



طراحی کار و شغل

سازماندهی کار برای بهبود اثربخشی و سلامت

نویسنده:

شارون پارکر - توبی وال

ترجمه:

دکتر مهدی کاظمی

استادیار دانشگاه سیستان و بلوچستان

مهرداد همراهی

۱۳۸۸

پارکر، شارون، ۱۹۳۳ م - Sharon Parker طراحی کار و شغل: سازماندهی کار برای بهبود اثربخشی و سلامت / شارون پارکر؛ ترجمه: دکتر مهدی کاظمی، مهرداد همراهی. همدان: انتشارات نور علم، ۱۳۸۸. ۲۰۹ ص. شماره شابک: ۹۷۸-۹۶۴-۲۷۲۸-۹۲-۳ Job and Work Design ص.ع. به انگلیسی ۱- بهره‌وری ۲- موفقیت شغلی ۳- مدیریت طرحها ۴- طراحی کار ۵- سلامت کار الف. کاظمی، مهدی ۱۳۴۵- مترجم. همراهی. مهرداد، ۱۳۶۴- مترجم. ب. عنوان. دیوبند: ۳۳۱/۱۱۸	HD ۵۷ ط ۴ ب / ۱۳۸۸
--	---------------------------------------

انتشارات نور علم: تهران- خیابان دماوند- خیابان زاهد گیلانی- پلاک ۲۳۸

noreelm@yahoo.com

۰۹۱۲۳۱۷۰۶۴۳

طراحی کار و شغل: سازماندهی کار برای بهبود اثربخشی و سلامت

تالیف: شارون پارکر - توبی وال

ترجمه: دکتر مهدی کاظمی - مهرداد همراهی

ناشر: نور علم

شمارگان: ۵۰۰

نوبت چاپ: اول ۱۳۸۸

چاپ و لیتوگرافی: ادیب

قیمت: ۴۸۰۰ تومان

پخش در تهران: کتابیران - ۱۵ - ۶۶۵۶۶۵۱۱

پخش در همدان: نشر دانشجو - ۸۳۷۸۰۱۰ - ۰۸۱۱

پایگاه اینترنتی: www.nooreelm.com

موبایل کار: در صورت عدم دسترسی به کتابهای این انتشارات، از طریق تماس با شماره زیر

۰۹۱۲۳۳۳۴۲۲۹

کتابها با پست به تمام نقاط ایران ارسال می شود.

فهرست مطالب

صفحه	عنوان
۸	مقدمه مترجمین
۹	پیشگفتار
۱۰	ارایه چشم انداز
۱۵	فصل اول: اصول، فعالیت ها و تحقیقات اولیه طراحی شغل
۱۵	بارقه های ذهنی اولیه
۱۷	از استراتژی تا تاکتیک
۱۹	گسترش ساده سازی شغل
۲۰	تحقیقات اولیه
۲۱	از نظریه تا عمل
۲۵	فصل دوم: دوره اعتلای طراحی شغل (۱۹۵۰ تا ۱۹۸۰)
۲۵	نظریه دو عاملی
۲۷	مدل ویژگی های شغل
۳۲	رویکرد سیستم های فنی اجتماعی
۳۶	از نظریه تا عمل
۳۶	غنی سازی شغل
۳۸	گروه های خود گردان
۴۳	فصل سوم: نقدی بر تحقیقات و نظریه های موجود
۴۳	نقدی بر تحقیقات و نظریه های موجود
۴۳	مسایل روش شناختی
۴۵	فقدان مطالعات میدانی طولی دقیق
۴۷	گسترش تمرکز
۴۹	افزایش دامنه ویژگی های شغل
۵۴	پی آمدهای بیرونی یا خارجی کار
۵۴	پژوهشی در باره جهت گیری نقش
۵۶	تمرکز بر ساز و کارهای جایگزین
۵۶	ساز و کارهای حمایت از طراحی مجدد شغل

فهرست مطالب

صفحه	عنوان
۵۶	ساز و کارهای انگیزشی
۵۸	ساز و کار واکنش سریع
۵۸	ساز و کارهای آموزش و توسعه
۵۹	ساز و کارهایی که مبنای طراحی شغل و رفاه هستند
۶۰	ساز و کار یادگیری و توسعه
۶۰	نیاز به بررسی اقتضایی
۶۵	فصل چهارم: رهیافت های نظری پیشرفته تر
۶۵	مدل تقاضا-کنترل
۶۹	نظریه عمل و طراحی شغل
۷۲	رویکرد میان رشته ای به طراحی کار
۷۵	مدل های اثربخشی گروهی
	فصل پنجم: تولید نوین و طراحی کار
۷۹	تولید نوین و طراحی کار
۷۹	رویکردهای تولیدی پیشرفته
۸۲	تولید سلولی
۸۳	تولید بهنگام
۸۴	مدیریت کیفیت جامع
۸۵	رویکرد یکپارچه و منسجم
۸۶	مفاهیم طراحی کار
۸۶	تأثیرات رویکردهای تولیدی جدید بر محیط کار
۸۹	رویکرد اقتضایی
۹۴	نیازهای شناختی

فهرست مطالب

صفحه	عنوان
۹۵	وابستگی متقابل
۹۵	مسئولیت پذیری تولید
۹۸	ظرفیت کار و فشار زمانی
۹۹	طراحی کار در راستای تولید نوین
۱۰۰	اصل عدم اطمینان
۱۰۳	عدم اطمینان، استقلال و دانش
۱۰۶	نتیجه گیری و ملاحظات بیشتر
	فصل ششم: تغییرات محیط کار و نیروی کار
۱۰۹	تغییرات محیط کار و نیروی کار
۱۰۹	فناوری اطلاعات و اشکال جدید کار
۱۱۰	گسترش مفهوم اداره و کار شبکه ای
۱۱۲	اشکال دانشی سازمان کار
۱۱۵	تغییر و تحولات سازمانی
۱۱۵	کوچک سازی
۱۱۷	نیروی کار اقتضایی یا منعطف
۱۱۹	ادغام، خرید و تغییرات دیگر در مرزهای سازمان ها
۱۲۰	ترکیب متغیر نیروی کار
۱۲۱	استفاده از نیروی کار جوان، مرد و سفید پوست
۱۲۲	کاربردهای نظری و عملی طراحی کار
	فصل هفتم: طراحی مجدد کار (بخش اول): ملاحظات سازمانی گسترده تر
۱۲۸	ملاحظه محیط سازمانی وسیع
۱۲۹	سیستم های منابع انسانی
۱۲۹	شرح شغل
۱۳۰	سیستم های پرداخت و پاداش

فهرست مطالب

صفحه	عنوان
۱۳۳	فعالیت های آموزشی و سیستم ها
۱۳۴	توسعه مسیر تغلی
۱۳۵	انتخاب و استخدام
۱۳۶	سیستم های کنترل و اطلاعات
۱۳۷	فناوری
۱۳۸	بکارگیری سیستم ها در مکان های جدید
۱۳۹	کاربردهای طراحی مجدد کار برای ذینفعان متعدد
۱۴۰	کارکنان سطح عملیاتی
۱۴۱	کارکنان ستادی
۱۴۲	سرپرستان
۱۴۵	مدیران
۱۴۶	اتحادیه های تجاری
	فصل هشتم: طراحی مجدد کار (بخش دوم): اداره فرایند تغییر
۱۴۹	مراحل طراحی مجدد کار ساختاریافته
۱۵۰	مرحله اول: تعیین جهت
۱۵۲	مرحله دوم: تعیین موقعیت
۱۵۴	مرحله سوم: فرموله کردن طراحی کار مناسب
۱۵۵	مرحله چهارم: بررسی و ملاحظه محیط ها
۱۵۵	مرحله پنجم: برنامه ریزی جهت اجرا
۱۵۶	مرحله ششم: ارزیابی پیش از تغییر
۱۵۷	مرحله هفتم: اجرا، تشخیص مجدد، ارزیابی و انطباق
۱۵۷	مرحله هشتم: گسترش طراحی مجدد کار و تثبیت تغییر
۱۵۸	روش های مورد استفاده در طراحی کار
۱۶۰	مقایسه گزینه های طراحی کار
۱۶۱	مهارت های ترسیمی
۱۶۲	انطباق با روش های فنی
۱۶۲	عامل تغییر اثربخش

فهرست مطالب

صفحه	عنوان
۱۶۵	سوالات بی پاسخ
۱۶۷	فصل نهم: نتایج
۱۷۰	فهرست منابع
۲۰۶	فهرست لاتین اسامی نویسندگان

مقدمه مترجمین

طی سالیان طولانی ماهیت کار و شغل از موضوعات مورد توجه و علاقه علماء مدیریت، اقتصاددانان و جامعه شناسان بوده است. مدیران به حداکثر نمودن بازده و استفاده بهینه از منابع موجود تمایل دارند در حالی که اقتصاددانان و جامعه شناسان سوالات متعددی در مورد سازمان کار در ارتباط با افراد و جامعه را پی گیری می کنند. شاید بتوان پاسخ بسیاری از این سوالات را در حوزه مباحث طراحی شغل و سازماندهی کار یافت. طراحی شغل و سازماندهی کار عبارت است از تخصیص کردن محتوا، رویه ها و روابط مشاغل برای ارضای نیازهای فنی و سازمانی و همچنین تامین خواسته های کارکنان. بنابراین طراحی کار هم ابعاد فنی و هم ابعاد اجتماعی کار که عمیقاً دارای همبستگی درونی هستند را دنبال می کند. بعد فنی به فرایندهایی (مجموعه وظایف) که باید انجام شود و ابزارها (فناوری، رویه ها و روش ها) تمرکز دارد در حالی که بعد اجتماعی به کارکنان (مهارت ها و نگرش ها) و ساختارهای شکل گرفته از مجموعه روابط کارکنان، نقش ها و مسولیت ها اشاره دارد. از آنجایی که هدف طراحی کار بهبود رضایت شغلی، بهبود خروجی ها، بهبود کیفیت و کاهش مشکلات کارکنان است، توجه به هر دو بعد، عمیقاً حیاتی می باشد چرا که شیوه سازماندهی و طراحی مشاغل می تواند تاثیر مستقیم بر سلامت جسمی و روانی، همچنین عملکرد شغلی و بهره وری داشته باشد. یکی از روش های سریع و موثر برای ارتقای جایگاه و معنادار کردن یک محیط کاری، درگیر نمودن کارکنان در طراحی مشاغل است که در نظریه های نوین سازماندهی بیشتر به آن پرداخته شده است. هدف کتاب حاضر مستند سازی و ارزیابی مطالعات و فعالیت های صورت گرفته در زمینه طراحی کار و شغل است. نویسندگان با رویکردی تاریخی و انتقادی این موضوع را طی سه قرن گذشته و از زمان انقلاب صنعتی مقارن با اولین پیشرفت های فکری مورد بحث و بررسی قرار داده اند. اگرچه تمرکز ویژه کتاب بر دوره ۳۰ ساله از اواسط دهه ۱۹۵۰ تا اواسط دهه ۱۹۸۰ است زیرا در این دوره تحقیقات در زمینه طراحی شغل بسیار وسیع بوده و مهم ترین رویکردهای نظری که امروزه نیز کاربرد دارند در دوره مزبور انجام گرفته است. به نظر می رسد غنای علمی کتاب در حدی است که می تواند بخوبی پاسخگوی بخش قابل توجهی از نیازهای پژوهشی محققین گرامی و دانشجویان محترم در مقاطع کارشناسی و تحصیلات تکمیلی در رشته های مرتبط باشد. امید است اساتید و صاحب نظران گرانقدر، کاستی های برگردان فارسی متن را بزرگووانه بر ما بخشیده و با ارایه نظرات عالمانه شان به رفع نقایص کمک نمایند.

پیشگفتار

امروزه برای کسانی که در گیر طراحی شغل و کار^۱ هستند زمان انگیزاننده ای است. موسسات به مراتب بیش از گذشته اشکال جدیدی از سازمانهای کاری را مطرح می کنند که مستلزم تغییرات عمده ای در ماهیت مشاغل کارکنان است. فرصت ایجاد کارهای کامل تر و موثرتر، قابل توجه است اما با وجود این ایراد تهدید کننده ای که وجود دارد این است که اشکال نوین سازمانهای کاری بندرت «طراحی کار»^۲ نامیده شده اند و به جای آن تحت عناوین مهیجی نظیر «گروه های کاری با عملکرد بالا»، و «توانمندی سازی»^۳ مطرح می شوند. با این وجود معمولاً این ابتکارات که به دلیل نیاز به استفاده بهتر از مهارت های کارکنان بروز می نمایند همگی مستلزم سازماندهی مجدد نقش های کاری است. بنابراین، طراحی مجدد کار در کانون توجه برنامه های سازمانهای امروزی قرار دارد.

هنگامی که قصد نگارش این کتاب را داشتیم احساس کردیم زمان مناسبی برای انجام این کار است. امروزه علی رغم ارتباطی که بین طراحی شغل و بازگشت منافع آن وجود دارد کتاب های بسیار اندکی به این موضوع متمرکز شده اند. اکنون زمان آن رسیده تا آنچه که قبلاً درباره ی طراحی شغل و کار می دانستیم را برآورد و ترکیب کرده و مهم تر اینکه مطالب مورد نیاز آینده را، امروز تشخیص دهیم. ما در پی آن هستیم تا مانع کسانی شویم که تحقیق و ابتکارات شان به ابداع مجدد چرخ می انجامد و از طرف دیگر برآنیم تا تحقیقات و کاربردهای خلاقانه را برانگیزانیم.

ما معتقدیم که این کتاب می تواند برای اساتید، محققان و شاغلان بخش های روانشناسی صنعتی - سازمانی (حرفه ای / شغلی)، رفتار سازمانی، مدیریت منابع انسانی، عوامل انسانی، ارگونومی^۴ و دیگر زمینه های مرتبط مفید باشد. این کتاب بویژه برای مطالعات کارشناسی ارشد در این رشته ها از جمله MBA مناسب است. دوفصل آخر به ویژه برای کسانی که درگیر طراحی مجدد کار هستند نظیر مدیران، مشاوران و محققان، مشاوره های کاربردی ارائه می کند. جا دارد از همکارانمان و ویراستاران کتاب به خاطر مساعدت و ارائه بازخورد تشکر کنیم. همچنین از همکارانمان در موسسه روانشناسی کار، چه در گذشته و چه در

1- Job And Work.Design

2-Work Design

3- Empowerment

1- Ergonomics

حال که سالیان متمادی با ما همکاری کردند و به شکل گیری ایده های ما کمک نمودند قدرانی می نماییم.

ارائه چشم انداز

اخیراً ما با مدیران ارشد شرکتی که فیلم و کاغذ عکاسی تولید می کرد ارتباط داشتیم. این شرکت، سرمایه گذاری چندین میلیون دلاری در فناوری رایانه محور جدید برای روکش کردن فیلم و کاغذ خام با یک فرمول شیمیایی مناسب انجام داده بود.

مدیران اطمینان داشتند که فناوری جدید - با حذف وظایف دستی متعدد - ایمنی فرایند را افزایش می دهد و کارایی عملیاتی را بهبود می بخشد. نهایتاً آنها بر این عقیده بودند که فناوری جدید یک حاشیه رقابتی آشکاری را بر روی شرکت فراهم خواهد ساخت.

اگرچه مدیران به این واقعیت پی برده بودند که مشاغل و نقش ها نیازمند ساختار دهی مجدد به اشکال گوناگون می باشد؛ اما دریا به چگونگی سازماندهی کار برای حمایت از فناوری جدید سردرگم بودند. البته بعضی از عناصر کار می تواند بر اساس ماهیت محصول و فناوری جدید تعیین شود اما این موارد در سازمانها بسیار محدود است. مدیران احساس کردند که قبلاً دامنه انتخاب ظاهراً نامحدود داشتند. ابهامات آنها در مورد عقیده ما در سؤالات بی شماری که آنها برای ساختاردهی تفکراتشان بیان می کردند منعکس شد. سؤالات آنان عبارت بود از:

- وظایف باقیمانده پس از حذف وظایف دستی متعدد برای ایجاد مشاغل چگونه باید ترکیب شوند؟

- آیا باید یک استراتژی ویژه یا چند مهارت اتخاذ شود؟

- متصدیان برای اداره فناوری جدید تا چه اندازه باید مسئولیت داشته باشند؟

- تصمیمات اتخاذ شده در هر یک از این ابعاد چه تأثیری می تواند بر بهره وری، رفاه کارکنان یا توانایی و تمایل آنها برای پذیرش تغییرات آتی در فناوری یا محصولات داشته باشد؟

- طراحی مجدد شغل چگونه باید اجرا شود؟ کارکنان به چه آموزش هایی نیاز دارند و فعالیت های منابع انسانی (مثل برنامه های پرداخت) و سیستم های اطلاعاتی اگر وجود داشته باشد به چه تغییراتی نیاز دارد؟

- آیا خود فناوری باید مجدداً ساختاردهی شود یا برای حمایت از طراحی شغل جدید صرفاً اصلاح شود؟

نیاز به بررسی چنین سؤالاتی درمورد طراحی شغل، بحث جدیدی نیست. فعالیت گروهی مستلزم تقسیم کار است که سؤالاتی را درمورد چگونگی توزیع وظایف و مسوولیت ها میان کارکنان پدید می آورد. چه در زمانی که مشاغل شکل می گیرند و چه زمانی که تغییری در وسایل یا تجهیزات تولید رخ می دهد این یک پیامد عوامل فناوری، بازار یا عوامل اجتماعی است. با این حال مطلب جدید این است که سازمانها به جای اشکال سنتی به اشکال جایگزین طراحی شغل روی آورده اند. علاوه بر این سازمانها فهرستی از سؤالاتی نظیر آنچه به آن اشاره شد تهیه کرده اند. این روند در واژه های متداول جدید نظیر توانمند سازی، مشارکت وسیع کاری و تیم های کاری با عملکرد بالا منعکس شده است که انواع ویژه ای از طراحی شغل را بیان می کند. همان طور که لیتلر در سال ۱۹۸۵ پیشنهاد کرد تغییرات اخیر بازار، بسیاری از شرکتهای غربی را به بازآزمایی فلسفه طراحی شغل و کنترل از طریق یک رویکرد واقعی - که همان سود است - وادار کرده است. (ص ۲۱).

بنابراین طراحی شغل به یک موضوع بسیار مهم تبدیل می شود که شایان توجه است.

هدف ما در این کتاب مستند سازی و ارزیابی تحقیق و فعالیت در زمینه ی طراحی شغل با بررسی منشأ بروز سؤالاتی است که مطرح شد. بنابراین ما به دنبال شرح تفصیلی دانش موجود درباره ی این هستیم که انتخاب ها در طراحی مشاغل، چگونه نگرش ها و رفتارهای کاری را تحت تأثیر قرار می دهد. ضمناً نگاهی هم به آینده خواهیم داشت تا موضوعات طراحی شغل در آینده را نیز مورد توجه قرار دهیم.

رویکرد ما با شش نکته تشریح می شود. اول اینکه ما نخست بر طراحی مشاغل در صنعت تأکید می کنیم. البته این به این معنی نیست که موضوعات طراحی شغل نمی تواند در ارتباط با فعالیت های اداری، مدیریتی، حرفه ای و امور دیگر کاربرد داشته باشد. آشکار است در آن بخش ها نیز طراحی شغل صورت می گیرد که ما مثال هایی را برای هر کدام ذکر کرده ایم. با این حال تمرکز ما عمدتاً بر بخش صنعت است؛ چون بیشتر ایده های معاصر در همین زمینه مطرح شده اند. بعلاوه ما نیز در آن تخصص داریم و بر این باوریم که چالش ها و فرصت های ویژه ای در آینده برای آن وجود خواهد داشت.

دومین بعد رویکرد ما این است که یک چشم انداز تاریخی را مد نظر قرار می دهیم، که برای درک صحیح طراحی شغل ضروری است. همان طوری که دیویس و تیلور (۱۹۷۲) ابراز کرده اند: «تاریخ منشأ مشاغل یک ارتباط قوی به زمان حال دارد و در این باره بقایای تاریخی همان دانش و حکمت مردم زمان حال در جهان کار است». بنابراین ما اثر عوامل تاریخی بر طراحی شغل معاصر را بررسی می کنیم.

سوم اینکه ما بر یک رابطه حیاتی بین تحقیق و اجرا تاکید می کنیم. طبیعتاً تحقیقات طراحی شغل بیشتر دستوراتش را از اجرای آن می گیرد. مشاغل توسط افراد و برای افراد طراحی می شوند و موضوعاتی که در این طراحی ها در نظر گرفته می شوند چه به صورت عمدی و چه سهوی، موضوعاتی ذهنی هستند. لذا این حوزه ای نیست که تحقیقات به طور انتزاعی و دور از جهان واقعی صورت گیرند. بلکه این همان حوزه ای است که در آن موضوعات کاربردی پیشگام هستند. و این به معنی تعامل یک طرفه برای تحقیق نیست بلکه به حوزه اجرا هم توجه دارد.

چهارم اینکه ما اصولاً یک دیدگاه روانشناسانه را پیش می گیریم. و این فرصت را فراهم ساختیم که طراحی شغل منافع و مصالح دانشمندان اجتماعی رشته های گوناگون شامل جامعه شناسی، نظریه فرایند کار، روابط صنعتی و اقتصاد را مدنظر قرار دهد. با این حال تاکید اصلی ما بر ادبیات روانشناسی سازمانی و صنعتی است.

پنجم اینکه، همگام با تکامل تحقیق و اجرا در طراحی شغل در رویکرد ما نیز ادراک نسبتاً محدود از قلمرو مسائل گسترش می یابد، که این در عنوانی که ما برای کتاب انتخاب کرده ایم به وضوح دیده می شود. ما بدین دلیل از واژه «طراحی شغل» استفاده کردیم تا تمرکز محدود و دقیق خود را نشان دهیم و بدین دلیل از واژه «طراحی کار» استفاده کردیم تا به چشم انداز وسیعی اشاره کنیم که شغل را با محیط وسیع آن مرتبط سازیم.

و نهایتاً اینکه، ما با یک رویکرد انتقادی، تحقیقات موجود را بررسی می کنیم. ما صرفاً به آنچه که درباره ی طراحی شغل می دانیم بسنده نمی کنیم بلکه تمرکز ما بر این است که چه نیازهایی باید شناسایی شوند. نیاز اخیر به دو دلیل بوجود می آید. یکی یافته های بی نتیجه یا ناتمام تحقیقات جاری و دوم تغییرات کار است که موضوعات و متغیرهای جدید را نیازمند بررسی می کند.

این شش ویژگی در کل چارچوب کتاب واضح و آشکار است. بنابراین در دو فصل بعدی توسعه و گسترش تحقیق و پیاده سازی طراحی شغل را طی ۳ قرن پی گیری می کنیم. فصل یک با مستند سازی اولین پیشرفتهای فکری آغاز می شود که در طول انقلاب صنعتی پدید آمد و فعالیتهای طراحی شغل امروزه را شکل داده است. تمرکز ما بر ساده سازی مشاغل به گونه ای است که به مهارت چندانی نیاز نداشته باشند. سپس اولین تحقیقات انجام شده در این زمینه و همچنین اولین تلاش های طراحی مجدد کار را تشریح می کنیم. در فصل ۲ توجه خود را به یک دوره ۳۰ ساله از اواسط دهه ۱۹۵۰ تا اواسط دهه ۱۹۸۰ معطوف می کنیم، یعنی زمانی که تحقیقات در زمینه طراحی شغل بسیار وسیع

بود و مهم ترین رویکردهای نظری که امروزه نیز کاربرد دارند در آن دوره انجام گرفت. سپس به تشریح این موضوع می پردازیم که چگونه این رویکردها به توسعه ی کاربردی و کلیدی غنی سازی شغل^۱ و گروههای کاری خودگردان^۲ منجر شدند.

در دو فصل بعدی نظریه و تحقیقات طراحی شغل را به طور کامل تر مورد بحث قرار می دهیم. در فصل ۳ با اشاره به نیاز به بهبود روش شناسانه و تمرکز ادراکی گسترده تر، تئوری و تحقیقاتی که مبنای درک فعلی ما از طراحی شغل شده اند را به نقد می کشیم. در فصل ۴ رویکردی تکمیلی از پیشینه گسترده که تحقیقات طراحی را شکل می دهند و به گسترش تمرکز نظری کمک می کند ارائه می کنیم.

سپس توجه خود را به پیشرفت های سازمان های نوین و آغاز حرکت از تمرکز محدود بر طراحی شغل به ادراک وسیع از طراحی معطوف می کنیم. بدین ترتیب در فصل پنج ابتکارات اخیر در زمینه ی فناوری ها و فنون تولیدی و اینکه چگونه این عوامل تحقیقات و فعالیتهای طراحی کار را تحت تأثیر قرار می دهد را بررسی می کنیم. سپس بحث می کنیم که با وجود اینکه انقلاب صنعتی موارد مورد بررسی طراحی کار را در همان زمان تعیین و تشریح کرده است موارد بحث برانگیز و گسترش یافته جدید، انقلاب صنعتی دوم نامیده شده اند. این موضوع در فصل شش نیز دنبال می شود که در آن با یک چشم انداز گسترده تر به شرکت و هر عامل دیگری نظیر کار از راه دور، کوچک سازی، توسعه نیروی انسانی مورد نیاز و مقتضی و تغییر در ترکیب نیروی کاری که خود منجر به شکل گیری موضوعات دیگری در زمینه طراحی کار می شود نگاه می کنیم.

بدلیل این نکته که تمرکز کتاب بر چگونگی و چرایی طراحی کار معطوف است در فصل هفت و هشت به بررسی موضوعات کاربردی در مورد چگونگی طراحی مجدد کار می پردازیم. هدف از این فصل ها این است که به جای آنکه «یک بهترین راه» را تجویز کنیم خوانندگان را از پاره ای موضوعات پیچیده که نیازمند ملاحظه و توجه است آگاه سازیم. (مفهوم یک بهترین راه در رویکرد های اولیه طراحی شغل به طور دقیق نقد شده است). در فصل هفت چگونگی کاربرد طراحی مجدد کار در سیستم های سازمانی گسترده تر (نظیر سیستم های اطلاعاتی و منابع انسانی) و کاربردهای آن برای ذینفعان متعدد (مثل: خریداران و فروشندگان، سرپرستان، پرسنل ستادی، مدیریت، اتحادیه ها) را تشریح می کنیم. در فصل هشت به ارائه پیشنهاداتی برای اداره اثربخش فرایند طراحی مجدد کار،

1-Job Enrichment

2-Autonomous Work Groups

شامس مراحل کلیدی طراحی مجدد کار، ابزارها و فنون مفید و نقش حساس عامل تغییر می برداریم.

و در فصل آخر که با عنوان «نتیجه گیری» نام گذاری شده است، آخرین تفکراتی که مجموع بحث های ما در این کتاب در خصوص گذشته و آینده تئوری و عمل طراحی کار را پوشش می دهند را ارائه می کنیم.