه و شرط کارآیی آن است. به کارگیری بهینه نیروی کار یکی از هدفهای بزرگ مدیریت

است؛ از این رو سازماندهی برای هم‌آهنگ کردن عملیات پیچیده تولید ایجاد شده است.

سازماندهی علمی کار

در سازماندهی کار که طی قرن‌ها به صورت تولید یدی ثابت مانده بود، از قرن هیجدهم برای نخستین بار در انگلستان متحول شد و به صورت تولید زنجیره‌ای درآمد. تولید انبوه و زیاد محصول کلید پیشرفت و ثروت تلقی شد. تولید زنجیره‌ای مستلزم سازماندهی نوین کار براساس تقسیم کار بین کارگران می‌باشد. کارگری که در یک کار یا عملیات خاص تخصص می‌یابد، بیشتر از کارگری که کل محصول را تولید می‌کند، مهارت یافته و کارآمد می‌گردد و زمان کمتری صرف تولید می‌کند.

تولید زنجیره‌ای توسعه و تکامل یافت و در قرن بیستم به اوج کارآیی خود رسید. هنری فورد با پیشنهاد مدل پُر آوازه‌اش (T) گام دیگری در راه پیشرفت برداشت.



اصول اجتماعی سازماندهی کار

با زیاده‌رویهایی که گهگاه سازماندهی علمی کار به سوی آن کشیده می‌شد، تعجب آور نیست اگر دیری نگذشت که پژوهشگران عوامل اجتماعی کار را «کشف» کردند. مطالعاتی که طی سالهای دهه ۲۰ روی کارگران زن شرکت مونتاژ تلفن «وسترن الکتریک»^(۱۰) انجام شد، نقش عامل انسانی را آشکار کرد و مشاهده گردید که بهبود شرایط کار مانند: روشنایی، فرجه استراحت و ساعات کار روزانه خودبه‌خود افزایش چشمگیر تولید را به همراه داشت. هنگامی که شرایط قبلی کار را مجدداً برقرار کردند، بهره‌وری کار کاهش یافت و به همان میزان سابق برگشت^(۱۱). این امر آشکار کرد که در بعضی شرایط، تأثیر عوامل اجتماعی روی بهره‌وری ممکن است بیشتر از عوامل مادی (ماشین و ابزار) و اقتصادی باشد. سپس مطالعات دیگری نشان داد که تبادل نظر در داخل گروههای کار، تأثیر قطعی روی شکل و بازده کار دارد.

طی سالهای دهه ۶۰ به مزایای جذاب و جالب ساختن کار برای کارگران پی بردند، که مثلاً کار مشخصه‌های زیر را داشته باشد:

- * کار، متنوع و دارای مفهوم باشد.
- * به هنگام اشتغال، فراگیری و افزایش مستمر دانش کارگران مورد توجه باشد.
- * کارگر در تصمیم‌گیریها مشارکت نماید.
- * به هنگام کار، بین کارگران کمکهای متقابل وجود داشته باشد.
- * رابطه ارضاء‌کننده‌ای بین کار و زندگی اجتماعی خارج از کارگاه وجود داشته باشد.
- * علاوه بر امکان ارتقاء شغلی، شغل آینده‌جالبی را نوید دهد.

● در حال حاضر، آمادگی برای نوسازی سریع ماشینها و انطباق سریع برای تولید فرآورده‌های نوین، یکی از ضوابط جدید رقابت شده است.



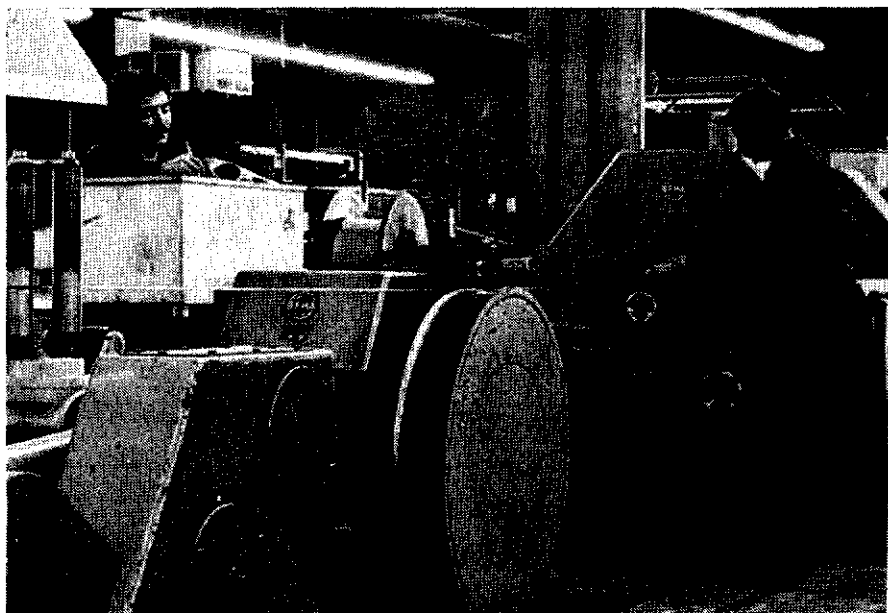
انگیزه کارگر بود. به تدریج بازدهی را که می‌شد از تقسیم کار به دست آورد به حدممکن خود و تواناییهای سازماندهی علمی کار در این زمینه به حد نهایی خود رسید و در عمل با مسایل فنی روبرو شد. زیاده‌رویهای سازماندهی علمی کار در زمینه تقسیم کار و سلسله مراتب فرماندهی و نیز نادیده گرفتن «عامل انسانی» موجب شد تا پژوهشگران در پی یافتن روشهای مناسبی برای سازماندهی کار باشند.

نخستین خودروهایی که او ساخت روی خط تولید و با به‌کارگیری قطعات استاندارد بود. برای انجام کار، کارگر جابه‌جا نمی‌شد، بلکه قطعات پیش‌ساخته روی خط تولید به محل کار کارگر فرستاده می‌شدند؛ از آن پس عقلایی کردن عملیات، سرعت و گسترش یافت و سازماندهی کار موضوع مطالعات «علمی» شد.

تایلور^(۹) مدافع سرسخت نظام تولید زنجیره‌ای، جدایی بین مغزهای برنامه‌ریز و دستهای انجام‌دهنده را رواج داد. در سازماندهی علمی کار، تلاشها دسته‌بندی شدند، شغلها به طبقات بی‌شماری تقسیم شدند و جزئی‌ترین حرکات هر شغل مشخص گردید؛ در این تقسیم‌بندی مهارت و کارآمدی ناچیز بود.

در این نوع سازماندهی که خاص صناعی است که تولید آن به‌صورت زنجیره‌ای انجام می‌گیرد نظم و انضباط، سرعت، دقت و وقت‌شناسی در کار مورد توجه خاص قرار می‌گیرد. در کشورهای صنعتی که چند قرن است صنایع یدی و کشاورزی غیرصنعتی را پشت‌سر گذاشته‌اند، نظم و انضباط و کار منظم و بی‌وقفه طی ساعات کار، جزء خلق و خوی مدیران و کارکنان بنگاههای اقتصادی شده است.

اصولی که تایلور و طرفدارانش رواج دادند نتیجه طرز تفکری بود که کارگر را ماشینی به حساب می‌آورد جزو سایر ماشینها و از او خواسته می‌شد تا نیروی بدنی خود را به کار اندازد. در این روش مشاغل با تقسیم کار به حداکثر ساده شدند تا مدت آموزش حرفه‌ای به حداقل برسد، جانشین کردن کارگر آسان باشد و مزد مربوط به شغل برابر با دریافتی کارگر بدون تخصص گردد. در این نظام دریافت مزد تنها



● نخستین تجربه در زمینه غنی‌سازی شغل، نشان داد که این امر هم روی سازماندهی و شرایط کار مؤثر است، هم پاسخگوی نیازهای انفرادی است و هم تعدیل‌کننده فشارهایی است که سندیکاها و کارگران وارد می‌آورند.

با آنکه گسترش ابعاد کار پذیرش عام یافته است، نباید فراموش کرد که کارگران از نظر سلیقه، مهارت و خاستگاهشان بسیار متفاوتند. نیازهای عینی آنان، نقاط قوت و ضعفشان و نیز موضع آنان در برابر کار، بستگی به عوامل بسیاری دارد. بعضی از کارگران بیش از هر چیز به مزد می‌اندیشند، برخی رفاقت را بسیار ارج می‌نهند، بعضی دیگر اولویت را به مسؤلیت می‌دهند. ایجاد تغییرات در جهت بهبود تلاشهای شغلی در سازماندهی کار ممکن است طبق میل همه کارگران نباشد. فراموش نکنیم که نیازها مانند سلیقه‌ها با گذشت زمان تحول می‌یابند.

بهبود حاصل از اجرای ضوابطی که در بالا به آن اشاره شد، شغل را بسیار جالب و در عین حال پُر تعهد می‌نماید. هر یک از کارگران ارزش متفاوتی برای ضوابط مزبور قایلند و همه یک نوع دریافت از تنوع شغلی ندارند. آمارگیری نمونه‌ای که از طریق پرسشنامه انجام گرفته و مطالعات رفتاری در زمینه بهره‌وری، کیفیت تولید، غیبت و تحرک و جابجایی نیروی کار، نشان داده هرگاه با اجرای ضوابط یادشده، در اشتغال بهبودی پدید می‌آید، تا حد زیادی در واکنش ذهنی کارگران تغییر ایجاد می‌کند. (۱۲)

نوسازی در سازماندهی کار

بسیاری از بهبودهایی که در سازماندهی کار به وجود آمده ارتباط نزدیکی با پیشرفت تکنیک دارد. هنگامی که تکنیک تحول می‌یابد، بنگاه اقتصادی ابعادش هر چه باشد، نمی‌تواند اصول سازماندهی مشخصی را به کلیه عملیات سرایت دهد، بلکه باید در جستجوی روشی باشد که با نوع عملیات سازگارتر باشد.

در سه دهه اخیر، سازماندهی کار در بیشتر کشورهای صنعتی تغییرات ژرفی یافت، به تدریج نظام تولید زنجیره‌ای محدود شد و ثبات تقاضا که برای تولید انبوه اهمیت حیاتی دارد، از بین رفت. تقاضا بیش از پیش گوناگون و متفاوت شد، تولیدکنندگان به این نوع تحول در تقاضا پاسخ مثبت دادند و کالاهای گوناگون با کیفیت مرغوب تولید کردند. در حال حاضر، آمادگی برای نوسازی سریع ماشینها و انطباق سریع برای تولید فرآورده‌های نوین، یکی از ضوابط جدید رقابت شده است.

این تحول توأم که در بازار مالی، تولیدی، خدماتی، فن‌آوری و نظام تولید به وجود آمد، شرایطی را که در آن بنگاهها باید به کار پردازند، عمیقاً تغییر داده است. بنگاهها به شیوه‌های گوناگون به الزامات نوین اقتصادی پاسخ داده‌اند. آنها برای رویارویی با رقابتهای بین‌المللی، یا به کاهش هزینه تولید روی آورند و یا به تقویت ظرفیت نوسازی پرداختند. در مرحله اول روشهای یکدست و یکتواخت به روشهای گوناگون سازماندهی تبدیل شدند. علاوه بر این، حتی در بنگاههایی که در آنها اصل سازماندهی مختلف و متفاوت اجرا می‌شود، هر از چندگاه تغییرات مجددی در آن به عمل می‌آید تا بتوان امکانات متغیر تکنیک را به کار گرفت و از آن بهره بُرد. به عبارت دیگر، باید همواره نوسازی کرد و همواره در جستجوی ساختار نوین سازماندهی بود. این تغییرات غیر متمرکز است، زیرا فرایندهای مختلف ممکن است تابع منطق متفاوتی باشند و ابتکارهای مختلفی را ایجاب کنند.

در شرایط نوین اقتصادی که تغییرات فنی، نوسانات تقاضا و رقابتهای شدید بین‌المللی، بسیاری از بنگاههای اقتصادی را با بحران روبه‌رو کرده است، بنگاههای تولیدی و خدماتی برای مقابله با مشکلات تدابیر مختلفی اتخاذ کرده‌اند، مانند:

- * مذاکره با کارگران یا سندیکاهای آنان برای به‌دست آوردن امتیازهایی چون کاهش مدایمی یا موقت مزد، مزایا و سایر عناصر تشکیل‌دهنده مزد، مشروط به آنکه واحد اقتصادی را از مشکل برهاند،
- * افزایش ساعات کار، مانند کار در روز تعطیل یا ساعات کار انعطاف‌پذیر،
- * پذیرش اشتغال خارج از ضابطه مانند قرارداد معین یا کار پاره وقت...

* تغییر قوانین بازرگانی یا قوانین کار با کمک دولت به‌منظور کاهش هزینه تولید،

* انتقال تأسیسات تولیدی به مناطق دیگر برای دستیابی به نیروی کار ارزان یا فرار از نظارت سندیکاها.

در چنین شرایطی، کار و نظام تولید سازماندهی مجدد می‌شود که عملاً موجب قطع رابطه با تولید انبوه می‌گردد. موانع و مرزهایی که مدیریت بنگاه را از کارکنان جدا می‌ساخت از میان برداشته شده و مفاهیم عملکرد، اجرا و نظارت در هم ادغام می‌گردد. به مشارکت کارگران در کارها افزوده می‌شود و دامنه تصمیم‌گیریهای دو جانبه گسترش می‌یابد. مثلاً برنامه‌ریزی برای ماشینهای با فرامین عددی (۱۳) و سلولهای تولید انعطاف‌پذیر (۱۴) به‌جای اینکه جزو

فعالتهای سرپرستان و سرویس تخصصی کارخانه‌ها باشد به کارگران متخصص سپرده می‌شود. به عبارت دیگر، فعالتهایی که از خط تولید مستقیم جدا بود و واحد جداگانه‌ای را تشکیل می‌داد، مانند نظارت بر کیفیت، اکنون زیر مسؤلیت مستقیم کارگر کارخانه قرار گرفته است. می‌توان گفت نظارت از برون به‌نظارت از درون تبدیل شده است.

همچنین، فرمول کار گروهی گسترش یافته و در بسیاری از بنگاهها که تاکنون با آن آشنایی نداشتند، پدید آمده است. گروههای «نیمه خودمختار» (۱۵)، گروههای کیفیت و نظارت (۱۶) و گروههای کوچک کار با نامهای گوناگون که مسؤلیتها و اختیاراتی به آنان واگذار شده، در بنگاههای اقتصادی



منابع

- 1) International labour Revue (I. L. R) 1992/ 4-5
- 2) Introduction aux conditions et aux milieu du Travail, prem iere édition 1986, Publié par I.L.O _ P 367
- 3) Bulletin d'informations sociales.1987/4 p.687 Publié par I.L.O.

پی نوشتها

1. Indexation
2. United auto workers (UAW)
3. United steel worker (USW)
4. I.L.R 1988/5 P.644
5. I.L.R 1993/4 P.573
6. I.L.R. 1991/1 P.82
7. I.L.R. 1993/4
8. I.L.R. 1994/4 p.151
9. مهندس - Frederick W. TAYLOR - اقتصاددان آمریکایی (۱۹۱۵ - ۱۸۵۶) پیشگام در سازماندهی علمی کار.
10. Western Electric company
11. Introduction aux condition et aux milieu de travail p. 219 publié par Bureau Internal du travail 1986.
12. Introduction aux conditions.... p.220.
13. Des machines à commande numerique
14. Des cellules de production flexible
15. Semi-autonome
16. Cercles de qualité et de controle
17. Losange
18. Polyvalent
19. Nummi
20. International labour Review 1992/2 p.156

در این صورت است که کارگر همه مهارتها، استعدادها و کارآیی خود را به کار می‌گیرد و بهبود می‌بخشد و آموزش حرفه‌ای مفهوم کامل خود را باز می‌یابد.

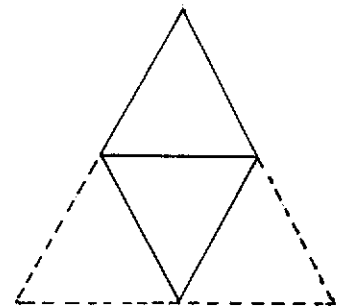
کارخانه نومی^(۱۹) در کالیفرنیا نمونه مشهوری است از کاهش طبقات شغلی. این کارخانه که با همکاری ژنرال موتورز و شرکت ژاپنی تویوتا تاسیس شد، به جای ۸۱ شغل که قبلاً در آن وجود داشت در حال حاضر جمعاً دارای ۴ شغل کارگری است.^(۲۰)

غنی سازی

نخستین تجربه در زمینه غنی سازی شغل، نشان داد که این امر هم روی سازماندهی و شرایط کار مؤثر است، هم پاسخگوی نیازهای انفرادی است و هم تعدیل‌کننده فشارهایی است که سندیکاها و کارگران وارد می‌آورند.

بدین منظور وظیفه و مسؤولیت نیز به تلاش کارگر افزوده می‌شود، که پی‌آمد آن رضایت کارگر از انجام کارش و ایجاد انگیزه در او است. ضمناً کارگر در انجام کار و در انتخاب وسایل انجام آن تا حدودی از آزادی و استقلال برخوردار است. غالباً دامنه وظایف کارگر را به ماشینها، ابزار و وسایل کارش می‌کشاند، مثلاً از جمله وظایف وی تنظیم وسایل و ابزار پیش از آغاز کار، یا رفع نقصهای جزئی و راه‌اندازی ماشینها همچنین نظارت بر سرویس و نگهداری منظم ماشینها و وسایل کار است و حتی در بعضی از موارد نظارت بر تعمیرات نیز جزو وظایف کارگر محسوب می‌شود. افزون بر این، از راه سپردن مسؤولیت رسیدگی و بررسی کارش و چاره‌سازی نقضی که مشاهده می‌کند، توجه کارگر را به کیفیت محصول جلب می‌کنند و یا برنامه‌ریزی و سازماندهی کار او و یا مسؤولیت ایمنی اطراف محل کارش را به او می‌سپارند. □

ایجاد شده‌اند. بر تعداد کارگران ماهر و آموزش یافته افزوده شده و بدین ترتیب از شمار کارگرانی که قاعده مثلث سلسله مراتب قدیم سازماندهی کار را تشکیل می‌دادند کاسته شده است. هر اندازه که تلاشها با افزایش محتوا ارزش خود را باز می‌یابند، سازماندهی بخش میانی مثلث گسترش می‌یابد. تا حدی تحت تأثیر جنبشهای اصلاح طلب که خواهان بهبود کیفیت زندگی شغلی کارکنان مزد و حقوق بگیر بودند، هر می که مشخصه سازماندهی قدیم تولید بود از پایه مورد حمله قرار گرفت. برای نشان دادن این پدیده معمولاً به تصویر «لوزانژ»^(۱۷) متوسل می‌شوند:



بخش نقطه چین، آن بخش از سازماندهی بنگاه است که از بین می‌رود. در عین حال، از تعداد طبقات مختلفی که در رده‌بندی مشاغل وجود داشت کاسته شده که نتیجه آن افزایش مهارت لازم برای تصدی هر شغل است. این شکل از سازماندهی به کارگر امکان می‌دهد تا تخصص و مهارتهای متعددی کسب کند و از آنان کارگر «چند حرفه‌ای»^(۱۸) یا «چند پیشه» می‌سازد و به بنگاه امکان می‌دهد تا با سهولت بیشتری برنامه‌های تولید خود را متنوع سازد. هنگامی که محتوای تلاشها وسعت می‌یابد، مثلاً کارگر هدایت‌کننده ماشین، نگهداری و تعمیرات آن را نیز انجام می‌دهد و کنترل کیفیت را هم به عهده دارد،