

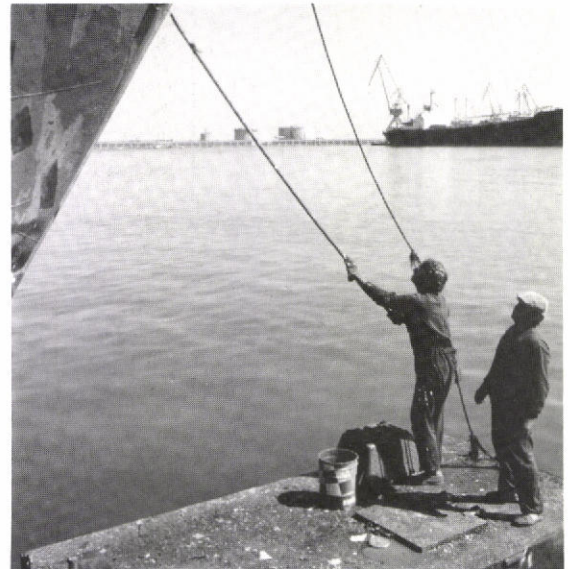
## ΟΙ ΕΡΓΟΝΟΜΙΚΕΣ ΒΕΛΤΙΩΣΕΙΣ ΑΠΑΙΤΟΥΝ ΕΝΕΡΓΟ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Κατά τη διάρκεια συζήτησης στρογγυλής τραπέζης στο τελευταίο συνέδριο της Διεθνούς Ένωσης Εργονομίας (IEA), ανέφεραν εμπειρογνώμονες από οκτώ χώρες τις εμπειρίες και τις απόψεις τους σχετικά με την "συμμετοχή στην εργονομία". Διάφορες κατηγορίες του προσωπικού της επιχείρησης συμμετέχουν ενεργά στη διαδικασία βελτίωσης του χώρου εργασίας. Η συμμετοχή ήταν ήδη σε εξέλιξη αλλά η τάση αυτή συνεχίστηκε κατά το συνέδριο της IEA το οποίο διεξήχθη πρόσφατα.

Στο Ινστιτούτο Προληπτικής Ιατρικής των Κάτω Χωρών (NIPG-TNO) διεξάγονται ορισμένα προγράμματα με βάση την προσέγγιση αυτή στον τομέα της πρόληψης των απουσιών και σε ειδικούς τομείς, όπως αντιμετώπιση του άγχους λόγω της εργασίας και βλάβες στο κινητικό σύστημα. Το συνέδριο της IEA φαίνεται να αποτελεί ιδανική ευκαιρία για τον εμπλουτισμό αυτών των προγραμμάτων με την πείρα άλλων στους τομείς αυτούς. Το θέμα συζητήθηκε σε πολλές συνεδριάσεις και στους διαδρόμους έγιναν από διάφορους εμπειρογνώμονες συζητήσεις σχετικά με τη "συμμετοχή στην εργονομία". Εξάλλου, δεν ήταν απολύτως σαφές ποιο ήταν το κοινό περιεχόμενο των διαφόρων μεθόδων προσέγγισης της "συμμετοχής στην εργονομία". Κατά τη διάρκεια του συνεδρίου αποφασίστηκε για το λόγο αυτό από τους συγγραφείς του παρόντος άρθρου να διοργανωθεί συζήτηση στρογγυλής τραπέζης. Κεντρικό θέμα της συζήτησης αυτής ήταν η ανταλλαγή εμπειριών, καθώς και η διατύπωση των γενικών χαρακτηριστικών της προσέγγισης.

### Διάλογος

Η θέσπιση εργονομικών βελτιώσεων σε μία επιχείρηση μπορεί να είναι δύσκολη. Μερικές φορές οι βελτιώσεις δεν ενσωματώνονται στην



κουλτούρα της επιχείρησης ή είναι πολύ δαπανηρές. Επίσης, το αποτέλεσμα μπορεί να είναι υποχρεωτικές απολύσεις ή οι εργαζόμενοι να μην επιθυμούν να εργαστούν σύμφωνα με τη νέα μέθοδο. Κατά τον τρόπο αυτό είναι πιθανόν να παρουσιαστούν πολλαπλά εμπόδια και να παραμείνουν τα προγράμματα για εργονομικές βελτιώσεις στα χαρτιά. Η "συμμετοχή στην εργονομία" (στην αγγλόφωνη βιβλιογραφία "participative ergonomics") είναι προσέγγιση που περιλαμβάνει τη συμμετοχή διαφόρων κατηγοριών του προσωπικού της επιχείρησης στη διαδικασία για την επίτευξη των βελτιώσεων. Η διαδικασία αυτή περιλαμβάνει διάφορα στάδια (σχήμα 1). Κατά τη συμμετοχή αυτή η βελτίωση δεν νοείται εκτός του πλαισίου



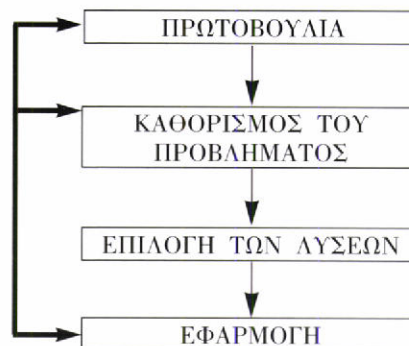
της επιχείρησης αλλά κατόπιν διαλόγου με αυτήν. Το ότι οι εργαζόμενοι στην επιχείρηση εξετάζουν και αναζητούν λύσεις για τα προβλήματα από κοινού με τους εργονόμους σημαίνει ότι ανταποκρίνονται αυτές στις ανάγκες τους και είναι μεγαλύτερη η πιθανότητα να εφαρμοστούν πραγματικά.

#### Εμπειρίες

Κατά τη συζήτηση στρογγυλής τραπέζης φάνηκε ότι η "συμμετοχή στην εργονομία" αποτελεί ευρεία έννοια και μπορεί να εφαρμοστεί παντού. Η "συμμετοχή στην εργονομία" μπορεί για παράδειγμα να χρησιμοποιηθεί για την οργάνωση ενός νέου σχολικού χώρου. Από κοινού με τα παιδιά, το εκπαιδευτικό προσωπικό, τη διεύθυνση, τη διοίκηση του σχολείου, τον ιατρό του σχολείου, τους αρχιτέκτονες και τους εργονόμους θα καθοριστεί στην περίπτωση αυτή η οργάνωση του χώρου. Στη συζήτηση στρογγυλής τραπέζης και στη διάλεξη του Kogi (1991) τονίστηκαν ορισμένες εμπειρίες εμπειρογνομόνων που είναι σημαντικές για τη διατύπωση και την εκτέλεση προγραμμάτων στον τομέα της "συμμετοχής στην εργονομία". Διατυπώθηκαν συνεπώς οι ακόλουθες προτάσεις:

- Καθορισμός, όσο το δυνατόν νωρίτερα, ενός επεξεργασμένου στόχου.

Σε ένα από τα πρώτα στάδια του προγράμματος πρέπει να υπάρχει συμφωνία όσον αφορά το τι επιδιώκεται να επιτευχθεί και πώς θα πραγματοποιηθεί αυτό. Οι εργαζόμενοι και οι εργοδότες έχουν δηλαδή τα δικά τους συμφέροντα και αυτό μπορεί να οδηγήσει σε διαφωνίες κατά την επιλογή και την εκτέλεση των βελτιώσεων. Όταν διατυπώνεται κοινός στόχος μπορεί να καταστεί σαφές ποιές είναι οι συνέπειες και μπορούν οπωσδήποτε όλοι να κατανοήσουν για ποιό λόγο λαμβάνονται σε μεταγενέστερο στάδιο ορισμένες αποφάσεις. Ένας επεξεργασμένος στόχος είναι απαραίτητος επίσης διότι πρέπει να ληφθούν υπόψη και δευτερεύοντες όροι στο προκαταρκτικό πρόγραμμα, όπως περιεχόμενο της απασχόλησης, δημοσιονομικοί περιορισμοί και εκροή προϊόντων.



Σχήμα 1. Τα διάφορα στάδια ενός προγράμματος για την καθιέρωση εργονομικών βελτιώσεων.

- Μελέτη σχετικά με το ποια μέρη πρέπει να συμμετέχουν.

Κατά τη συζήτηση στρογγυλής τραπέζης καταγράφηκε κατ' αρχάς ποιές ομάδες από μία επιχείρηση πρέπει να συμμετέχουν στη διαδικασία του καθορισμού του προβλήματος έως και την πραγματοποίηση της βελτίωσης (πίνακας 1). Το ποιός θα συμμετέχει εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το πρόγραμμα. Μερικές φορές αρκεί η συμμετοχή των εργαζομένων και των αρχιεργατών (ανδρών και γυναικών), όταν οι βελτιώσεις δεν είναι ριζικές. Όταν όμως οι δημοσιονομικές συνέπειες για το προσωπικό είναι μεγαλύτερες, πρέπει να συμμετέχει και το μέρος που έχει την ευθύνη. Σε περίπτωση νέων προγραμμάτων είναι απαραίτητη και η συμμετοχή του κυρίου του έργου και μπορούν να αναφερθούν πολλά παραδείγματα. Ο πίνακας 1 μπορεί να χρησιμοποιείται ως κατάλογος με άτομα σχετικά με τα οποία πρέπει να μελετάται οπωσδήποτε εάν θα συμμετέχουν στη διαδικασία καθορισμού του προβλήματος έως και την εκτέλεση των βελτιώσεων.

Πίνακας 1. Κατάλογος των ατόμων που συμμετέχουν ενδεχομένως στη διαδικασία.

εργαζόμενοι  
εργοδότες  
διαχείριση  
μηχανολόγος  
κύριος του έργου  
κεντρική διαχείριση  
αρχιεργάτης  
αγοραστές  
εκπρόσωποι ενώσεων  
μέλη της Επιτροπής Ασφάλειας, Υγείας και Πρόνοιας ιατρός εργασίας  
νοσηλευτικό προσωπικό της επιχείρησης  
διεύθυνση  
κτλ.

- Να επιτραπεί σε όλους τους εργαζομένους να εξετάζουν από κοινού τα αίτια των προβλημάτων, τις λύσεις και την πραγματοποίηση των βελτιώσεων. Είναι απαραίτητη η συμμετοχή των εργαζομένων κατά την εξέταση των βελτιώσεων. Είναι αυτοί που γνωρίζουν καλύτερα την εργασία τους και οι οποίοι θα εργα-





στούν κάτω από τις βελτιωμένες συνθήκες. Είναι πιθανόν οι εργαζόμενοι να μην έχουν συνειδητοποιήσει τα προβλήματα. Για το λόγο αυτό είναι καλύτερο να συμμετέχουν ήδη στο στάδιο του καθορισμού των προβλημάτων, ώστε να γίνει η συνειδητοποίηση. Η συμμετοχή περιλαμβάνει για παράδειγμα τη συζήτηση των αποτελεσμάτων ενός ερωτηματολογίου με το οποίο επιδιώκεται η διαπίστωση των προβλημάτων. Τόσο για τη συνειδητοποίηση αυτή όσο και για την μελέτη των βελτιώσεων μπορεί να είναι απαραίτητη συμπληρωματική κατάρτιση των εργαζομένων. Τούτο μπορεί να γίνει είτε με ανάδραση (feedback) όσον αφορά την συμπεριφορά, μέσω βιντεοταινιών ή διαφανειών, είτε με κατάρτιση για αξιολόγηση του χώρου εργασίας, είτε με εργασία σε συνθήκες αναπαράστασης της πραγματικής κατάστασης. Κατά την κατάρτιση αυτή είναι επίσης σημαντικό να παρέχονται πληροφορίες σχετικά με τη γραμμή παραγωγής, ώστε να τοποθετηθεί η ατομική εργασία στη συνολική. Κατά τον τρόπο αυτό καθίστανται σαφέστεροι οι περιορισμοί των βελτιώσεων και διαπιστώνεται εάν επιδεινώνεται η κατάσταση σε έναν άλλο χώρο εργασίας.

- Να χρησιμοποιείται από τον εργονόμο όσο το δυνατόν περισσότερο η γλώσσα της επιχείρησης.

Στόχος του προγράμματος πρέπει να είναι ο καθορισμός του με όρους που γίνονται κατανοητοί από τους εργαζόμενους στην επιχείρηση. Όροι όπως "λιγότερη μυϊκή κόπωση", "λιγότερες επαναλαμβανόμενες κινήσεις", "λιγότερη εργασία με μονομερή καταπόνηση" και "εργασία με μεγαλύτερο βαθμό ελευθερίας" κατανοούνται λιγότερο από ο,τι "αποτελεσματικότερη εργασία", "αύξηση της ποιότητας του προϊόντος" ή "υψηλότερη παραγωγή". Η καλύτερη στάση του σώματος κατά την εργασία δεν κατανοείται για παράδειγμα τόσο όσο η έκφραση "να είναι ο εργαζόμενος λιγότερο κουρασμένος στο τέλος της ημέρας" ή

"είναι διαθέσιμος περισσότερος χρόνος για την ποιότητα του προϊόντος". Η επιδίωξη ενός προγράμματος για τη μείωση των ραχιαλγιών μπορεί να μεταφραστεί σε μικρότερη δοκιμαστική περίοδο των αναπληρωτών. Όταν εμφανίζεται ραχιαλγία στους ίδιους τους εργαζόμενους τότε μπορεί να χρησιμοποιηθεί ο όρος "μείωση των ραχιαλγιών". Στην περίπτωση αυτή είναι εξάλλου σημαντικό να μην υποτιμώνται από τους άλλους εργαζόμενους τα παράπονα περί ραχιαλγίας.

- Να παρέχονται στους εργαζόμενους και στους εργοδότες, όσο είναι δυνατόν, οι ίδιες πληροφορίες.

Όταν ένα από τα μέρη λαμβάνει περισσότερες πληροφορίες εμφανίζεται ο κίνδυνος να δημιουργηθεί δυσπιστία και να διαταραχθεί η συνεργασία. Ακόμη καλύτερα είναι να παρέχονται οι πληροφορίες και η κατάρτιση ταυτόχρονα στον ίδιο χώρο σε όλα τα μέρη. Μερικές φορές όμως αυτό είναι



αδύνατο. Είναι πιθανόν να πρέπει να δοθεί μεγαλύτερη προσοχή σε ένα μέρος λόγω των προβλημάτων που εμφανίζονται σε αυτό. Στην περίπτωση αυτή πρέπει να αναφέρεται το γεγονός σε όλα τα μέρη. Ένας άλλος λόγος για το διαχωρισμό των πληροφοριών μπορεί να είναι το ότι πρέπει να χρησιμοποιηθούν διαφορετικοί όροι για κάθε μέρος.

- Όσο το δυνατό πιο τακτική διεξαγωγή συνεννοήσεων.

Για να μη θεωρηθεί ότι το πρόγραμμα δεν είναι πλήρες και περιοριστεί η συμμετοχή των μερών, πρέπει οι τακτικές συνεννοήσεις σχετικά με την εργασία να διεξάγονται κατά προτίμηση στο πλαίσιο των συζητήσεων σχετικά με το πρόγραμμα. Όταν ένα πρόγραμμα έχει καθιερωθεί στην επιχείρηση υπάρχει η δυνατότητα να αποτελεί σταθερό θέμα της ημερήσιας διάταξης ακόμη και μετά την ολοκλήρωση του πρώτου προγράμματος. Η βελτίωση των συνθηκών εργασίας αποτελεί διαδικασία που μπορεί να συνεχίζεται και πρέπει να έχει για το λόγο αυτό επίσης μία μόνιμη θέση στην επιχείρηση.

- Χρησιμοποίηση καταλόγου ελέγχου με συγκεκριμένες βελτιώσεις.

Σε μία διάλεξη του Kogi (1991) ειπώθηκε ότι κατά την εξέταση των βελτιώσεων η αρχή μπορεί να είναι δύσκολη. Ως λύση για το πρόβλημα αυτό ανέφερε ότι υπάρχουν θετικές εμπειρίες με καταλόγους ελέγχου στους οποίους περιλαμβάνονται συγκεκριμένες λύσεις. Οι εργαζόμενοι συζητούν τον κατάλογο αυτό και αναφέρουν ποιές βελτιώσεις είναι απαραίτητες. Κατά τις (τακτικές) συνεννοήσεις σχετικά με την εργασία καθορίζουν προτεραιότητες και σε επόμενες συζητήσεις ασχολούνται κυρίως με νέες προτεραιότητες και βελτιώσεις της κατάστασης κατά την εφαρμογή του προγράμματος.

Οι ανωτέρω προτάσεις δεν είναι όμως νέες, αλλά παρόλα αυτά από πολλά προγράμματα λείπουν σημαντικά στοιχεία που μπορεί να είναι ουσιαστικά για την επιτυχή ολοκλήρωσή τους.



Από τη συζήτηση σχετικά με το θέμα αυτό φάνηκε επίσης ότι η ανταλλαγή ιδεών δυσχεραίνεται λόγω των διαφορετικών ορισμών που δίνονται στη "συμμετοχή στην εργονομία".

Κατά την άποψή μας, πρέπει να βρεθεί θεωρητικό πλαίσιο ή μοντέλο που θα περιλαμβάνει εμπειρίες ώστε να μπορεί να αναπτυχθεί καλύτερη στρατηγική παρέμβασης.

#### Συντάκτες:

P. Vink, E. Wortel, J. Dui και E. Lourijzen, εργάζονται στο NIPG/TNO, Leiden, Κάτω Χώρες.

#### Βιβλιογραφία

K. Kogi: – Supporting tools for participatory workplace improvement in small enterprises in developing countries. In: Y. Queinnee & F. Daniellou (eds).

- Designing for everyone: Proceedings of the 11th Congress of the International Ergonomics Association. Vol. 2. London etc. Taylor & Francis. 1991. pp. 1682-1684.

