

**GUIDE DU GESTIONNAIRE
POUR LA
REDÉFINITION DES FONCTIONS**

**ADA
MAI 1992**

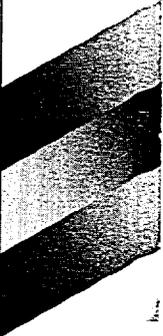
*Printed on
recycled paper*



*Imprimé sur du
papier recyclé*

Affaires extérieures et
Commerce extérieur Canada

External Affairs and
International Trade Canada



Canada

LIBRARY E A/BIBLIOTHEQUE A E



3 5036 20028744 8

DUE DATE

DATE DUE			
DATE DE RETOUR			
	MAR 10 2000		
	MAR 10 2000		

DOCS

CA1 EA 92M13 EXF

A manager's guide to job redesi

43263607



60984 81800

Guide du Gestionnaire pour la redéfinition des fonctions

Introduction

Gestion de l'aspect humain du changement

Partie 1

Incidence de la technologie

- Solutions stratégiques
- Principes directeurs
- Stratégie de gestion axée sur l'élément humain
- Communication
- Relations avec les syndicats
- Redéfinition des fonctions
- Ergonomie et santé du personnel
- Formation
- Orientation
- Récompenses et reconnaissance

Partie 2

Concept fondamental de définition des fonctions

- Principales caractéristiques d'une fonction
- États psychologiques déterminants
- Résultats

Partie 3

Par où dois-je commencer?

- Répartition et définition
- Descriptions de poste, organigrammes et rapports d'évaluation du rendement
- Principales activités exercées au sein de l'unité
- Sécurité
- Degré d'informatisation
- Principaux interlocuteurs
- Principaux modes de communication
- Activités susceptibles d'être touchées par l'introduction de la technologie
- Changements éventuels dans le déroulement du travail

Importance des chaînes de communication dans la redéfinition des fonctions et du déroulement du travail

Partie 4

Restructuration du déroulement du travail

- Scénario I
- Scénario II

Exemples de fonctions après la redéfinition

Introduction

Gestion de l'aspect humain du changement

Compte tenu de la modification du milieu de travail liée à la mise en place de la technologie, le concept de la définition ou de la redéfinition des fonctions a occupé une large place dans diverses communications au cours des années 1988 et 1989. L'expérience a démontré que la gestion des changements technologiques, notamment la définition des fonctions, consiste dans une large mesure à exploiter dans de nouvelles situations des compétences connues, comme on le fait à l'égard de nombreux autres aspects d'une saine gestion.

Toutes les percées technologiques ont entraîné une nouvelle répartition des fonctions et des compétences au sein du milieu de travail. Ainsi, les employés de bureau sont passés en à peine cent ans de la plume à l'ordinateur personnel, relié à un ou plusieurs réseaux, en passant par la machine à écrire manuelle rudimentaire, la bonne machine à écrire manuelle, la machine à écrire électronique, la machine à écrire à mémoire et enfin l'appareil de traitement de texte. Aujourd'hui, tous les membres d'une organisation sont touchés par l'introduction de la technologie.

Plus récemment, les responsables du projet Fonction publique 2000 ont lancé dans le cadre du programme Renouveau de la fonction publique des innovations considérables en ce qui a trait au mode de gestion de la fonction publique. Tout comme la technologie, ces innovations influent sur le personnel et les fonctions. Notre organisation doit désormais faire converger les compétences, le jugement et la capacité d'adaptation du personnel vers les éléments essentiels du service et une collaboration accrue. Il en résulte une vision : celle d'un service axé sur le client fourni par un personnel considéré comme la ressource la plus importante de la fonction publique.

Dans cette optique, plus on s'approche des points de prestation de services, plus l'autorité déléguée devient importante; on simplifie les procédés de gestion; on commence à reconnaître les employés davantage en fonction de leur niveau de compétence qu'en fonction de catégories de tâches précises; on commence à offrir de meilleures perspectives d'avancement et une flexibilité accrue quant aux mutations du personnel au sein de la fonction publique; on adopte des structures organisationnelles plus horizontales, d'où une plus grande nécessité de travailler en équipe et de collaborer dans l'exécution des tâches. En outre, l'équité constituera une exigence fondamentale dans tous les milieux de travail. Enfin, nous devons nous adapter à une culture d'apprentissage continu qui privilégie la formation et le perfectionnement professionnel.

Cette myriade de changements et l'introduction de la technologie nous placent dans un marché du travail beaucoup plus compétitif pour les personnes qui possèdent des compétences préalables. Par ailleurs, à titre de gestionnaires et de surveillants, nous sommes soumis à une pression et à des attentes croissantes. Notre monde change rapidement et la mondialisation de l'économie engendre une compétition de plus en plus vive à l'égard des marchés et des investissements. Tout comme le secteur privé, la fonction publique doit élaborer de nouvelles démarches qui permettront de libérer et de canaliser les compétences du personnel, les énergies créatrices et le jugement. Les ressources sont limitées et il sera impossible de les augmenter.

Toutefois, certains éléments ne changent pas. Ainsi, chaque personne continue d'avoir besoin d'un certain bien-être physique et psychologique dans sa vie personnelle et dans son milieu de travail. Encore aujourd'hui, on a besoin de sécurité, on a peur du changement, on appréhende l'avenir et on craint de perdre son gagne-pain en raison de compétences devenues

désuètes. La gestion du changement exige des méthodes de gestion proactives appliquées avec intelligence, tact et bienveillance, en particulier quand c'est le rôle du personnel qui change par suite de la redéfinition de l'ensemble des fonctions et la réorientation du déroulement du travail.

Le présent ouvrage a pour objet de vous aider à accomplir cette tâche. Voici un aperçu de son contenu.

La Partie 1 expose la situation en ce qui a trait à l'incidence de la technologie et présente brièvement la stratégie adoptée par Affaires extérieures et Commerce extérieur Canada pour faire face aux changements.

La Partie 2 explique le contexte théorique dans lequel s'inscrit un aspect précis de la gestion de l'introduction des changements, soit la définition des fonctions. Elle indique pourquoi il est important que les gestionnaires régionaux participent de façon très active à la redéfinition des fonctions et du déroulement du travail. Il y a lieu de noter que la définition des fonctions diffère de la classification des emplois. En effet, on définit les tâches, après quoi on classifie les emplois.

La Partie 3 fournit un cadre qui facilite une démarche méthodique et globale visant à analyser la situation actuelle dans votre bureau et les possibilités de prendre des mesures positives par suite des changements mis en oeuvre. Cette partie présente brièvement les divers types de communication au sein d'une organisation en général et au sein de notre ministère en particulier. Elle vous rappellera les points à prendre en considération au moment d'envisager diverses solutions visant à modifier le déroulement du travail et l'attribution des charges de travail dans votre domaine de responsabilité. Enfin, elle comporte une liste de choses à faire et à ne pas faire en matière de redéfinition des tâches.

La Partie 4 consiste en une série de scénarios qui mettent en lumière le changement technologique et son incidence sur les activités, le personnel et les tâches. Nous avons réuni des exemples tirés de la vie réelle pour illustrer de quelle façon certains gestionnaires du Ministère se sont adaptés à l'introduction de la technologie dans le milieu de travail et ont réagi face à ce phénomène. Ces exemples mettent en jeu des employés de missions à l'étranger (personnel canadien et personnel recruté sur place) et des employés de l'administration centrale occupant tous les genres et tous les niveaux d'emplois. Certains exemples négatifs visent à illustrer les embûches à éviter. Ces exemples vous permettront de comprendre les difficultés auxquelles vous ferez face et les solutions positives et créatrices qui s'offrent à vous.

Partie 1

Incidence de la technologie

État de la situation

Lorsqu'une personne parle de l'incidence de la technologie sur les humains, il y a fort à parier qu'elle fait état de ses effets négatifs. Nous avons adopté la technologie pour accroître la productivité, réduire les tâches répétitives et créer la société de loisirs. Or, nous nous préoccupons des dépassements de coûts, des systèmes qui ne fonctionnent pas, de l'absence de motivation et des appréhensions des syndicats. Il est clair que quelque chose ne va pas. Nous avons adopté la technologie sans apprendre comment la gérer.

Certaines organisations existent encore aujourd'hui pour bon nombre des raisons qui ont motivé leur création. Elles ne font pas nécessairement le même travail et, le cas échéant, elles ne le font pas de la même manière. Les systèmes de planification sont dissemblables, les communications ont été modifiées, des personnes différentes possédant des compétences différentes ont pris les rênes et il faut tenir compte de nouveaux éléments dans le processus décisionnel.

Il est nécessaire de déterminer où va l'organisation, qui sont les clients des systèmes et quels sont leurs besoins et de le faire savoir. C'est ainsi qu'on obtient des systèmes en harmonie avec l'orientation de l'organisation, des clients dont les besoins sont satisfaits, ainsi que des gestionnaires et des employés qui peuvent se servir de l'outil efficace que constitue la technologie.

On doit éviter de présupposer, à tort, que la technologie remplace les employés, qu'elle permet d'épargner du temps et de l'argent ou que les gens l'acceptent sans discuter. Les projets reposent trop souvent sur des économies qui n'existent pas réellement. On fait preuve parfois d'un optimisme qui empêche de répondre de façon réaliste aux besoins que peuvent engendrer les systèmes (employés possédant des compétences différentes ou formation pouvant être nécessaire pour les employés déjà en poste). On observe aussi une réticence à prendre le temps de faire participer les employés à un projet qui peut donner lieu à une forte résistance au changement.

Avec tous les changements qui surviennent, le gestionnaire peut se sentir pris en sandwich. Il doit tenir compte à la fois de ses propres réactions et de celles d'autres personnes face à la technologie, prendre en main la technologie et même contribuer à la création des systèmes. Si les gestionnaires se sentent pris en sandwich, les employés se sentent en maintes occasions comme la croûte du pain. Ils ont souvent le sentiment d'être démunis, négligés et menacés. Parfois, on ne leur donne aucune information sur la conception ou la mise en oeuvre des systèmes. Dans la pire des hypothèses, on ne les consulte même pas sur la réorganisation de leur propre aire de travail. Ils font désormais partie du matériel.

Solutions stratégiques

En cette période d'austérité, on pourrait croire que nous ne possédons ni les ressources financières ni la main-d'oeuvre qualifiée nécessaires pour résoudre tous les problèmes. C'est faux. Tout d'abord, nous ne pouvons nous permettre de laisser les problèmes s'aggraver. Deuxièmement, une utilisation stratégique des ressources axée sur la détermination et le partage

des compétences spécialisées peut permettre de nous aider mutuellement à résoudre bon nombre de problèmes.

Affaires extérieures et Commerce extérieur Canada prend des mesures pour régir l'utilisation croissante de la technologie au sein du Ministère en établissant des principes directeurs et une stratégie de gestion qui reconnaissent et respectent l'élément humain.

Principes directeurs

Voici les principes qui serviront de guide pour les décisions de gestion influant sur l'introduction de la technologie.

- 1) Les gestionnaires de tous les paliers feront de leur mieux pour que l'introduction de la technologie n'entraîne aucune perte d'emplois.
- 2) Aucune redéfinition des fonctions n'aura pour effet d'accroître les tâches monotones, simplistes ou répétitives ni de réduire les tâches stimulantes et variées.
- 3) La redéfinition des tâches se fera dans le respect des besoins des employés en ce qui a trait à leur santé et à l'aspect social du travail. On évitera notamment de faire travailler les employés à un écran de visualisation pendant de longues heures, de les isoler physiquement ou administrativement de leurs collègues et de faire un usage excessif de statistiques relatives à la production recueillies par des moyens électroniques.
- 4) Tous les intervenants concerteront leurs efforts pour avoir recours à la technologie afin de ramener les tâches de prise de décision vers les paliers inférieurs de l'organisation en augmentant la délégation de pouvoirs et de responsabilités.
- 5) On offrira une formation professionnelle appropriée en temps utile, avant l'introduction de la nouvelle technologie, et on répondra de façon continue aux besoins ultérieurs en matière de formation.
- 6) Toutes les politiques garantissant et protégeant les droits des employés seront respectées rigoureusement.

Stratégie de Gestion axée sur l'élément humain

En vue d'introduire la technologie d'une manière réfléchie et positive, le Ministère a dégagé sept domaines essentiels en matière de gestion des ressources humaines. On s'efforce de traiter ces domaines à la fois à l'échelle du Ministère dans son ensemble et au palier des gestionnaires.

1) Communication

La communication constitue un élément primordial aux fins de la gestion des changements. Il est essentiel que la communication se fasse dans les deux sens.

2) Relations avec les syndicats

Le Ministère veillera à entretenir des rapports étroits avec toutes les associations d'employés, surtout par l'intermédiaire du Conseil mixte des Affaires extérieures.

3) Redéfinition des fonctions

Les gestionnaires qui attribuent de nouvelles tâches et modifient le déroulement du travail doivent faire preuve de souplesse et d'esprit créatif pour susciter la participation du personnel. En 1991, on a modifié dans cette optique le Système de classification des employés recrutés sur place. Par ailleurs, le Conseil du Trésor devrait apporter des modifications supplémentaires au système de classification s'appliquant au personnel canadien.

La redéfinition des fonctions ne consiste pas en un simple processus de classification. Elle fait partie intégrante du style de gestion adopté par le Ministère. De nombreuses tâches seront modifiées par suite de l'introduction de la technologie et certains postes seront abolis. Le Ministère envisage ses responsabilités avec sérieux et il continuera de faire tout son possible pour trouver des postes de substitution et pour fournir la formation nécessaire à la qualification des employés pour un autre emploi.

4) Ergonomie et santé du personnel

Les questions liées à l'ergonomie et à la santé du personnel se divisent en deux catégories : celles qui portent sur la santé, la sécurité et le bien-être physiques et celles qui portent sur la santé et le bien-être psychologiques. Tous sont conscients du fait que l'introduction d'une nouvelle technologie dans un milieu de travail peut engendrer des tensions sur le double plan physique et psychologique.

Les tensions physiques sont souvent attribuables à des meubles et à un éclairage non appropriés ainsi qu'à de mauvaises habitudes acquises par les employés. Des fonds ont été prévus pour faciliter l'acquisition de meubles ergonomiques destinés au réseau SIGNET (Réseau mondial intégré de communications protégés). Les gestionnaires doivent déterminer leurs besoins précis quand ils travaillent à un projet donné. On ne peut pas tout faire en même temps, mais des choses relativement simples, par exemple, la mise en place de supports à clavier et de lampes de bureau, peuvent accroître grandement le bien-être du personnel. En outre, la brochure d'information portant sur l'ergonomie fait état des plus récentes découvertes en la matière. Ce document a permis de résoudre des problèmes affectant les yeux, le dos et les poignets.

Un grand nombre de tensions psychologiques sont liées à la crainte de voir ses compétences rendues désuètes, de modifier des méthodes de travail établies depuis longtemps, d'avoir à répondre plus rapidement aux demandes d'information, etc. Le Ministère reconnaît qu'il s'agit là d'un problème de gestion, et c'est pourquoi il offre aux gestionnaires une formation sur la façon de gérer le changement.

5) Formation

Une formation appropriée est essentielle pour mener à bien l'introduction de la technologie et elle sera offerte en temps utile. On offrira aussi une formation continue selon les besoins. Certains besoins en matière de formation générale sont moins urgents. Le Ministère prône et favorise une attitude de formation continue selon laquelle les employés apprennent en cours d'emploi en s'aidant les uns les autres et en se servant des trousseaux d'autoformation.

6) Orientation

L'introduction de la technologie peut engendrer des tensions qu'il faut reconnaître et avec lesquelles il faut composer. Cet aspect sera traité dans la formation destinée aux gestionnaires et aux surveillants. Les personnes désireuses d'obtenir une aide supplémentaire peuvent s'adresser aux responsables du Programme d'aide aux employés du Ministère ou aux professionnels de Santé et Bien-être social Canada.

7) Récompenses et reconnaissance

Le Ministère vient d'élaborer un nouveau programme de récompenses et de reconnaissance. Le moment est venu de commencer à reconnaître nos actions méritoires et à souligner nos exploits et nous exhortons les employés de tous les niveaux hiérarchiques à signaler les succès de leurs collègues en communiquant avec la coordonnatrice du Programme de primes d'encouragement, ABDR.

Résumé

Ces sept domaines forment une base nécessaire pour gérer l'introduction de la technologie. Ces domaines seront modifiés à mesure que la technologie changera et que nous acquerrons des connaissances accrues à l'égard de la gestion des changements technologiques. Cependant, le but du Ministère demeurera le même : faire de la technologie un outil à la disposition du personnel grâce à des pratiques de gestion appropriées.

Partie 2

Concept fondamental de définition des fonctions

Nous tenons pour acquis certains concepts de base. Ce sont les suivants :

- 1) De nombreux employés sont sous-utilisés et ne sont pas amenés à se dépasser. Le personnel du Ministère ne fait pas exception.
- 2) L'être humain possède une très grande faculté d'adaptation.
- 3) La motivation ne peut provenir que de l'employé lui-même, mais de nombreux éléments qui la favorisent relèvent des gestionnaires.
- 4) Un employé motivé est plus satisfait et plus productif.
- 5) Les meilleurs milieux de travail sont ceux où des employés motivés et productifs concertent leurs efforts.

Malgré ce qui précède, nous tenons aussi pour acquis le fait suivant :

- 6) On résiste souvent aux changements dans le milieu de travail, même lorsque ces changements semblent appropriés.

Il existe un très grand nombre de théories quant à ce qui amène les employés à bien fonctionner dans leur milieu de travail. Au cours de votre carrière, vous avez peut-être pris connaissance des théories de grands maîtres en matière de gestion tels que McGregor, Herzberg ou Maslow. Nous n'avons pas l'intention d'évaluer ici les points forts et les points faibles de ces diverses théories ni de vous inonder de mots à la mode. Toutefois, le tableau qui suit vous intéressera sans doute. Ce cadre théorique s'inspire des travaux de Hackman et Oldham, deux chercheurs et auteurs réputés pour leur travaux sur la redéfinition des fonctions.

En supposant qu'on s'est fixé pour but de faire en sorte que le personnel du Ministère soit composé de personnes dotées d'une grande motivation interne, la théorie de Hackman et Oldham sur les caractéristiques des fonctions qui suscitent la motivation pourrait s'exprimer comme suit sous une forme schématique très simple : (au verso)

Caractéristiques principales de la fonction

Variété des aptitudes

(La mesure dans laquelle la fonction exige **une variété d'activités différentes** pour l'accomplissement des tâches, faisant appel à un grand nombre d'aptitudes et de talents)

Définition des tâches

(La mesure dans laquelle la fonction exige **l'achèvement de tâches complètes et définies**, c'est-à-dire effectuer un travail du début à la fin et obtenir un résultat tangible)

Importance des tâches

(La mesure dans laquelle la fonction a **des répercussions substantielles sur les activités d'autres personnes**, qu'il s'agisse ou non de collègues immédiats)

Autonomie

(La mesure dans laquelle la fonction offre au titulaire du travail **un degré substantiel de liberté, d'indépendance et de latitude** dans l'aménagement de l'horaire du travail et la détermination des mesures à prendre pour l'accomplir)

Rétroaction de la fonction

(La mesure dans laquelle l'accomplissement des activités de la fonction fournit au titulaire **des renseignements directs et clairs sur l'efficacité de sa prestation**).

États psychologiques essentiels

Perception de l'importance du travail

Perception de responsabilité quant aux résultats

Connaissance des résultats réels des activités du travail

Résultats

Motivation interne élevée

Nous ne vous imposerons pas davantage de jargon technique. Comme vous pouvez le constater, ce tableau schématise ce que vous avez probablement toujours su par intuition, à savoir :

- qu'un travail répétitif et monotone est peu valorisant et ennuyeux
- que le fait d'assumer un travail du début à la fin, plutôt que de n'en faire qu'une partie, procure une plus grande satisfaction
- qu'un employé qui sait que son travail influe sur la vie d'autres personnes a le sentiment que ce qu'il fait est important
- qu'une fonction offrant une certaine autonomie et une certaine latitude est plus satisfaisante que celle où on doit suivre des règles inflexibles ou subir la surveillance incessante de ses supérieurs
- que chacun a besoin d'une rétroaction positive de la clientèle quant à la qualité de son travail.

Comme vous le voyez, il n'y a là rien de bien ahurissant. Ce qui est ahurissant, c'est le nombre de fonctions qui sont définies de telle sorte qu'on enfreint ces principes presque tous les jours.

Pourquoi moi?

Les gestionnaires ont beaucoup de travail et vous pouvez vous demander à juste titre «pourquoi moi?». Vous vous demandez peut-être si on ne pourrait pas faire appel à un membre du Secteur du personnel ou à un consultant pour redéfinir les fonctions. Et bien, c'est impossible, car la redéfinition des fonctions ne consiste pas à appliquer quelque formule magique mais bien à modifier l'organisation. Seul le gestionnaire qui est sur place, la personne qui connaît les complexités, les personnalités et les paramètres en jeu, peut associer les employés, son imagination et ses connaissances pratiques afin de découvrir des façons nouvelles et innovatrices d'accomplir le travail.

La connaissance que vous avez de votre personnel constitue peut-être l'élément le plus important, car la définition des fonctions se révèle, comme beaucoup d'autres activités, une arme à deux tranchants. En effet, la redéfinition des fonctions devrait se traduire par des avantages pour le personnel et une amélioration de la productivité et de la satisfaction; cependant, elle peut aussi être une source de bouleversement et de tourment. En matière de classification des emplois, il est préférable de ne tenir compte que des tâches, et non du titulaire d'un poste, et d'ignorer l'élément humain; il en va tout autrement dans le domaine de la définition des fonctions. Certaines personnes ne rechercheront pas et n'apprécieront pas les changements qui accroissent la portée de leur travail, sa diversité, leur autonomie et les pouvoirs qui leur sont délégués. Mais qu'est-ce qui peut amener un employé à ne pas réagir de façon positive à l'idée d'augmenter la qualité, le niveau et l'intérêt de son travail? Les spécialistes en la matière ont dégagé trois éléments importants.

Le premier est lié aux connaissances et aux compétences de l'employé

Selon un concept essentiel en matière de motivation interne au travail, un bon rendement engendre des sentiments positifs tandis qu'un mauvais rendement est source de sentiments

négatifs. Ainsi, l'employé dont le travail est peu motivant présente une faible motivation interne et son rendement a peu d'incidence sur les sentiments qu'il éprouve. En revanche, si le travail est très motivant, un bon rendement aura un fort effet de renforcement tandis qu'un rendement médiocre se traduira par des sentiments très négatifs.

Qu'est-ce qui fait qu'une personne fournit un mauvais rendement? Lorsqu'un employé n'obtient pas de bons résultats dans des tâches très motivantes, ce n'est souvent pas sa faute; en effet, en pareil cas, le mauvais rendement est souvent dû au fait que les gestionnaires ne lui ont pas permis d'acquérir les connaissances ou les compétences nécessaires pour bien s'acquitter de son travail. À titre de gestionnaire, vous devez donc être conscient que le fait de donner de nouvelles attributions à un subordonné ou de modifier ses attributions doit s'inscrire dans une démarche globale visant à faire en sorte qu'il acquière les connaissances, la formation et le soutien nécessaires pour mener ces tâches à bien.

Le deuxième facteur a trait aux besoins de croissance personnelle

Ce ne sont pas tous les employés qui recherchent les possibilités d'autonomie, d'apprentissage et d'épanouissement qu'offre un travail très motivant. Les besoins psychologiques varient selon les personnes et ce sont ces besoins qui déterminent la façon dont chacun réagit face à ce genre de travail. À la perspective d'un changement identique dans leurs fonctions, un employé peut y voir une chance de satisfaire son besoin profond d'apprendre, de se perfectionner et d'évoluer, tandis qu'un autre peut y voir une menace et résister car il se sent trop poussé par son travail. Seul le gestionnaire régional, qui possède l'expérience de la surveillance directe et indirecte du personnel, est en mesure d'évaluer ces éléments. Cependant, à titre de gestionnaire, vous ne devez pas vous livrer à des suppositions au sujet de vos subordonnés. Si vous ne connaissez pas les antécédents d'un employé en raison de la rotation du personnel au sein de votre service, il convient de discuter avec lui de ses sentiments face à son travail en vue d'évaluer l'ampleur de ses besoins.

Le troisième élément se rapporte à la satisfaction à l'égard du contexte de travail

Le travail en soi et la personnalité des personnes qui l'accomplissent ne sont pas les seuls éléments à considérer dans la redéfinition des fonctions. Ainsi, le degré de satisfaction des employés à l'égard des divers aspects du contexte de travail peut influencer sur leur empressement ou leur aptitude à exploiter les possibilités d'épanouissement qu'engendre l'enrichissement du travail. On entend par «contexte de travail» le cadre dans lequel doit s'effectuer le travail; il s'agit, par exemple, de la perception d'un employé quant à savoir s'il est rémunéré à sa juste valeur, de ses préoccupations au sujet de la sécurité d'emploi, de ses relations avec ses supérieurs et ses collègues ainsi que de ses expériences négatives avec la technologie. Si l'employé a déjà éprouvé un de ces problèmes ou qu'il en éprouve un à l'heure actuelle, celui-ci resurgira au moment de l'introduction du changement et sera peut-être même amplifié.

Il arrive qu'un employé soit tellement insatisfait de son contexte de travail qu'il consacre toute son énergie à faire face à ces préoccupations jour après jour. La perspective d'un travail enrichi, qui offre peut-être des responsabilités accrues, ne présente à ses yeux aucun attrait; elle peut même leur sembler très menaçante. C'est uniquement lorsque ses problèmes contextuels ont été résolus qu'un employé peut apprécier les avantages que procure un travail enrichi.

Chacun des éléments mentionnés peut à lui seul influencer sur la réaction d'une personne face à une fonction, mais ils prennent une importance particulière lorsqu'ils sont combinés. Dans la pire des hypothèses, l'employé est très peu compétent pour sa fonction actuelle et ses besoins de croissance personnelle au travail sont faibles et il est très insatisfait de son contexte de travail.

Un enrichissement considérable de sa fonction lui imposerait de trop grandes exigences et aurait sans doute des effets négatifs dans sa vie personnelle et dans son travail. Tant pour cet employé que pour l'organisation, il serait préférable de lui confier un travail relativement simple et routinier.

Avertissement

L'être humain est doté d'une remarquable capacité de changement. En outre, nous sommes égocentriques et notre première réaction face à un changement est de nous demander ce qu'il signifie pour nous. Nous traversons une série d'étapes au cours de la mise en oeuvre d'un changement et notre première réaction est d'y résister. Nous pouvons alors nous fâcher ou tenter de fuir. Les gestionnaires qui font face à la résistance au changement ne doivent pas s'étonner d'entendre des affirmations telles que les suivantes :

Ça ne fonctionnera jamais.

Ils ne comprennent pas comment nous travaillons ici.

Nous avons déjà essayé ça.

Ça ne me touche pas.

Comme je prendrai ma retraite dans quelques années, je n'aurai pas à le faire de toute façon.

Et ainsi de suite. La difficulté pour un gestionnaire, c'est de reconnaître la différence entre des observations légitimes quant aux éléments susceptibles d'engendrer un échec et la résistance au changement.

L'étape suivante est celle de l'observation des directives. Il ne s'agit d'accepter le changement, mais de suivre le courant. Les employés qui observent les directives les suivent à la lettre, même si elles sont insensées dans une situation particulière ou inhabituelle.

L'étape finale est celle de l'acceptation. L'employé commence à participer activement au processus et il est déterminé à faire en sorte que les changements fonctionnent. Il arrive souvent que des employés formulent alors des suggestions positives.

Fait intéressant, chacun d'entre nous traverse ces étapes et peut demeurer bloqué à une étape ou une autre pour une période indéterminée.

Nous espérons que vous êtes maintenant convaincu de l'importance de vous montrer réceptif et perspicace et de ne pas perturber vos subordonnés en redéfinissant les fonctions de façon maladroite. En revanche, vous-même et vos employés devez être conscients que cette considération ne doit pas servir de prétexte au maintien du statu quo.

Lorsque l'introduction de la technologie exige des changements réels dans le travail (par exemple, quand il faut apprendre à utiliser un clavier et à communiquer par courrier électronique), il est impossible de mettre le personnel à l'abri de la réalité. Les employés doivent être prêts à faire l'effort d'acquérir les compétences nécessaires ou réfléchir sérieusement à leur avenir au sein du Ministère.

Pourquoi maintenant?

Si le Ministère se penche à l'heure actuelle sur la question de la redéfinition des fonctions et qu'il vous demande de collaborer activement à sa mise en oeuvre, c'est parce que le mode de

fonctionnement du Ministère est sur le point d'être modifié en profondeur. Certes, nos méthodes opérationnelles ont subi des modifications au cours des soixante ans d'existence du Ministère; toutefois, si l'on fait exception du télécopieur et de l'ordinateur personnel, la plupart de nos instruments de travail remontent aux années trente (machine à écrire, dictaphone, télex, liaisons téléphoniques internationales et poste aérienne). Nous entrons dans une ère nouvelle en installant à la grande majorité des postes de travail un puissant outil de communication et de recherche qui reliera un jour instantanément tous les employés du Ministère, où qu'ils se trouvent dans le monde. Voilà qui révolutionnera nos méthodes de communication et nos activités.

Non seulement la nouvelle technologie donne-t-elle au Ministère un système à la fine pointe de la technologie, mais aussi nous fournit-elle l'occasion d'examiner de près l'organisation et la répartition du déroulement du travail et des tâches parmi notre personnel actuel. Si le Ministère utilise la technologie de façon appropriée, on verra disparaître une grande partie des tâches fastidieuses qui ont eu cours depuis la création du Ministère : photocopie, adressage d'enveloppes et rédaction à la main de rapports qu'il faut ensuite taper et retaper. Il incombe à chacun de nous de veiller à ce que les ressources ainsi désaffectées soient utilisées de façon productive et stimulante.

À l'heure actuelle, nous possédons à tous les niveaux hiérarchiques le personnel le plus instruit de toute l'histoire du Ministère. Les changements apportés au programme Renouvellement de la fonction publique ainsi que l'introduction de la technologie donnent maintenant au Ministère la possibilité de redéfinir le contenu de l'ensemble des tâches d'un grand nombre d'employés, de sorte qu'ils puissent s'attaquer à des tâches de responsabilité stimulantes et complexes correspondant à leur formation.

Partie 3

Par où dois-je commencer?

La façon dont vous entreprendrez le processus de définition des fonctions dépendra dans une large mesure de vos antécédents et de votre style de gestion. Elle variera aussi selon la nature des changements apportés et du rythme suivant lequel vous souhaitez les mettre en oeuvre. Plus vous suscitez la participation des employés dans le processus de changement, plus ils sont susceptibles d'accepter les changements et de se montrer déterminés à les appliquer. Par ailleurs, plus il y a de personnes qui participent au processus de changement, plus il tend à être long. Peu importe de quelle façon vous choisissez de faire participer votre personnel au processus, il est important de communiquer de façon claire avec tous les employés au sujet des changements. Il faut informer les employés et les écouter. Ces derniers ne tarderont pas à s'indigner de toute mesure qu'ils croient destinée à les manipuler pour les amener à accepter les changements.

Lorsque vous informez vos employés de la mise en oeuvre de changements, rappelez-vous qu'ils se demanderont quelle est l'incidence de ces changements sur leur travail. Essayez de répondre à cette question d'abord, puis expliquez de quelle façon le changement sera introduit. Plusieurs possibilités s'offrent à vous quant à la façon de faire participer les employés au processus de changement. Vous pouvez demander des bénévoles, former une équipe, solliciter les représentants d'un secteur donné, etc. Ce qui est important, c'est de continuer à informer tous les employés visés de l'évolution de la situation.

Le Ministère n'a pas l'intention de vous dicter une marche à suivre. Cependant, vous trouverez peut-être utile la démarche suivante, qui est énoncée en termes simples et directs. Commençons par certaines questions fondamentales. Demandez-vous qui sont les clients que vous servez et quel service vous devez leur fournir. Ensuite, examinez le déroulement du travail et la façon dont votre bureau est aménagé pour desservir vos clients. Il n'est pas rare qu'on constate au fil des ans qu'une organisation simple à l'origine a pris une telle expansion que l'aménagement physique pose un problème. Ce phénomène est particulièrement évident lorsque le personnel d'une organisation est éparpillé sur plus d'un étage ou dans plus d'un immeuble. Il est moins manifeste lorsque le personnel est regroupé, mais il n'en constitue pas moins un élément important.

Peut-être avez-vous décidé de demander à tous vos employés ou à certains d'entre eux de déterminer avec vous qui sont vos clients et quel service vous leur offrez. Vous constaterez que leur aide sera nécessaire au moment de déterminer les tâches que vous exécutez à l'heure actuelle.

Répartition et définition

Si vous dirigez un grand bureau composé de plusieurs unités ou sous-unités, vous devrez sans doute examiner en détail chacune d'entre elles individuellement. Bien sûr, vous devrez examiner le groupe dans son ensemble à un certain moment, mais il est sans doute préférable pour l'instant de fragmenter ce travail en tranches plus faciles à traiter. Par exemple, une mission dotée d'un agent des affaires sociales pourrait regrouper des unités chargées des questions relatives aux réfugiés, aux visas de visiteur, aux entrepreneurs et aux requérants de la catégorie de la famille, qui fonctionnent toutes de façon plus ou moins autonome. Nous vous recommandons d'examiner ces unités à tour de rôle au début.

Descriptions de poste, organigrammes et rapports d'évaluation du rendement

Comme nous l'avons déjà dit, la définition des fonctions diffère de la description d'un poste. Toutefois, il vous semblera sans doute approprié de commencer par examiner les organigrammes et les descriptions de poste les plus récents qui se rapportent à votre bureau. Il n'est pas rare que ces documents ne soient pas tout à fait à jour. Ne vous alarmez pas. En pareil cas, nous vous recommandons tout simplement d'en tirer des copies et d'inscrire au crayon les écarts qui semblent importants entre les fonctions énoncées et celles que le titulaire assume en réalité.

Un très bon moyen de vérifier si ces documents sont à jour consiste à examiner les rapports annuels d'évaluation du rendement de vos subordonnés, plus précisément les rubriques qui font état des fonctions du poste qu'ils occupent.

En combinant les renseignements qui se dégagent de l'organigramme, de la description de poste officielle et de l'énoncé des fonctions figurant dans le rapport d'évaluation du rendement, vous devriez vous faire une bonne idée du contenu réel de chaque ensemble de tâches, même si vous travaillez dans ce bureau depuis peu.

Principales activités exercées au sein de l'unité

La prochaine étape du processus consiste à dresser la liste des principaux éléments que vous connaissez à l'égard des fonctions. Commencez par les principales activités exercées dans votre bureau. Énoncez-les sous forme de courtes phrases numérotées, en résumant les objectifs de façon claire. Demandez à vos subordonnés d'examiner leurs activités et de déterminer celles qui peuvent être superflues. Posez-leur les questions suivantes :

- Notre travail répond-il aux meilleurs intérêts de nos clients?
- Remplissons-nous des tâches que nous ne devrions pas remplir?
- Omettons-nous de remplir des tâches que nous devrions remplir?

Vérifiez s'il y a chevauchement ou répétition de certaines tâches. Il est utile de travailler en équipe pour déterminer dans quelle mesure ces anomalies peuvent être éliminées. Examinez dans quelle mesure il serait possible d'éliminer les sources de tension au travail. Aurait-on avantage à modifier l'aménagement physique du lieu de travail?

Sécurité

Penchons-nous maintenant sur la sécurité. Cette question pose-t-elle des problèmes dans votre bureau? Quel est le nombre de communications protégées que traite votre personnel? Quelle est la classification de sécurité de ces communications? Notez ces renseignements de façon détaillée.

Degré d'informatisation

À l'heure actuelle, rares sont les bureaux qui ne sont pas du tout informatisés. Dans votre bureau, quels employés sont dotés d'un ordinateur ou d'un appareil de traitement de texte? Cet équipement est-il relié à un réseau local? Est-il compatible ou disposez-vous d'un parc d'appareils hétéroclites acquis au fil des ans qui vous a obligé à créer des systèmes pour convertir

des supports incompatibles de manière à répondre à vos besoins? Disposez-vous d'un télécopieur et, le cas échéant, l'utilisez-vous beaucoup?

Faites rapidement l'inventaire de votre matériel et de vos logiciels. Cet inventaire, qui n'a pas à être détaillé, peut être présenté de façon très simple, par exemple : «Jean Dupont a un micro-ordinateur Compaq Deskpro muni d'un disque rigide et de deux unités de disquettes. Cet ordinateur autonome est raccordé à sa propre imprimante, mais il n'est relié à aucun autre appareil. Jean connaît un seul logiciel, soit WordPerfect 5)0.» Ces quelques mots donnent un bon aperçu du matériel et du logiciel dont dispose cet utilisateur et ils font état de son niveau de compétence en informatique.

Principaux interlocuteurs

Faites ensuite une liste de vos principaux interlocuteurs. Il s'agit d'une étape très importante, car ces interlocuteurs doivent faire ressortir qui sont vos clients. Selon la nouvelle perspective adoptée, la notion de service est davantage axée sur la clientèle. Regroupez vos interlocuteurs en fonction du volume des communications. Par exemple, la liste des principaux interlocuteurs de la section commerciale d'un consulat situé aux États-Unis pourrait s'établir comme suit :

- Gens d'affaires du Canada et des États-Unis
- Collègues au sein de la mission
- Collègues de l'ambassade du Canada à Washington
- Membres du personnel de l'administration centrale

Après avoir repéré vos clients, vous voilà prêt à examiner la mesure dans laquelle vos activités sont compatibles avec un service axé sur la clientèle. Il est parfois utile de faire participer vos clients à l'examen des services que vous offrez de manière à déterminer le meilleur moyen de répondre à leurs besoins. Vous devrez forcément en arriver à décider des tâches qu'il faut poursuivre, éliminer ou ajouter. Vous avez aussi intérêt à vous rappeler que vous êtes aussi le client de quelqu'un. Le service qu'on vous fournit peut influencer sur le service que vous offrez aux autres.

Principaux modes de communication

Enfin, énumérez par ordre décroissant d'importance les principaux modes de communication auxquels vous avez recours. Vous devrez peut-être effectuer certaines vérifications. Par exemple, dans quelle mesure le télécopieur a-t-il remplacé le télex et le courrier? Êtes-vous certain de l'exactitude de votre évaluation ou s'agit-il d'une approximation? Efforcez-vous de bien cerner les principaux éléments de la situation actuelle, puis dressez la liste des modes de communication, comme dans l'exemple suivant :

- Téléphone
- Rencontre individuelle
- Télécopie
- Télex
- Autres formes de communication écrite

À cette étape, nous vous recommandons de parler à vos subordonnés s'ils ne participent pas déjà au processus de redéfinition des fonctions. Vous pourrez ainsi non seulement recueillir

des renseignements et voir l'organisation ainsi que les activités sous la même perspective qu'eux, mais aussi vérifier l'exactitude de votre perception des faits.

Il peut être indiqué de revoir qui sont vos clients et quel service vous offrez. Vous pouvez maintenant commencer à examiner les hypothèses que vous-même et votre personnel avez formulées sur ce que vous faites et pourquoi vous le faites. Après cette étape, il est possible que certaines personnes aient de nouvelles idées ou aient confirmé des idées qu'elles avaient déjà. Vous songez peut-être à éliminer certaines fonctions ou à adopter de nouvelles procédures. Le moment est venu de commencer à se servir de la technologie comme d'un nouvel outil. Nous vous recommandons de dresser la liste des éléments suivants.

Activités susceptibles d'être touchées par l'introduction de la technologie

Imaginons, par exemple, un bureau doté de deux ou trois logiciels de traitement de texte incompatibles. On a dû faire montre d'acharnement pour trouver des moyens d'obtenir des textes de présentation similaire afin de respecter la date de tombée d'une publication mensuelle. À l'heure actuelle, il faut sans doute procéder à de nouvelles saisies fastidieuses ou à des conversions électroniques peu efficaces entre deux langages, qui exigent une mise en forme complète du texte transcrit. Les documents de base sont peut-être un amalgame de textes manuscrits, tapés à la machine ou produits par ordinateur que vous-même et le personnel de secrétariat devez transformer en un produit dont la présentation répond aux critères du gouvernement du Canada.

Essayons maintenant d'imaginer un nouveau système : un terminal pour chaque employé, un seul logiciel de traitement de texte, la possibilité de transférer un texte d'un poste de travail à un autre à des fins de modification ou de mise en forme. Songez à quel point l'élaboration de cette publication mensuelle serait transformée.

Changements éventuels dans le déroulement du travail

En examinant le même exemple, déterminez les possibilités de changement que laisse entrevoir la mise en place de la nouvelle technologie. Il y en a sûrement plus d'une! Il existe de nombreux scénarios possibles pour l'élaboration de votre publication mensuelle, ce qui soulève certaines questions, par exemple :

Qui doit entrer quelles données?

À quelle étape doit-on vous soumettre une première ébauche?

Compte tenu des caractéristiques du nouveau système, quelle sera la portée de vos consultations?

Qui sera chargé des diverses étapes de l'élaboration des documents?

La répartition actuelle des rôles et des tâches sera-t-elle encore appropriée après la mise en oeuvre du nouveau système?

Certains aspects du travail qui relevaient auparavant des agents et prenaient un temps précieux qu'ils auraient pu autrement consacrer à leurs relations avec l'extérieur

pourraient-ils maintenant être confiés à un employé de soutien qualifié pour lequel ils constitueraient une tâche stimulante et enrichissante?

Après avoir mis sur papier vos idées de changement dans un bureau donné, examinez les autres domaines de responsabilité et les systèmes de soutien de l'unité visée.

Les systèmes peuvent-ils avoir une incidence sur les interlocuteurs?

Sur la gestion et le contrôle des communications?

Sur les communications avec l'administration centrale?

Sur la planification, l'organisation et la surveillance des activités externes du bureau?

Réfléchissez bien aux éléments que vous avez déjà répertoriés (principales activités, problèmes relatifs à la sécurité, degré d'informatisation, principaux interlocuteurs et principaux modes de communication). Commencez à déterminer les changements éventuels dans le déroulement du travail au sein de votre unité et, de ce fait, dans le déroulement du travail et les attributions de chaque membre du personnel. Certains employés pourraient formuler des suggestions ou des idées très créatrices. Il est important à cette étape de connaître la réaction de vos subordonnés et de savoir s'ils sont intéressés à appuyer les changements.

C'est alors qu'entrent en jeu vos connaissances personnelles, car on traite avec des personnes qui ont des motivations, des préoccupations et des angoisses très différentes. Comme nous l'avons déjà dit, il est improbable qu'un employé, se sentant déjà soumis à de fortes tensions au travail, accepte de bon gré des tâches enrichies et plus stimulantes ou qu'il en tire un avantage. Il y verra peut-être la goutte d'eau qui fait déborder le vase.

Vous-même et votre équipe de gestionnaires êtes les seuls à avoir parlé aux employés, à savoir qui souhaite se voir confier des responsabilités accrues, qui est vraiment apte à bénéficier du changement et quelles fonctions devraient demeurer à peu près inchangées. En outre, il y a lieu de noter qu'en dehors de l'Amérique du Nord, on s'inquiète aussi beaucoup de la régression dans la hiérarchie ou dans l'échelle sociale que peut entraîner une modification des fonctions. La seule personne qui peut mener à bien le changement, en l'occurrence vous-même, doit sagement composer avec tous ces éléments ainsi qu'avec le fonctionnement de l'unité et les possibilités qu'offre la technologie.

Rappelez-vous que l'enrichissement des fonctions repose sur les éléments suivants :

- 1) **Variété d'aptitudes.** Mesure dans laquelle une fonction exige **un éventail d'activités différentes** faisant appel à un certain nombre d'aptitudes et de talents.
- 2) **Caractère distinctif d'une tâche.** Mesure dans laquelle une fonction exige **l'achèvement d'une tâche complète et déterminée**, c'est-à-dire l'exécution d'un travail du début à la fin et l'obtention d'un résultat tangible.
- 3) **Pertinence d'une tâche.** Mesure dans laquelle une fonction **a une incidence marquée sur la vie d'autres personnes**, qu'ils s'agisse ou non de collègues immédiats.

- 4) **Autonomie.** Mesure dans laquelle une fonction offre au titulaire **une liberté, une indépendance et une latitude considérables** dans l'ordonnement de son travail et la détermination de la marche à suivre pour l'accomplir.
- 5) **Rétroaction.** Mesure dans laquelle le titulaire obtient **des renseignements directs et clairs quant à l'efficacité de sa prestation.**

Importance des chaînes de communication dans la redéfinition des fonctions et du déroulement du travail

Sans en être conscients, nous avons tous appris un ensemble de règles et de règlements inhérents à notre culture quant à la façon de se comporter et de communiquer. Nous savons qui nous devons imiter dans un domaine donné et quelle chaîne de commandement nous devons suivre. Lorsqu'on introduit une nouvelle technologie, il est nécessaire d'apprendre de nouvelles règles et de nouveaux règlements d'ordre culturel. Il est très facile d'avoir recours à la technologie pour imiter une personne ou une autre dans un domaine particulier ou pour transmettre un document par la mauvaise chaîne de communication ou de commandement. On peut alors voir déborder la corbeille d'arrivée électronique, obtenir des données non souhaitées ou voir les membres du personnel tenter de se servir de la technologie pour faire échouer le processus décisionnel.

Selon le Ministère, on trouve en règle générale **cinq chaînes distinctes de commandement et de communication** dont il faut toujours tenir compte lorsqu'on prévoit de modifier des schémas de déroulement du travail ou des ensembles de tâches. Ces cinq chaînes sont présentées ci-après. (Les exemples sont tirés en grande partie de situations relatives à l'administration centrale, car elles sont plus universelles.)

1) Chaîne administrative

On entend par chaîne administrative l'axe de cheminement d'un document donné, c'est-à-dire la série de destinataires, au sein du Ministère, qui ne font pas partie de la chaîne d'approbation, mais par lesquels ce document doit passer pour des raisons administratives, avant ou après qu'il a été signé. Par exemple, avant qu'une note adressée au Ministre soit signée par un sous-ministre, elle doit passer par DMCR; de même, une copie de tout document signé doit être acheminée au BICO, «journal», «chron» et «circ».

2) Chaîne de consultation

La chaîne de consultation s'applique au processus qui consiste à inviter les services qui peuvent être directement ou indirectement touchés par une proposition ou une question de principe à examiner un document ou à formuler des commentaires. Par exemple, il faut consulter le Bureau des relations fédérales-provinciales et les directions JFX, BPF et BMM ainsi que les organismes visés (MINA, MCBA, OPD, etc.) avant de décider d'ouvrir un nouveau bureau des passeports.

3) Chaîne de diffusion

La chaîne de diffusion regroupe une série de destinataires (tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du Ministère) qui ne font pas partie de la chaîne d'approbation, de la chaîne administrative ni de la chaîne de consultation, mais qui doivent être tenus au courant de l'évolution d'une question particulière pour diverses raisons. Par exemple, une lettre numérotée rédigée au sein de l'administration centrale à l'intention d'une mission particulière peut être transmise à titre d'information à un certain nombre d'autres missions situées dans la même région.

4) Chaîne d'approbation

La chaîne d'approbation correspond à l'axe hiérarchique dans notre structure organisationnelle. Elle permet au gestionnaire de s'assurer qu'un subordonné exécute dûment tout le travail qui lui est confié et de rendre lui-même compte à son supérieur pour les mêmes raisons. La chaîne d'approbation vise à assurer l'uniformité des réponses et le respect des objectifs du Ministère. L'axe hiérarchique est déterminé par les organigrammes et les descriptions de poste. On peut exiger ou non une signature* à chaque niveau hiérarchique; dans la plupart des cas, les initiales* suffisent, mais les intervenants de chaque palier peuvent donner des explications ou des précisions en faisant dans le document des annotations manuscrites* qui peuvent figurer ou non sur la copie versée au dossier.

5) Chaîne du pouvoir de signature

La chaîne du pouvoir de signature détermine les personnes autorisées à signer un document particulier. Ce pouvoir, qu'on attribue en fonction de la responsabilité et selon les critères et les directives en vigueur, peut être délégué. Suivant le domaine visé, les signataires autorisés peuvent occuper un poste se situant entre l'échelon des chargés de dossier et celui du Ministre. Par exemple, le délégué commercial principal d'une mission peut déléguer au délégué commercial subalterne le pouvoir de signer tous les télégrammes transmis par la section commerciale pendant qu'il accompagne une délégation commerciale au Canada.

Ce qu'il faut savoir au sujet de toutes ces chaînes c'est non seulement qu'elles peuvent être **consécutives** ou **simultanées**, selon le document et le domaine, mais aussi qu'un processus peut mettre en jeu **une seule** ou **plusieurs chaînes**. Il faut en tenir compte lorsqu'on envisage de modifier le déroulement du travail. Rappelez-vous que transmettre un document par un moyen électronique et l'acheminer par le système postal sont deux actions très différentes. Lorsqu'on a donné la commande pour transmettre, on ne peut arrêter le processus.

* Les notions de signature, d'initiales et d'annotations manuscrites demeurent, bien qu'on dispose maintenant d'équivalents électroniques.

Choses à faire et à ne pas faire

- VOUS DEVEZ** présenter la nouvelle technologie à vos employés comme un élément qui offre des possibilités plutôt que comme une menace.
- VOUS DEVEZ** reconnaître qu'il n'y a guère de mystère dans ce concept.
- VOUS DEVEZ** prendre le temps de comprendre le cadre théorique de base.
- VOUS DEVEZ** parler à vos subordonnés.
- VOUS DEVEZ** vous rappeler que vous avez affaire à des êtres humains, pas à du «personnel» ni à des «ressources humaines».
- VOUS DEVEZ** prendre le temps d'examiner les besoins de croissance personnelle de chaque employé.
- VOUS DEVEZ** chercher à assainir le milieu de travail.
- VOUS DEVEZ** vous efforcer d'accorder plus d'autonomie et de responsabilité aux employés qui le souhaitent.
- VOUS DEVEZ** déterminer les activités susceptibles d'être touchées par la technologie.
- VOUS DEVEZ** retenir les cinq points à considérer en matière de communication.
- VOUS DEVEZ** vous servir des scénarios.
-
- VOUS NE DEVEZ PAS** croire que cette tâche dépasse vos capacités; ce n'est pas vrai.
- VOUS NE DEVEZ PAS** vous préoccuper des descriptions de poste ou de la classification des emplois; il ne sera nécessaire de vous y attaquer qu'après une longue période de rodage.
- VOUS NE DEVEZ PAS** faire de promesses à l'égard de la reclassification des emplois; comme les niveaux de classification correspondent à certaines plages de fonctions et qu'ils ne sont pas absolus, l'enrichissement d'une fonction ne la fait pas forcément passer à une catégorie supérieure.
- VOUS NE DEVEZ PAS** avoir peur de faire participer vos subordonnés.
- VOUS NE DEVEZ PAS** laisser les concepts désuets de «cadres» et de «personnel de soutien» étouffer votre créativité.
- VOUS NE DEVEZ PAS** apporter des changements pour le simple plaisir d'en apporter.
- VOUS NE DEVEZ PAS** être insensible aux tensions que l'introduction de la technologie impose à vos employés, même les meilleurs.
- VOUS NE DEVEZ PAS** avoir peur d'introduire des changements et d'expérimenter divers schémas de déroulement du travail.
- VOUS NE DEVEZ PAS** laisser la technologie devenir votre maître plutôt que votre esclave.

Conclusion

Le processus de définition des fonctions ne peut être centralisé. Ce sont les gestionnaires de chaque direction à Ottawa et de chaque mission à l'étranger qui doivent le mettre en oeuvre en tenant compte de certains paramètres généraux. L'expérience démontre que la définition des fonctions ne donne pas lieu à une organisation parfaite dès la première tentative. En effet, il faut de douze à dix-huit mois pour que tous les éléments soient bien en place après la définition ou la redéfinition des fonctions. Il est important que le personnel comprenne ce processus et sache que l'on procédera à l'énoncé des fonctions et à la classification des emplois après la définition ou la redéfinition.

La définition des fonctions fait écho au besoin bien légitime d'apporter constamment des correctifs. Qu'ils en soient conscients ou non, la plupart des gestionnaires récemment mutés observent l'organisation, les ensembles de tâches et le déroulement du travail dans leur nouveau domaine de responsabilité, après quoi ils apportent souvent des changements. L'exercice qui nous occupe n'est pas différent, mais le catalyseur est la mise en place de nouveaux outils plutôt que l'arrivée d'un nouveau gestionnaire qui a un point de vue différent.

Bien que la définition des fonctions constitue à certains égards un processus sans fin, on ne devrait pas y avoir recours lorsqu'il n'est pas nécessaire. Par exemple, si vous êtes muté l'an prochain dans un bureau où la technologie est déjà en place, que les fonctions et le déroulement du travail ont été modifiés en conséquence et que tout semble fonctionner rondement, vous n'aurez sans doute pas à procéder à une définition plus poussée des fonctions.

Il n'est ni possible ni souhaitable que nous vous indiquions, à vous le gestionnaire, **la façon** de redéfinir les fonctions. Le Ministère est trop vaste. Nous ne pouvons proposer aucune solution universelle aux gestionnaires qui mettent en oeuvre plusieurs programmes de grande envergure par l'intermédiaire des quatre filières spécialisées au Canada et dans une centaine de pays possédant des cultures très diversifiées. Il peut et même il doit y avoir des différences dans la façon de redéfinir les fonctions.

C'est pourquoi nous nous sommes efforcés de vous indiquer les éléments à considérer et de vous fournir des exemples illustrant la redéfinition des fonctions. Ces exemples constituent la Partie 4 du présent document.

Bonne chance.

Partie 4

Restructuration du déroulement du travail

Les scénarios qui suivent illustrent des restructurations du déroulement du travail et font valoir les avantages issus de la redéfinition de certaines fonctions.

Scénario I

La responsabilisation était insuffisante dans l'organisme, la productivité restait faible, un arriéré s'était accumulé, l'organisme n'était pas orienté vers le service au client et le moral était mauvais.

Décision

Abandon de la structure verticale en faveur d'une structure horizontale, articulée sur de petites unités de travail.

Mesures

- 1) Déstratification de la pyramide hiérarchique (unités de travail composées d'un agent et d'un employé de soutien). Attribution de la responsabilité à l'unité plutôt qu'à un employé.

- 2) **Liens de communication**

Réunion hebdomadaire des agents de chaque unité. Le gestionnaire du programme n'y participe pas

- Établir l'ordre du jour
- Préciser les besoins de formation et de perfectionnement, et choisir les personnes ressources
- Organiser et attribuer les locaux

Réunion hebdomadaire du gestionnaire du programme avec l'ensemble des agents des unités

- Étudier les recommandations et les approuver

Réunion mensuelle du gestionnaire du programme et des agents des unités (intervenants)

- Surveiller les activités mensuelles et les analyser

Résultats

Très positifs :

Conseils et vérification Canada d'ASC a fait l'évaluation suivante :

- Sentiment profond de satisfaction à l'égard de l'emploi
- Bon moral
- Meilleur service au client
- Bon programme de formation et de perfectionnement

- Augmentation de la productivité de 50 %
- Amélioration de la responsabilisation grâce à la nouvelle structure

Scénario II

La réduction des effectifs, la multiplication de la paperasserie et les contraintes matérielles imputables à un mauvais aménagement des locaux sont autant de facteurs qui ont contribué au manque d'efficacité et à la faible qualité du service au public ainsi qu'aux épuisements professionnels qui ont paralysé le personnel du bureau.

Décision

Former des équipes composées d'agents de chaque unité de travail fonctionnel afin qu'elles cherchent des solutions.

Mesures

- 1) Adoption d'un mode de gestion d'entreprise à la japonaise – travail en équipe – coopération – renouvellement de l'intérêt pour la qualité du service aux clients.
- 2) Reconnaissance du principe de gestion du risque.

Résultats

Très positifs :

- L'organisation du travail selon des unités fonctionnelles a entraîné une généralisation des compétences. Le personnel a reçu une formation dans tous les secteurs fonctionnels – (rotation tous les 4 mois).
- Capacité de surmonter les fluctuations de la charge de travail – Répartition plus équitable du travail.
- Modifications mineures de l'organisation spatiale du bureau qui favorisent le bon déroulement du travail.
- Création d'unités chargées des communications – 2 agents formés spécialement pour traiter personnellement avec les clients les questions et les plaintes difficiles.
- Réorganisation des messages téléphoniques automatiques – Pour rendre l'interlocuteur plus amical.
- Création d'une unité des services centraux – Ancien commis – Redéfinition des fonctions de la dactylo et du commis au registre des dossiers – Adjoint non spécialisés – (saisie de données) – Emplois plus complexes, besoin de compétences supérieures et souplesse des ressources...
- Poste d'agent de formation (poste de secrétaire redéfini), (tout le personnel reçoit une formation en gestion des questions – haute direction – Liaison avec le public).

Après une période d'essai de 7 mois – pour ainsi dire aucune plainte du public – moins de paperasserie – amélioration du moral – accroissement de la productivité – aucun arriéré.

Redéfinition des fonctions

La série de scénarios qui suivent s'inspire d'expériences vécues par le Ministère à l'occasion de l'introduction de systèmes informatisés et donnent une indication des conséquences des changements technologiques de ce genre sur les activités, le personnel et les emplois.

Scénario 1

Le chef de section manquait de consultants à contrat, de personnel de bureau et de systèmes informatiques.

Décision

Utiliser les micro-ordinateurs et les logiciels en place.

Mesures

A l'aide du logiciel dBase III dans tous les cas, le chef de section a élaboré des banques de données pouvant contenir une grande quantité de renseignements, faciles à mettre à jour et pouvant produire des relevés prêts à cliquer sans qu'il soit nécessaire d'avoir recours au traitement de texte. Les trois principales applications sont les suivantes :

- i. inventaire ministériel des normes à utiliser pour produire en quelques minutes des plans ou des rapports d'étape d'implantation
- ii. liste des installations, pouvant facilement faire l'objet d'un tri par différents attributs ou domaines, et permettant de déterminer les catégories et les priorités à des fins de prise de décision d'investissement
- iii. réponses à un questionnaire à choix multiples pouvant être utilisé pour produire un relevé pour chaque question, incluant des observations sous forme narrative, pour tout groupe prédéterminé.

Résultats

Positifs

- i. élimination du dédoublement des efforts de traitement de texte
- ii. réponse rapide aux demandes de données de la direction
- iii. textes prêts à cliquer
- iv. flexibilité du produit
- v. facilité de mise à jour

Scénario 2

Le chef de section faisait face à un manque de ressources en secrétariat et à une demande croissante de rapports et de notes de service que les agents doivent rédiger.

Décision

Former les agents au Wordperfect et leur donner libre accès aux ordinateurs.

Activité

Les agents ont commencé à taper directement leurs lettres ou notes de service. Les documents plus longs sont tapés soit par l'agent ou par un employé de soutien, mais corrigés par l'agent qui a rédigé l'ébauche.

Résultats

Positifs :

- i. Les agents sont plus indépendants et mieux en mesure de respecter leurs propres dates limites
- ii. Bien que le temps que les agents consacrent à la rédaction et à la correction de textes reste le même, le temps d'attente est éliminé
- iii. La fonction de l'employé de soutien est enrichie : le travail de frappe répétitif diminue, ce qui lui fournit l'occasion d'enseigner aux agents et de leur apporter une formation pratique, et le libère pour des tâches de soutien plus exigeantes.

Scénario 3

La Direction est débordée de travail.

Décision

Le directeur décide de placer ses besoins personnels avant ceux des agents. La secrétaire de la Direction devient celle du directeur et consacre plus de temps à ses travaux de frappe et autres besoins personnels urgents, et est ainsi beaucoup moins disponible aux autres agents qu'auparavant.

Activité

La secrétaire réduit les services qu'elle rendait aux autres agents, non seulement pour la frappe, mais aussi dans d'autres domaines comme l'organisation des réunions, le classement et la planification des voyages. Les agents sont forcés de faire leur propre frappe et autres tâches administratives. C'est alors que le directeur se branche à un réseau qui lui permet de communiquer directement avec le personnel sans passer par la secrétaire.

Résultats

Négatifs :

- i. La secrétaire de la Direction est maintenant sous-employée et a trop peu de travail à faire.

- ii. Ses qualifications ont diminué : les tâches qu'elle accomplit maintenant sont peu variées et peu exigeantes.
- iii. Le fonctionnement du bureau est perturbé car la secrétaire s'efforce maintenant de reprendre aux agents les tâches les plus intéressantes dont elle se chargeait précédemment.

Scénario 4

Au moment de la rédaction de l'Accord de libre-échange, il avait fallu créer, à des fins de négociations officieuses, une banque de données à accès instantané contenant les noms de tous les membres du Sénat et de la Chambre des représentants des États-Unis, ainsi que leurs statistiques de vote sur diverses questions liées au libre-échange, aux droits de douane, à la protection des industries, etc.

Décision

Confier à une secrétaire la constitution des deux banques de données nécessaires..

Activité

La secrétaire a entrepris de créer et tenir à jour deux banques de données. La première contenait les renseignements ci-dessus, par législateur. La deuxième portait sur les produits (par exemple le blé, le bois d'oeuvre, le charbon ou autre) et se combinait à la première de sorte qu'on pouvait extraire des données soit sur un produit donné, soit sur un législateur en particulier.

Résultats

Positifs :

- i. Les efforts de négociation du gouvernement ont été grandement facilités par une banque de données complète et instantanément accessible.
- ii. Ayant su mener à bien une tâche longue, complexe et intéressante, l'employée en cause a connu une augmentation de sa satisfaction au travail et de son sentiment d'appartenance à l'unité et d'importance au sein du groupe.

Scénario 5

Le bureau mettait à la disposition des agents des ordinateurs personnels et un réseau local, mais ceux-ci n'en voyaient pas l'utilité.

Décision

Une élection imminente exigeait la production d'un cahier d'information détaillé en raison de l'entrée en fonctions possible d'un nouveau ministre.

Activité

Les agents étaient maintenant en mesure de rédiger eux-mêmes la version préliminaire de leurs notes d'information à leur propre poste de travail et de les transmettre ensuite à leurs

collègues et supérieurs, au moyen d'un système de transfert électronique, pour qu'ils les revoient et les corrigent. Les agents chargés de la révision pouvaient s'en charger à l'aide de leur ordinateur, sans délai et sans avoir recours aux services des secrétaires pour taper version après version. La section en cause a donc pu terminer le cahier d'information de 100 pages en trois jours. Les collègues d'une section analogue (dotée d'appareils de traitement de texte, mais non d'ordinateurs personnels en réseau), ont mis sept jours.

Résultats

Mixtes.

Positifs :

- i. Réponse plus rapide aux besoins administratifs.
- ii. Achèvement du travail en moins de temps qu'auparavant.
- iii. Élimination des temps morts.
- iv. Réduction du stress imposé aux secrétaires, qui n'avaient plus à copier le texte.

Négatifs :

- i. Une certaine «déqualification» temporaire des secrétaires, qui ont dû se charger de travaux fastidieux de photocopie jusqu'à ce que la corvée de rédaction du cahier d'information soit terminée.
- ii. Une certaine dévalorisation du travail des secrétaires, qui ne participaient plus à l'élaboration du produit de la Section.

Scénario 6

Les agents qui avaient besoin d'envoyer des télex après les heures normales de bureau ne pouvaient le faire sans l'aide des secrétaires.

Décision

Créer des systèmes qui permettraient aux agents de faire fonctionner seuls le télex le soir ou pendant les week-ends.

Activité

Une grille de télex a été introduite dans la mémoire de l'ordinateur. Les agents peuvent l'appeler et la transmettre électroniquement à une imprimante réglée pour les télex. L'agent y introduit alors le formulaire de télex et l'envoie, sans l'intervention d'une secrétaire.

Résultats

Positifs :

- i. Plus grande efficacité opérationnelle

- ii. Élimination du dédoublement des efforts
- iii. Élimination du besoin d'heures supplémentaires ou d'heures de garde par le personnel de soutien lorsqu'on devait procéder à des transmissions télex urgentes.

Négatifs :

- i. Les secrétaires sont maintenant hors du circuit d'information, à moins que la direction ne prenne les mesures nécessaires pour les tenir au courant.

Scénario 7

Une direction commerciale était à court d'agents. Au même moment, la mise en place d'ordinateurs personnels et d'un réseau local élargissait le potentiel de travail de la Direction.

Décision

Chercher à savoir si les tâches normalement dévolues aux agents des Services extérieurs, agents d'administration ou agents d'information pouvaient être confiées avec succès au personnel de secrétariat.

Activité

- i. Les tâches d'une secrétaire ont été réaménagées, de sorte qu'elle passe maintenant la plupart de son temps à faire le suivi des budgets à l'aide d'un programme Lotus, à dresser une liste de relations locales à l'aide du programme WIN et à produire des documents graphiques à l'aide des caractéristiques avancées de WordPerfect, tout en répondant aux demandes de renseignements générales sur les marchés et en rédigeant sa propre correspondance.
- ii. Un commis de bureau a été formé pour qu'il puisse se charger de produire les documents de suivi trimestriels plutôt que de s'en tenir à l'introduction des données.

Résultats

Positifs :

- i. La secrétaire et le commis entreprennent maintenant des tâches plus exigeantes intellectuellement et moins répétitives.
- ii. Le commis et la secrétaire manifestent une augmentation notable de leur intérêt au travail.
- iii. La division a pu répondre à des exigences accrues sans augmenter son personnel.

Scénario 8

Le travail de la section Indemnités et avantages sociaux du SE comportait de nombreuses tâches fastidieuses et répétitives. Chaque année, outre les nombreux changements individuels, plusieurs modifications globales sont apportées aux indemnités des quelque 2000 employés en

poste à l'étranger. Ces modifications des indemnités, des salaires et des indices exigeaient beaucoup de temps et les commis devaient déterminer, à l'aide d'une calculatrice, la façon dont les changements modifiaient les indemnités de chaque personne, pour ensuite inscrire les changements sur des fiches et sur les formulaires de demande d'indemnité.

Décision

Équiper la section d'un ordinateur personnel.

Activité

- i. Le logiciel dBase III a été choisi pour tenir à jour les renseignements sur les employés tout au long de leur carrière, y compris le versement et l'utilisation des divers avantages sociaux, et pour le calcul des prestations.
- ii. Des directives détaillées ont été rédigées en collaboration par le personnel de l'unité pour assurer la normalisation des données introduites.
- iii. Les données concernant tous les employés ont été dûment introduites et les commis ont commencé à utiliser les programmes dBase pour tous les calculs.

Résultats

Positifs :

- i. À condition que les changements individuels soient entièrement à jour, les modifications globales sur une grande échelle peuvent être traitées en quelques minutes plutôt qu'en plusieurs jours. Cette amélioration a encouragé tout le personnel à passer de l'ancien système manuel au système informatisé.
- ii. Le succès remporté dans ce domaine s'est étendu à d'autres : on a créé, selon les mêmes principes, un système de report qui accumulait les points de façon à augmenter les indemnités des employés aux dates prédéterminées.
- iii. Les employés ont été libérés du travail routinier que comportait l'ancienne méthode. Beaucoup d'entre eux ont le sentiment d'avoir une meilleure maîtrise de l'aménagement de leur travail et ont utilisé leur temps pour étudier les améliorations à apporter au service offert par leur unité.
- iv. Les économies d'années-personnes ont permis à l'unité d'entreprendre une nouvelle directive du SE et d'envisager une réorganisation des tâches en reclassifiant les fonctions à la hausse.

Négatif :

- i. Un des dix employés de l'unité n'a pu s'habituer à utiliser l'ordinateur et a éprouvé beaucoup d'anxiété en s'en servant.

Scénario 9

Dans un haut-commissariat en Extrême-Orient, la nouvelle technologie n'était pas utilisée efficacement. Le matériel était sous-utilisé et les agents consacraient beaucoup de temps à vérifier l'orthographe de la correspondance sortante.

Décision

Utiliser les services d'un expert de l'Administration centrale pour travailler avec le personnel du Haut-commissariat à redresser la situation.

Activité

- i. On a analysé l'ensemble des logiciels utilisés.
- ii. On a ainsi appris que le logiciel n'avait pas été mis à jour, qu'on ne conservait pas de copies de secours et que le système n'était pas performant.
- iii. On a découvert que de nombreux logiciels utiles avaient déjà été reçus à la Mission mais n'avaient jamais été chargés dans les ordinateurs.
- iv. Des mesures correctrices ont été apportées, y compris la formation du personnel, la désignation d'une personne chargée de faire les copies de secours une fois par semaine, et l'installation dans tous les ordinateurs du logiciel de vérification de l'orthographe.

Résultats

- i. Amélioration du fonctionnement du système informatique et risque de pertes matérielles réduit.
- ii. Forte réduction des pertes de temps par les agents, car on peut maintenant faire approuver les ébauches des documents, puis se contenter de relire rapidement la version finale après que le programme en ait vérifié l'orthographe.

Scénario 10

Un grand bureau doté d'un réseau local éprouvait un sérieux problème, car les membres du personnel se servaient de noms génériques pour désigner leurs fichiers de travail et de correspondance (par ex. NOTE.1, NOTE.2, NOTE.3). Lorsqu'un employé était absent ou malade, il était difficile aux autres membres du personnel de trouver rapidement les documents importants archivés électroniquement. En outre, chaque opérateur avait l'habitude d'utiliser une méthode d'impression différente, ce qui entraînait des répétitions et des délais ennuyeux.

Décision

Normaliser les méthodes de travail.

Activité

- i. Tous les opérateurs ont été invités à utiliser le premier mot du titre du document comme identificateur.

- ii. Les méthodes d'impression ont été normalisées afin que le marqueur soit toujours zéro.
- iii. La grille reconnue pour les documents clés tels que les notes de service a été introduite dans la mémoire de l'ordinateur afin qu'on y ait accès facilement.

Résultats

- i. Acceptation de la technologie, les principales causes de frustration ayant été éliminées.
- ii. Plus grande efficacité des opérateurs par la normalisation des identificateurs, des méthodes d'impression et de la mise en place de grilles.

Scénario 11

Un bureau commercial d'outre-mer avait mis en place un réseau local. Parce que son patron était maintenant en mesure de communiquer directement avec tout le personnel, une secrétaire de direction se trouvait hors du circuit de l'information et éprouvait beaucoup d'insatisfaction au travail, où elle se voyait considérée comme une «personne de deuxième catégorie».

Décision

Réorienter le rôle de la secrétaire au sein du bureau tout en réaffirmant la valeur de son apport.

Activité

- i. La secrétaire a été réinsérée dans le circuit de l'information du fait que le directeur lui a donné un accès illimité à ses fichiers personnels et lui fait tenir une copie de ses messages sortants.
- ii. La secrétaire a été introduite dans un autre circuit, celui des banques de données commerciales. Cela lui a permis d'entreprendre le tri de la correspondance du directeur et des interrogations qui s'y rapportent, et dans bien des cas de rédiger la réponse aux demandes de renseignements, réponse qu'elle signe elle-même.
- iii. La fonction correspond davantage à celle d'«assistante» qu'à celle de «secrétaire».
- iv. Alors que le patron se charge des contacts personnels, la plupart des communications électroniques passent maintenant par l'assistante, qui prépare les documents à être signés par d'autres quand elle ne s'en charge pas de façon entièrement autonome.

Résultats

- i. Restauration du sentiment d'importance de la secrétaire au sein du bureau et valorisation de son travail.

- ii. Enrichissement de la fonction et intégration de tâches plus intéressantes et comportant davantage d'autonomie.
- iii. Libération du directeur pour un plus grand nombre d'activités d'expansion commerciale hors du bureau.

Scénario 12

Le chef de section éprouvait des difficultés à trouver du personnel de secrétariat compétent pour l'unité.

Décision

Donner à chaque agent un micro-ordinateur avec WordPerfect, MAIS AUSSI ne consacrer ni temps ni argent à la formation : les agents se débrouilleraient seuls pour apprendre.

Activité

- i. Certains agents ont commencé à produire leurs propres documents jusqu'à l'étape finale et à faire leur propre photocopie.
- ii. Les agents ne font appel aux secrétaires que pour poster les documents une fois achevés.
- iii. Un essai visant à amener les agents à assembler eux-mêmes les documents s'est avéré désastreux, et cette tâche est revenue aux secrétaires.

Résultats

Nettement mixtes.

Positifs :

- i. Les agents sont plus indépendants et mieux en mesure de respecter leurs dates limites.
- ii. Bien que le temps que les agents consacrent à la rédaction et à la correction demeure le même, le temps d'attente est éliminé.

Toutefois...

- iii. Il y a eu «appauvrissement» des fonctions de soutien. Comme elles étaient à ce moment-là entièrement occupées par du personnel temporaire ou à l'emploi d'agences, cela n'a pas eu de répercussions sérieuses sur le moral, ce qui aurait été le cas s'il s'était agi de personnel à temps plein.
- iv. Les agents qui n'arrivaient pas à apprendre le logiciel ont eu besoin de beaucoup d'aide de leurs collègues avant de devenir opérationnels.

Scénario 13

Le bureau d'enregistrement de l'immigration est le coeur de la section Immigration des missions à l'étranger. Ces bureaux sont habituellement encombrés de piles de dossiers, de fiches de report ou de retraite, et de gens courant en tous sens à la recherche de dossiers momentanément égarés pour répondre aux télex, appels téléphoniques et demandes de renseignements des visiteurs.

Décision

Mettre en place un système informatisé des registres d'immigration, spécialement conçu pour répondre aux besoins opérationnels.

Activité

- i. Le nouveau système pouvait non seulement faire de la recherche par nom, mais également automatiser d'autres fonctions du bureau.
- ii. On a formé le personnel qui serait chargé de faire fonctionner le système.
- iii. Un service de télé-assistance utilisant l'interurbain a été mis à la disposition du personnel.

Résultats

Positifs :

- i. Le personnel de bureau recruté sur place a bien réagi à cette valorisation de ses compétences et au respect accru qui en découle.
- ii. Le bureau a pu éliminer des piles de dossiers de travail en attente, les dossiers en double et le problème des dossiers égarés.
- iii. À mesure que les boîtes ont disparu des locaux, le bureau est devenu un milieu de travail plus spacieux, plus clair et plus propre.
- iv. Le temps que le personnel perdait en allées et venues à la recherche de documents a été réduit.
- v. La direction utilise le système pour calculer des statistiques sur la charge de travail. Il est ainsi devenu possible de réaffecter le personnel lorsqu'il y a un surcroît de travail dans une fonction, évitant ainsi que les petits problèmes ne deviennent grands.
- vi. Les statistiques produites par le système ont facilité l'obtention d'un nombre accru d'années-personnes pour faire face à l'augmentation de la charge de travail.
- vii. Certains employés recrutés sur place ont été reclassés à un niveau plus élevé à mesure qu'ils ont assumé davantage de responsabilités.

Scénario 14

Le Ministère était conscient du besoin de doter les sections de l'immigration outre-mer de systèmes informatiques qui utiliseraient des banques de données pour éliminer le dédoublement dans l'introduction de données et produire automatiquement les visas, les télex et la correspondance ayant trait aux demandes de visa. Pour un meilleur contrôle, un lien informatique avec la CEIC était également essentiel.

Décision

Mettre au point, à partir du processus d'informatisation déjà entamé au bureau d'enregistrement, le STIDI, ou Système de traitement informatisé des dossiers de l'immigration, à titre de projet pilote.

Activité

Le bureau de Hong Kong a été informatisé.

Résultats

- i. Le nombre de demandes de visa traitées a triplé, mais l'effectif n'a que doublé.
- ii. Le travail de dactylographie est réduit, étant donné que les visas et certaines lettres types sont produits par les imprimantes. Un certain nombre d'employés affectés à ces activités (mais non tous) ont été mutés au bureau d'enregistrement, car les données à introduire ont augmenté.
- iii. Les tâches du bureau d'enregistrement telles que le courrier et la manutention des dossiers sont devenues beaucoup plus efficaces.
- iv. L'amélioration de l'indexation a conduit à un bien meilleur contrôle : l'index de recherche fait maintenant partie de l'indexation par ordinateur, ce qui élimine la nécessité de vérifier la microfiche sauf lorsqu'on trouve ce que l'on cherchait.
- v. Les transferts de données automatisés peuvent se faire pendant la nuit, ce qui élimine la tâche de poster et de compter les documents du SDIE, du SDV et du VIDS pour la CEIC.
- vi. Les erreurs de visa sont devenues pratiquement inexistantes, en raison de la fonction de correction du STIDI.
- vii. Tous les télex MASENT/INVEST et la plupart des rapports statistiques mensuels ont été informatisés.
- viii. La circulation des dossiers sur papier a été réduite de 65% en dépit de la très forte augmentation de la charge de travail.
- ix. Un certain nombre d'emplois ont été enrichis par les compétences nécessaires pour gérer la banque de données sur place et faire fonctionner les imprimantes. C'est pourquoi la classification et le salaire de certains de ces employés ont été révisés à la hausse.

Scénario 15

Un réseau local (RL) a été mis en place de façon à pouvoir produire avec plus d'efficacité des cahiers d'information, le courrier quotidien et des télex. La surprise de la direction, le RL n'a permis de réduire que légèrement le temps nécessaire pour produire les documents, bien en-deça de ce que l'on espérait. Il a donc été décidé de revoir la façon dont les documents étaient traités dans le RL. Il est apparu que la plupart des employés imprimaient chaque version qu'ils produisaient, créant ainsi un engorgement à l'imprimante en raison du grand nombre d'utilisateurs.

Décision

Adopter de nouvelles procédures de traitement des textes afin de réduire la production inutile de documents imprimés.

Activité

Une nouvelle politique interne de communication a été adoptée, selon laquelle:

- i. Tous les documents qui devaient être examinés par des membres du personnel autres que l'auteur leur ont été transmis par transfert électronique uniquement.
- ii. Le ou les personnes chargées d'examiner les documents ont effectué les changements nécessaires directement sur la version électronique.
- iii. Pour que la haute direction (c'est-à-dire les directeurs généraux et au-dessus) puisse revoir les documents, une version imprimée a été produite, mais seulement **après** que tous les subalternes eurent apporté tous les éléments nécessaires. Dans la majorité des cas, le document imprimé était une version finale, et a été accepté sans qu'il soit nécessaire de le modifier de nouveau.

Résultats

- i. Réduction de temps pour produire les documents.
- ii. Moins de manipulation de papier par les secrétaires, à qui l'on a pu confier davantage de tâches de recherche et d'appui, ce qui a permis de produire des documents d'information plus détaillés.
- iii. Élimination du temps perdu pendant que les employés attendaient devant l'imprimante pour obtenir leurs copies.

Scénario 16

L'unité d'immigration recevait des plaintes au sujet des retards dans le traitement des demandes. Le classement des dossiers accusait effectivement un énorme retard.

Mesures

- i. On a réorganisé le bureau qui était un véritable labyrinthe. Le nouvel aménagement était plus propice au travail. On a insisté davantage sur la communication avec le public.
- ii. Des équipes ont été formées pour remplacer les unités fonctionnelles de sorte que les membres puissent participer tous les quatre mois à une rotation qui devait leur permettre de s'initier à plusieurs autres spécialités.
- iii. On a passé en revue les activités et évalué s'il était utile de les poursuivre. On a donc supprimé certaines tâches de saisie et des formules devenues caduques.
- iv. Les agents canadiens effectuent maintenant une rotation entre trois vastes secteurs d'activités : le traitement des demandes d'immigration, le traitement des demandes de visa de visiteur et les services centraux. Ceci a permis de mieux former les employés recrutés sur place et les employés canadiens.

Résultats

- i. Il n'y a plus d'arriéré et la durée du traitement a été réduite. Le taux d'erreur est aussi moindre.
- ii. Il reste du temps pour la formation et la participation à des conférences. Les agents consacrent moins de temps aux tâches administratives et n'ont plus besoin de faire des heures supplémentaires. Les deux agents principaux disposent maintenant de plus de temps pour leurs activités de représentation.
- iii. Tous les employés ont pu prendre leurs vacances au moment voulu durant la période estivale de pointe.

Scénario 17

La chef du registre des dossiers a été durement touchée par l'introduction de la technologie dans le Programme des affaires sociales. Auparavant, pendant des années, cette employée, qui était la seule à pouvoir retrouver les dossiers pertinents à la demande des agents, avait joué un rôle très important que l'avènement de la technologie lui a retiré. Du même coup, elle perdait son prestige et un certain contrôle sur son travail. Elle craignait par ailleurs de perdre son personnel et peut-être même son emploi.

Décision

On l'a encouragée à apprendre le mode de commande, c'est-à-dire à travailler dans la banque de données pour analyser, par nationalité, le mouvement des immigrants faisant affaire avec le bureau.

Mesures

Elle fournit maintenant à la direction des données sur la clientèle, chose qu'elle ne pouvait faire avec l'ancien registre des dossiers. Elle établit en outre les rapports opérationnels mensuels dont la responsabilité incombait auparavant à un agent canadien.

Résultats

Positifs :

- a) Grâce à sa maîtrise du processus d'immigration, elle rend un nouveau service très appréciable au Programme et continue de jouir du même prestige qu'avant.
- b) Parallèlement, l'agent canadien a pu consacrer davantage de temps à la sélection des immigrants éventuels qui sont également plus nombreux.

Scénario 18

En s'informatisant, le gestionnaire du Programme a pu prendre en charge ses propres communications. Du coup, sa secrétaire a perdu une part importante de son travail et le bureau se retrouve avec une employée compétente fortement sous-utilisée.

Décision

Tout en gardant les tâches importantes de coordination et de recherche que lui assurait sa description de fonctions précédente, la secrétaire a accepté d'assumer certaines fonctions du superviseur du service de dactylographie. Avec l'informatisation, ce poste a été supprimé mais il fallait quand même un mentor, surtout pour les nouveaux employés que l'on doit initier au travail courant du bureau et, en particulier, aux nouvelles chaînes de communication. On avait aussi besoin de quelqu'un qui veille à l'attribution équitable des tâches au personnel de soutien.

Résultats

Positif :

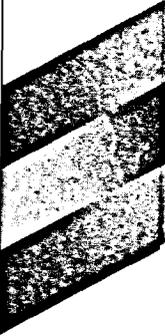
Outre l'amélioration des fonctions de la secrétaire, on a réussi à libérer une année-personne (le superviseur du service de dactylographie) pour d'autres tâches.

b244172X (E)
b2441731 (F)

doc
CA1
EA
92M13
EXF

External Affairs and
International Trade Canada
Affaires extérieures et
Commerce extérieur Canada

A MANAGER'S GUIDE TO JOB REDESIGN



Canada

ADA
May 1992

Printed on
recycled paper



Imprimé sur du
papier recyclé

A Manager's Guide to Job Redesign

Introduction Managing the People Side of Change

Part One Impact of Technology

- Strategic Solutions
- Guiding Principles
- Management Strategy for People
- Communication
- Union Relations
- Job Redesign
- Ergonomic Factors and Employee Health
- Training
- Counselling
- Rewards and Recognition

Part Two The Basic Concept of Job Design

- Core Job Characteristics
- Critical Psychological States
- Outcomes

Part Three How do I Get Started?

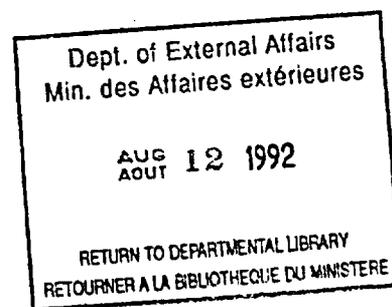
- Divide and Design
- Job Descriptions, Organization Charts and Performance Reports
- Main Activities of the Unit
- Security
- Present Degree of Computerization
- Principal Contacts
- Principal Modes of Communication
- Activities Potentially Affected by Technology
- Potential Changes in Work Flow

Chains of Communication as a Factor in Workflow and Job Redesign

Part Four Restructured Workflows

- Scenario I
- Scenario II

Redesigned Jobs Examples



43-263-606
43-263-607

Introduction

Managing the People Side of Change

In various communications during 1988 and 1989, a good deal of coverage was given to the concept of Job Design or Job Redesign in the light of the changes that technology would bring to the workplace. We have learned that managing technological change including job design – like so many other aspects of good management – is largely a matter of applying known skills to new situations.

Every technological breakthrough has required the allocation of tasks and the redistribution of skills within the workplace. In office-work in just one hundred years, we have gone from hand-writing, to clumsy manual typewriters, to good manual typewriters, to electronic and memory typewriters, to word-processors to world wide communication linkages of personal computers. Today everyone in the organization is being affected by the introduction of technology.

More recently, Public Service 2000 in its program of Renewal of the Public Service, is introducing a number of major innovations in respect to the way the Public Service is managed which are impacting equally with technology on people and the jobs. We have to transform ourselves into an organization which focuses the skills, judgement and adaptability of individual employees on the essentials of service and on more collaborative action. The result is a vision of client centred service provided by people who are valued as the most important asset in the Public Service.

To that end, greater authority is being delegated closer to service delivery points; managerial processes are being simplified; employees will be recognized more for their skill levels than for specific categories of work; there will be greater career opportunities and flexibility in deployments in the service; the organizational hierarchies will be flattened, emphasizing a new requirement for team work and co-operation in the performance of tasks. There will be an underlying requirement throughout for equity in the workplace. We must also adapt to a continuous learning culture which places a high value on learning and career development.

Against this myriad of changes and as a consequence of the introduction of technology, we are finding ourselves in a much more competitive labour market for people with the prerequisite skills. At the same time, we are subject to increased pressure and expectations as managers and supervisors. Our world is changing rapidly, globalization of world economy means increasingly tough competition for markets and investments. The Government Service, like the private sector has to develop new approaches which will free up and channel employee skills, creative energies and judgement. Resources are strained and adding new resources will not be an option.

Some things, however, do not change: the needs of individuals for physical and psychological comfort in their lives and in their workplace, the need for security, the fear of change and apprehension about the future, and fear that obsolescent job skills may lead to redundancy. The management of change, particularly where it involves changing roles through the redesign of job packages and the redirection of workflow, requires managers to manage proactively with intelligence, tact, and sensitivity.

This booklet is designed to help you with this task. It is laid out as follows:

The first part gives a background on the impact of technology, and outlines what is External Affairs and International Trade Canada's strategy for dealing with those changes.

The second part seeks to explain the theoretical background to a specific aspect of managing the introduction of change, job design. The reasons why local management must be most intimately involved in the redesign of jobs and workflows are discussed. Note that job design is not classification of jobs. Jobs are designed, then they are classified.

The third part provides a framework to assist you in a methodical and comprehensive approach to analyzing your current situation and the potential for positive initiatives that change provides. It includes a brief statement of the various types of communication within organizations in general and this Department in particular. We believe that you will find this a useful reminder of points to consider when contemplating various alternatives to the current workflow and work-loading in your area of responsibility. Finally, there is a very brief reminder of key suggested "do's" and "don'ts" in job redesign.

The fourth part provides a series of scenarios concerning technological change and its impact on operations, personnel, and jobs. We have gathered these real-life examples of how Departmental managers have adapted and reacted to the introduction of technology to the workplace from the Department, involving both Canada-based and Locally Engaged Staff at Missions abroad and Headquarters staff of all types and at all levels. Some negative examples are included to show you possible pitfalls better avoided. We believe that if you study these examples, you will get the "feel" for what challenges face you and what positive and creative solutions can emerge.

Part One

Impact of Technology

Background

When someone talks to us about the impact of technology on people, our expectations are that they will discuss negative impacts. We have adopted technology to increase productivity, reduce routine repetitive workloads and create the leisure society. Our preoccupations are with cost over-runs, systems that don't work, low employee morale and union concerns. Clearly something is wrong. We have adopted technology without learning how to manage it.

Organizations still exist for many of the same reasons for which they were created. They are not necessarily doing exactly the same work and they probably are not doing it the same way. Planning systems are different, communications have been altered, different people with different skills are running things, and decisions have new factors to be considered.

There is a need to define and communicate where the organization is going, who the clients of the systems are and what their needs are. This results in systems that are in tune with the direction the organization is going; clients whose needs are being met; and managers and employees who can use technology as an effective tool.

Care must be taken to avoid false assumptions about the technology replacing people, creating savings in time and money, or people accepting the technology without question. Too often projects are justified on the basis of savings that do not really exist. There is sometimes an optimism that does not deal realistically with the need systems can create for people with different types of skills, or the amount of training that may be required for current employees. There is also a reluctance to take the time to involve people in the project which may result in a greater degree of resistance to change.

In all the changes that take place, managers may feel like the proverbial meat in the sandwich. They must deal with their own reactions to the technology, deal with other peoples reactions to the technology, manage the technology and even help create the systems. If managers feel like the meat in the sandwich, employees often feel like the crust. They often feel helpless, overlooked, and threatened. They are sometimes not given any input into the design or implementation of systems. At worst, they are not even consulted on the reorganization of their own work space. They become part of the machinery.

Strategic Solutions

In today's period of restraint, we may believe we do not have the money or the skilled people to solve all of the problems. This is not true. First of all, we cannot afford to leave the problems to grow. Second, by using resources strategically through the identification and sharing of expertise, we may be able to help one another to solve many of the problems.

External Affairs and International Trade Canada is taking action to manage the expanding use of technology in the Department by establishing Guiding Principles and a Management Strategy for People that will recognize and respect people.

Guiding Principles

The following are the principles that will be the guide for managerial decisions affecting the introduction of technology.

- 1) Management at all levels will make every effort to ensure that there will be no employment loss due to the introduction of technology.
- 2) No job will be redesigned so as to increase its monotonous, simplistic, or repetitive tasks and or decrease its more challenging and diverse ones.
- 3) The redesign of jobs will respect employee needs in areas such as health and the social aspects of work. This will include avoiding working long hours at VDTs; isolating employees either physically or organizationally from their colleagues; and using electronically captured production statistics in an unreasonable manner.
- 4) There will be a concerted effort to use technology as an opportunity to bring decision making tasks further down the organization by increasing delegated authority and responsibility.
- 5) Adequate and timely skill training will precede the introduction of the new technology and subsequent training needs will be met on an on-going basis.
- 6) All policies guaranteeing and protecting employees' rights will be respected throughout.

Management Strategy for People

In order to introduce technology in a thoughtful and positive way, the Department has identified seven key areas of human resource management. Efforts are being made to address these areas at both the corporate level and the managerial level.

1) Communication

Communication is one of the most important and essential elements in managing change. It is vital to all that this communication be two way.

2) Union Relations

The Department will ensure close communication with all the staff associations, mainly through our External Affairs Joint Council.

3) Job Redesign

Managers must be flexible and creative in involving staff in assigning new tasks and changing existing work flows. The Locally Engaged Classification System was modified in 1991 to support these initiatives. More changes in the classification system for Canada Based staff are expected from the Treasury Board.

Job redesign is more than a classification action. It has become part of the management style for this Department. Many jobs will be modified as a result of technology and some positions will cease to exist. The Department takes seriously its responsibilities and will continue to make every reasonable effort to identify alternate positions and to provide training necessary to qualify employees for other employment.

4) Ergonomic Factors and Employee Health

Ergonomics and employee health issues divide into two categories; those that concern the physical health, safety, and comfort of the employee, and those that concern the psychological health and well being. Everyone is aware that the introduction of new technology to the office environment can cause both kinds of stress.

The physical stresses often stem from inappropriate furniture, lighting and poor employee habits. Money has been budgeted to help with acquiring ergonomic furniture for SIGNET, the Secure Integrated Global Network. Managers should identify their specific requirements when dealing with any project. Not everything can be done at once but some relatively simple things such as under-desk key board holders and desk lamps can greatly increase the comfort of employees. In addition, the self-help booklet on ergonomics reflects the latest findings. This booklet has proven helpful in reducing eye, back and wrist problems.

Many of the psychological stresses come from fear of obsolescence of current skills, changing long established ways of work, having to respond more quickly to information demands etc. The Department has identified this as a managerial concern and is addressing it by training managers on how to manage change.

5) Training

Adequate training is critical to the successful introduction of technology and will be done in a timely fashion. On going training will be provided as needed. Some training is more general and the timing is less critical. The Department encourages and supports an attitude of continuous learning in which employees learn on the job, from one another, and from self help packages.

6) Counselling

The introduction of technology can bring levels of stress that need to be recognized and dealt with. This will be covered in the training courses for managers and supervisors. For those requiring more assistance, help will be provided by the Departmental EAP and the Health and Welfare professionals.

7) Rewards and Recognition

A new program of rewards and recognition has just been developed by the Department. It is time to start recognizing what we do well and celebrating achievements. The Department urges employees at all levels to call attention to the successes of their fellow workers by contacting the Recognition and Awards Coordinator, ABDR.

Summary

The seven key areas represent a beginning of what is required to manage the introduction of technology. Over time, the areas will be modified as technology changes and we learn more about its management. The goal of the Department will however remain the same; to make technology a tool for people through good management practices.

Part Two

The Basic Concept of Job Design

We are taking some basic concepts as given. These are:

- 1) Many people are under-utilized and under-challenged at work. Departmental employees are no exception.
- 2) People are extremely adaptable.
- 3) Motivation can only come from inside an employee, but many of the factors that foster and feed that motivation are management controlled.
- 4) A motivated employee is a more satisfied and more productive employee.
- 5) The most desirable workplaces are those where motivated and productive employees work together co-operatively.

Yet despite this we also take as a given that:

- 6) People will often resist changes in the workplace, even when these seem to be ideas that make sense.

There are a great many theories regarding what makes people "tick" in the workplace. In the course of your career you may have been exposed to the thinking of management gurus such as McGregor or Herzberg, or read the views of Maslow. We do not want to argue the rights and wrongs of these various theories, nor do we want to flood you with buzzwords. However, we feel you may find the following conceptual framework interesting. It reflects the work of Hackman and Oldham, two of the best-known researchers and writers on job redesign.

Put into its most basic schematic form, and presuming that the goal is a Departmental workforce composed of individuals with high internal motivation, Hackman and Oldham see the properties of motivating jobs this way: (see over)

Core Job Characteristics

Skill Variety

(The degree to which a job requires a **variety of different activities** in carrying out the work, involving the use of a number of skills and talents)

Task Identity

(The degree to which a job requires the **completion of a "whole" and identifiable piece of work**, that is, doing a job from beginning to end with a visible outcome)

Task Significance

(The degree to which the job has a **substantial impact on the lives of other people**, whether those people are in the immediate organization or elsewhere)

Autonomy

(The degree to which the job provides **substantial freedom, independence, and discretion to the individual** in scheduling the work and determining the procedures to be used in carrying it out)

Feedback from Job

(The degree to which carrying out the work activities required by the job provides the individual with direct and **clear information about the effectiveness of his or her performance.**)

Critical Psychological States

Experienced meaningfulness of the work

Experienced responsibility for outcomes of the work

Knowledge of the actual results of the work activities

Outcomes

High internal work motivation

That is all the technical jargon we will bother you with in this booklet. As you will observe, it simply puts a framework on those things that you have probably always known intuitively anyway:

- that doing repetitive work without variety is unfulfilling and boring
- that being able to see a job through from beginning to end, instead of doing just a segment here or there, is a more satisfying way of working
- that knowing your work affects people's lives gives you a feeling that the work you do is important
- that a job where you can exercise a certain degree of independence and discretion is more satisfying than one where you have to obey inflexible rules or suffer supervisors "breathing down your neck"
- that everyone needs good feedback from their clientele on the quality of their work.

As you will observe, no very startling new truths here. What is perhaps startling though is the number of jobs where the above concepts are violated on an almost daily basis.

Why Me?

Managers have a great deal of work to accomplish: so you may legitimately ask yourself, why me? Can't personnel or an outside consultant come in and do whatever needs doing in this job design business? The answer is no, because job design is not a question of applying some magical formula. Rather, it is a question of creating a changed organization. Only the on-site manager, the person who knows the intricacies, personalities, and operational parameters of that workplace, can bring together employees, imagination and applied knowledge to see new and innovative ways in which the work can be performed.

Your knowledge of your staff is perhaps the most important factor of all, because job design is, like so much else, a two-edged sword. Job redesign has great potential for benefitting employees and improving their level of productivity and contentment, but it also has the possibility of causing upset and distress. It is good classification practice to look only at job duties and not at incumbents, to ignore the "human factor": it is not good job design practice. Not everyone will seek or appreciate changes that increase the scope, variety, independence or delegated authority level of their jobs. But why would an employee not react positively to the concept of increasing the quality, level, and interest of his or her job? The experts have identified three principal factors.

The first relates to Employee Knowledge and Skill

A key concept in internal work motivation is that positive feelings follow from good performance and negative feelings follow from poor performance. So where a job is low in motivating potential, internal motivation will be low, and the employee's feelings will not be affected much by how well he or she does. But if the job is high in motivating potential, then while good performance will be highly reinforcing, poor performance will lead to very unhappy feelings.

Why should people perform poorly at all? When people cannot perform successfully in highly motivating tasks, the fault often does not lie within them: the fault is often that they have not been supplied by management with either the knowledge or the skills necessary to perform that function properly. From this it follows that you as the manager must be aware that allocating new or changed responsibilities to a staff member must be part of a package that ensures the employee receives the knowledge, skills training, and support needed to undertake those tasks successfully.

The second relates to **Individual Growth Needs**

Not everyone wants the opportunities for considerable self-direction, learning, and personal accomplishment at work that go along with jobs high in motivating potential. The psychological needs of each individual vary, and it is these needs that determine how individuals respond to such jobs. Given an identical suggested change in job package, one employee may see a chance to satisfy his or her inner needs for learning, developing and growing beyond their present state, while the other may feel threatened and balk at what he or she perceives as being "pushed" or stretched too far by the work. No one but the local manager, with experience in supervising employees both directly and indirectly, can assess these factors. As a manager you should not, however, make assumptions about your staff. If by the rotational nature of the service you lack personal background knowledge of the employee, then a talk with the staff member about his or her feelings towards the work would be the proper basis for assessing the strength of these needs.

The third relates to **Satisfaction with the Work Context**

The work itself and the personalities of the people doing it are not the only factors in job redesign. How satisfied people are with aspects of the work context may affect their willingness or ability to take advantage of the opportunities for personal accomplishment provided by enriched work. "Work context" refers to the contextual setting within which the work has to be performed: items such as the employees' feelings as to whether they feel they are being properly paid, concerns about job security, relationships with superiors and colleagues, previous negative experiences with technology and so forth. Any these past or on going problems will be brought up during the introduction of the change and may be magnified.

It is possible for employees to be so dissatisfied with the context of their current situation that all of their energy is absorbed in coping with these issues on a daily basis. The prospect of an enriched job, perhaps with more and wider responsibilities, will hold no appeal for them, and may indeed be very threatening. Only if the contextual problems are resolved will that employee be open to benefitting from enriched work.

Each of the above three factors may in its own right affect the responses of a person to a job, but they become especially significant when taken in combination. The "worst case scenario" is of the employee who is only marginally competent at the current job and has low needs for personal growth at work and is highly dissatisfied with the work context. A substantially "enriched" job would be too much for that individual, and negative personal and work outcomes could be predicted. It would be better, for the person as well as the organization, for the individual to perform relatively simple and routine work.

Caveat

Human beings have a remarkable ability to change. We are also self centred and our first reaction to change is to ask ourselves " What does this change mean to me?" We all go through a series of phases during any change and our first reaction to a change is to resist it. We may become angry or we may try to run away. Managers who are dealing with resistance to change can expect to hear people saying things like:

This will never work.

They do not understand how we do things here.

We tried that before.

It does not affect me.

I will be retiring in a few years anyway so I will not have to do it.

The list goes on and on. The difficult thing for a manager is to recognize the difference between legitimate observations as to why something may not work, and resistance to change.

The next phase is compliance. Compliance is not acceptance of change, it is going along with things. Employees who are complying will follow instructions literally, even if the instructions do not make sense in a particular or unusual situation.

The final phase is acceptance. The employee becomes actively involved in what is happening and is committed to making the change work. They will frequently put forward positive suggestions.

The interesting thing about these phases is that we all go through them and we can stay frozen in any one of them for any length of time.

Hopefully by now you see how important it is to be sensitive and observant, and not to distress your employees through misapplied efforts in work redesign. On the other hand, both you and employees must be aware that this concern cannot become a charter for preservation of the status quo.

Where the introduction of technology requires bona fide job changes, (such as learning how to use the keyboard and communicate via electronic mail) employees cannot be cocooned from these realities. Employees must be prepared to work at acquiring the necessary skills, or else carefully consider their future with the Department.

Why Now?

Why is the Department focusing now on the question of job redesign, and seeking your active co-operation in making this a reality? Because we are on the brink of a fundamental shift in the way the Department operates. Certainly there have been changes in operational procedures before in the sixty years of the Department's history, but with the exception of fax and desk-top computers, most of the technical aids to our work have been around since the 1930's (typewriting, dictating machines, telex, international telephone links, air mail). We are entering a new era, and putting on almost every desk a powerful communication and research tool, eventually linking every departmental employee on the globe instantly with every other. This will revolutionize our methods of communication and operations.

New technology is not only giving the Department a state-of-the-art, highly sophisticated system, but also a chance to look closely at the way our work flow and work duties are organized and distributed among current staff. If technology is properly utilized by the Department, a substantial proportion of the drudge-work that has gone on for the Department's entire existence (photocopying, envelope addressing, hand-writing of reports that then have to be typed and retyped) will disappear. It is up to all of us to ensure that the resources thus freed are used in productive and stimulating ways.

We now have at all levels, the most highly educated workforce in the Department's history. The changes in the Public Service Renewal Program together with the introduction of technology now gives the Department the real potential to redesign the content of the job packages of many of our employees, so that they can undertake responsible, challenging, and complex tasks more in line with their educational attainments.

Part Three

How do I Get Started?

How you decide to set about the process of job design will depend very much on your own background and management style. It will also depend on the nature of the changes you are making and how quickly you must implement them. The more you involve employees in the change process, the more likely they are to accept and be committed to the changes. The more people who are involved in the change process, the longer the change is likely to take. No matter how you choose to involve staff in the process, it is important to communicate clearly with all employees about changes. This means both informing and listening. Employees will be quick to resent any actions they think are intended to manipulate them into accepting changes.

When you inform employees that changes will be occurring, remember their first question is going to be "What does this mean to me?" Try to answer that question first, then explain how the change will be managed. You have a variety of options as to how you proceed to involve employees in the change process. You can call for volunteers, create a team, ask for representatives from an area etc. The important thing is to continually communicate to all those who are affected what is happening.

The Department is not seeking to dictate any one method to you. We believe, however, that you may find this approach useful: an approach which we have expressed in simple and straight-forward terms. Start with some basic questions first. Ask yourself who are the clients we serve and what is the service that we should provide to them. Then look at what your current work flows are and how you are physically organized to serve your clients. It is not unusual to find that over time, what started as a streamlined organization has grown to the point that physical layout is a problem. This is most noticeable when organizations are spread out over more than one floor or one building. It is more subtle when people are together but it can still be a significant factor.

You may have chosen to have some or all of your staff involved in determining who your clients are and what service you provide to them. You will probably find that in determining what tasks you are currently performing, you will need their help.

Divide and Design

To look at your current work if you manage a large area with several smaller units or sub-units, you should probably look at these areas as discrete and "think them through" on a separate basis. Naturally, it will all have to come together eventually, but at this stage it is probably best to break your task down into "chewable chunks". In a large Social Affairs Post, for example, you may have separate units engaged on refugees, visitor visas, entrepreneurs, and family class applicants, and these may be working more or less independently. We suggest that you use each unit in turn as a basic area of study, and don't aggregate them until later on.

Job Descriptions, Organization Charts, & Performance Reports

We have said that job design and job descriptions are not the same thing – and they aren't. You will probably find, however, that a good point of departure is to sit down and look over the most current organization charts for your area and the most up-to-date job descriptions. It will not be unusual for both of these to be a little obsolete. Don't worry about it, but we

suggest you run copies and pencil in any changes of significance that strike you between what is currently described as job duties and what you know is actually happening.

A very good way to check the currency of these documents – apart from your own knowledge – is to look at the sections of your employees' most recent finalized annual performance reports which indicate the duties of the positions.

Between the organization chart, the official job description, and the statement of duties in the performance report, even if you are a relative newcomer to the particular office you should be able to get a good fix on the current reality of the job packages.

Main Activities of the Unit

The next step in the process is to list the key facts that you know about the jobs. Start with the main activities of the area. List them as short numbered sentences, keeping the goals terse and clear. Have the staff examine their activities in respect to which ones may be superfluous and which ones are not. Ask the questions:

- Is what we are doing serving the best interests of our clients?
- Are there things we are doing that we should not be doing?
- Are there things we are not doing that we should be doing?

Examine whether there is overlap or duplication of activities. A team approach to examine the extent to which this can be eliminated is useful. Discuss the extent to which stress factors in the work process could be eliminated. Would a changed physical layout of the working environment help?

Security

Now turn to security concerns. Are there any? How many classified communications does the area handle? What is the security level of such communications? Make a detailed note.

Present Degree of Computerization

You will be a most unusual office if you do not have at least some computerization. Who has computers and word processors? Are they linked in a Local Area Network? Are they compatible at all, or do you have a grab-bag of machinery acquired over the years that is incompatible and has caused you to create systems to accommodate the need for conversions between incompatible formats? Do you have a fax, and how much is it used?

Make a quick inventory of the hardware and software. This need not be detailed. It could be as simple as "John Smith has a Compaq Deskpro with one hard and two floppy disk drives. Machine is a stand-alone with own printer, not connected to any other machinery. John currently only knows one computer language: Wordperfect 5.0". In a few words you have summed up the hardware, software, and the current competence level of the user.

Principal Contacts

Next, mark down your principal contacts. This is an extremely important step as your principal contacts should highlight your clients. The new vision is that we create a more clientele oriented service concept. Group them by the volume of communications: as it might be for a United States Consulate's Trade Section:

Business persons in Canada and the USA
Colleagues within the Mission
Colleagues in the Embassy in Washington
Individuals at Headquarters

Having identified your clients you are now ready to examine the extent to which your job activities complement the clientele oriented service concept. Sometimes it is helpful to include your clients in the discussion of the services you provide to determine how best to meet their needs. Eventually you must decide what to keep, what to stop doing and what to add. It is also useful to remember that you are also someone else's client. The service they give you can affect the service you give others.

Principal Modes of Communication

Lastly, jot down by order of degree of use your principal modes of communication. You may need to check on some of this: are you really sure the extent to which fax has replaced telex and mail, or are you making an educated guess? Try to pin down the facts of the current situation. Then list the communications vehicles by degree of use, as it might be:

Telephone
Face to Face
Fax
Telex
Other written materials

At this stage, if you have not already involved employees, we suggest you talk to your staff. You will not only wish to "pick their brains", and to see the organization and operations from their perspective, but this is also an excellent way of verifying your knowledge of the facts.

It may be useful to go back to your original decisions about who are your clients and what service do you provide. You can now start to challenge the assumptions you and your staff have made about what you do and why you do it. After this stage, people may have some new insights or have reinforced some old ones. You may be thinking of eliminating certain functions or adopting new procedures. It is now time to start using the technology as a new tool. We suggest that you make a list of the following:

Activities Potentially Affected by Technology

Let us take the example of the office with two or three incompatible computer-based word-processing systems that has had to struggle to find ways to produce compatible copy for a monthly publication deadline. At present you may well have a lot of annoying re-inputting, or inefficient language-to-language electronic conversion that requires a total edit of the transcribed text. Your input documents may be a hodge-podge of handwritten, typewritten, and computer-

produced contributions that you and your secretarial support have to transform into a smart-looking Government of Canada product.

Now try to envisage a new system. A terminal for each employee – a common word-processing language – ability to transfer text from employee to employee for editing and other changes. Think through what this could mean in future for the creation of that monthly publication.

Potential Changes in Workflow

Staying with our example for the present, jot down the options for change that you can see with the advent of the new technology. There is bound to be more than one! There are many possible scenarios for the creation of your monthly publication, which raises questions such as:

Who should input what?

At which stage should you first see a draft?

How widely will you spread your consultation net, given the abilities of the new system?

Who will be responsible at which stages of document creation?

Does the current allocation of roles and duties still make sense as you think through the system implications?

Are there aspects of the work formerly undertaken by the officers and consuming their valuable "external contact" time that could now be just as well done by a skilled support person, and would be a challenging and enriching task for that support person?

Once you have marked down the ideas for change in one area, examine the other responsibility areas and the support systems of the unit in question.

Is there a potential systems impact on lists of contacts?

On communications management and control?

On communicating with headquarters?

On the planning, organizing and monitoring of external office activities?

Think through the factors you have already listed (main activities, security concerns, present computerization, principal contacts and principal modes of communication) and start to identify potential changes in the workflow of the unit, and therefore in the workflow and responsibilities of each employee in that unit. The staff may have some very creative suggestions and ideas. It is important at this stage to know how your employees are reacting and if they are interested in supporting changes.

It is at this point that your personal knowledge comes into play, because we are dealing with human beings with greatly different motivations, concerns, and anxieties. We have said before that an employee who already feels highly stressed in the workplace is unlikely to either

welcome or benefit from "enriched" and "more challenging" duties, which he or she may well see as the last straw on top of their other concerns.

Only you and your management team, having talked to employees, know who is keen for more responsibility, who has the real potential to benefit from this change, and whose jobs would be best left largely alone. You will appreciate that outside North America there will also be very real concerns regarding rank within the office and/or status within the community that may be threatened by a potential change of job duties. All of these factors will have to be delicately interwoven with operational realities and potentials by the only person who can manage the change – you.

And remember, enriched jobs come from:

1. **Skill Variety.** The degree to which a job requires a **variety of different activities** in carrying out the work, involving the use of a number of skills and talents.
2. **Task Identity.** The degree to which a job requires the completion of a **"whole" and identifiable piece of work**, that is, doing a job from beginning to end with a visible outcome.
3. **Task Significance.** The degree to which the job has a **substantial impact on the lives of other people**, whether those people are in the immediate organization or elsewhere.
4. **Autonomy.** The degree to which the job provides **substantial freedom, independence, and discretion** to the individual in scheduling the work and determining the procedures to be used in carrying it out.
5. **Feedback from Job.** The degree to which the job provides the individual with **direct and clear information about the effectiveness of his or her performance.**

Chains of Communication as a Factor in Workflow Change and Job Redesign

We do not realize it, but each of us has learned a set of cultural rules and regulations on how to behave and communicate. We know who should be copied on an issue and what lines of authority must be respected. When technology is introduced, we need to learn new cultural rules and regulations. It is very easy for technology to be used to copy everyone on an issue, or to send something along the wrong chain of communication and command. The result can be bulging electronic in-baskets, information you do not want, or staff members trying to use technology to circumvent the decision making process.

The Department generally considers there to be **five different chains of command and communication** that must be considered in any planned alteration of workflow patterns or job duty packages. These are listed below. (We have given examples largely from Headquarters as being those most universally comprehended.)

1. The Administrative Chain

The administrative chain is the routing of any given document: i.e. the series of addressees in the department who are not part of the approval chain but through whom, for administrative reasons, a given document must be routed either before or after it is signed. For example, before a memorandum for the Minister is signed by a Deputy Minister it must go through CMGR; after any document has been signed a copy must be sent to BICO, "diary", "chron", and "circ".

2. The Consultative Chain

The consultative chain refers to the process of inviting consideration/comments which might be substantially or peripherally affected by a proposal or policy issue. For example, a decision to open a new passport office should be cleared through Federal/Provincial Relations Office, as well as through CFX, BFC, and BCM Divisions in addition to the substantive areas (MINA,CMA,MPD, etc.)

3. The Distribution Chain

The distribution chain is the series of addressees (both inside and outside the Department) who are neither part of the approval, administrative or consultative chain, but who must be kept informed on a particular subject for a variety of reasons. For example, a numbered letter prepared in HQ to one particular post can be distributed for information to a number of different posts in the same geographic area.

4. The Approval Chain

The approval chain is basically the chain of command in our organizational structure which ensures the completeness and accuracy of the work of a person who reports to him/her and who in turn forwards it to his/her superior for the same reasons. The intention of this chain is to ensure consistency of reply and conformity with departmental objectives. This chain of command is determined by organizational charts and job descriptions. It may or may not require

a signature* at each level; in most cases an initial* is all that is required but at each level a handwritten* comment may be added to the document for clarification, which may or may not be intended to go on to the file copy.

5. The Signing Authority

The signing authority is the chain which determines who has the signing authority to sign a particular document. It is determined by accountability and established criteria and directives. It can be delegated. The signing authority can range from desk officers to Ministers depending on the subject-matter. For example, the Senior Trade Commissioner at a Post can delegate to the junior Trade Officer authority to sign all telegrams originating in the Trade Section during the time period he accompanies a trade delegation to Canada.

The "catch" to all these chains is that not only can they be either **consecutive** or **simultaneous**, depending on the document and the subject-matter, but that also the process may be either **single-chained** or **multi-chained**. All of these considerations need to be borne in mind when possible alternative workflow arrangements are contemplated. Remember, the send command on a computer is not like the mail system. Once it is sent you cannot get it back.

* The concepts of "signature", "initials", and "hand-written" comments still stand, although with new technology they now have electronic equivalents.

A Check-List of "Do's" and "Don't's" in Job Redesign

- DO present the new technology to your staff as an opportunity rather than a threat
- DO recognize that there is no great mystery to this concept
- DO take the time to understand the basic conceptual framework
- DO talk to your people
- DO remember that you are dealing with human beings: not "personnel" or "human resources"
- DO take time to consider each staff member's individual growth needs
- DO think in terms of sanitizing the work context
- DO strive to give more autonomy and responsibility to those that want to take it
- DO make an inventory of activities potentially affected by technology
- DO remember the five communication considerations
- DO avail yourself of the scenarios

- DON'T think this task is beyond you – it isn't
- DON'T concern yourself about job descriptions or position classification: that will only need addressing after a considerable "shakedown"
- DON'T make any promises on position reclassification: as classification levels represent bands of work and not absolutes, enriching a job does not automatically push it into a higher category
- DON'T be afraid to involve your staff
- DON'T let antiquated concepts of "officers" and "support staff" stifle your creativity
- DON'T change things just for the sake of changing them
- DON'T be insensitive to the stresses that technological change imposes on your people – even the best of them
- DON'T be afraid to "pilot" changes and experiment with different workflows
- DON'T let the technology become the master instead of the slave

Conclusion

Job design will not and cannot be a centralized process, but is one which, within broad parameters, will have to be worked out by managers in each Division in Ottawa and at each Mission abroad. Experience has taught us that we do not design perfect organizations on the first try. It takes 12 to 18 months for things to settle down when jobs are designed or redesigned. It is important for staff to understand this process, and know that when jobs have become clearly defined, they will be written up and properly classified.

Job design reflects the legitimate need for constant adjustments. Most new managers, whether consciously or otherwise, look at the organization, work packages, and workflows of their new responsibility area, and often changes ensue. This exercise is no different, except that the catalyst is the introduction of new tools and not the arrival of a new manager with a new perspective.

Although therefore job design is in some ways a never-ending process, it should not be undertaken where it is not necessary. If, for example, you move next year to an office where technology has been introduced and jobs and workflows already readjusted, and if all appears to you to be functioning well, there is probably no need for further job design action on your part.

It is neither possible nor desirable for us to tell you, the manager, how to undertake work redesign. The Department is simply too diffuse. We cannot offer a "one size fits all" solution to the managers of a Department operating several major programs through four specialist streams both in Canada and in a hundred countries of widely varying cultures. There can be, will be, and should be differences in the way jobs will be redesigned.

What we have tried to do therefore is to indicate to you the factors you should consider, and to supply you with examples of work redesign, which form Part Four of this booklet.

Good luck.

Part Four

Restructured Workflows

The following are examples of restructured workflows and the benefits that were achieved through job redesign.

Scenario I

Lack of accountability in the organization, productivity low, backlogs, no client orientation – poor morale.

Decision

Move from a vertically structured organization to a horizontal one, developed around small employee work units.

Action

1. Delaying of reporting structure (work units of 1 officer & 1 support person). Shift of responsibility to Unit rather than to an individual.
2. **Communication linkages**
 - weekly meeting** of officers from each unit without Program Manager
 - set agenda
 - identify training and development needs and select resource persons
 - organize and allocate office space
 - weekly meeting** of Program Manager with unit officers collectively
 - review and approve recommendations
 - monthly meeting** of Program Manager and Unit officers (stockholders)
 - monitor and analyze monthly operations)

Results

Highly positive:

PSC Bureau of Management Consulting Services evaluates:

- high degree job satisfaction
- morale good
- client service orientation strong
- training and development program becomes benefit to staff
- work productivity increased 50%
- accountability enhanced by virtue of organization structure

Scenario II

Downsizing, increased paper burdens and the physical constraints of badly laid-out office space all contributed to inefficiency, a weakening interface with the public and consequent staff burnouts in the office.

Decision

Team approach of officers drawn from each of the functional work units set up to seek solutions.

Action

1. A Japanese corporate management style adopted – teamwork – co-operation – renewed interest in quality of service to clients.
2. Principle of Risk-Management endorsed.

Results

Highly positive:

- Organization of work by functional unit gave way to defunctionalization. Staff trained in all functional sectors – (4 month rotational basis).
- Fluctuating work demands met – greater equity of work distribution.
- Minor alterations to floor lay-out complements work flow.
- Communications Units set up – 2 officers trained for difficult enquiries/complaints on one-to-one basis with clients.
- Auto-telephone messaging overhauled – made person friendly.
- Central Services Unit set up – Former clerk – Typist & Registry File Clerk jobs redesigned – Generic Assistants – (Data input) – Increasing job scope, skills and Flexibility of resource...
- Training officer position (redesigned Secretary position), (all staff trained in issues management – corporate direction – how to deal with public).

Following a 7 month trial period – virtually no complaints from public – reduced paper – improved morale – increased productivity – no backlog.

Redesigned Jobs

The series of scenarios that follow are based on Departmental experience with the introduction of computerised systems and indicate the impact of such technological change on operations, personnel, and jobs.

Scenario 1

The Section Head was suffering a lack of contract consultants, clerical help, or systems resources.

Decision

To utilize available microcomputers and software.

Action

Using dBase III in all cases, the Section Head developed databases that held a large amount of information, were easy to update, and which could produce system reports that were camera-ready, with no need for word processing. Three major applications were:

- i. a departmental inventory of resource standards which could be used to produce plans or implementation status reports in a matter of minutes
- ii. a listing of capital facilities which could easily be sorted on different attributes or fields to categorize and prioritize for purposes of investment decision-making
- iii. responses to a multiple-choice questionnaire which could be used to produce a report for each question, with narrative comments included, for any specified group of respondents.

Results

Positive:

- i. eliminating of duplication in word-processing time
- ii. swiftness of response to management data requests
- iii. camera-ready copy
- iv. flexibility of product
- v. ease of update

Scenario 2

The Section Head is faced with inadequate secretarial resources and an increasing demand on the officers for reports and memoranda.

Decision

Train officers in Wordperfect and give them ready access to computers.

Action

Officers began to keyboard letters and memoranda directly. Longer documents were input either by the officer or a support person, but edited by the drafting officer.

Results

Positive:

- i. Officers are more independent and better able to meet their own deadlines
- ii. While officer drafting/editing time remains constant, officer waiting time is eliminated
- iii. Support job is enriched: repetitive keyboarding is reduced, creating opportunities to teach/coach officers and freeing time for more challenging support duties.

Scenario 3

The Division is over-burdened.

Decision

The Division Director decides to place his personal needs before those of the officers. The Divisional Secretary becomes a "wholly owned subsidiary" of the Director, spending more time on his typing and other urgent personal needs, and thus is far less available to the other officers than before.

Action

The secretary reduces former services to the other officers not only in keyboarding but also in other areas such as the arrangement and organization of meetings, filing, and travel planning. The officers are forced to undertake their own keyboarding and other administrative matters. Then the Director goes on a network enabling him to communicate directly with others without recourse to the secretary.

Results

Negative:

- i. The Divisional Secretary is now underemployed, with too little work to do.
- ii. She has become de-skilled: what work she has is within a now narrow and unchallenging spectrum of tasks.
- iii. Disruption of the office ensues as she now seeks to reclaim from the officers the more interesting duties that she once performed.

Scenario 4

Officers were being supplied with desk-top computers and a LAN (Local Area Network) but could not see their usefulness.

Decision

An imminent election required the production of detailed briefing books because of the possibility of a new incoming Minister.

Action

Officers were now in a position to draft briefing notes at their own workstations and then send it to colleagues and superiors through an electronic transfer system for review and editing. Officers with product review responsibilities were enabled to edit on their computers without time-lag and with no need to involve secretaries in several retypings. The section involved was thus finished with their 100-page briefing book in three days. Colleagues in an analogous section (with word processors, but without linked desk-top computers) took seven days.

Results

Mixed.

Positive:

- i. Swifter response to management needs
- ii. Task completed in less time than formerly
- iii. Elimination of time-lags
- iv. Reduction of stress on secretaries, who were no longer involved in copy-typing.

Negative:

- i. Some temporary "de-skilling" as the secretaries were obliged to undertake some purely clerical photocopying until the briefing book rush was over.
- ii. Some job degradation, inasmuch as secretaries no longer involved with creation of the Section's product.

Scenario 5

Officers requiring to send telexes after normal hours had been unable to do so without secretarial help.

Decision

Create systems that would permit officer-only telex production in late night or weekend situations.

Action

A telex format was introduced into the computer memory. Officers could call this up and electronically send it to a printer set up for telexes. The officer then put in the telex form and sent it off again, all without intervention from a secretary.

Results

Positive:

- i. Greater operational efficiency
- ii. Elimination of duplication in work
- iii. Elimination of need for support staff on overtime, standby etc. when urgent telex transmission is anticipated.

Negative:

- i. Secretaries now out of the information loop, unless management takes steps to ensure they are kept informed.

Scenario 6

A trade division was experiencing shortages of officer staff. At the same time, the introduction of desk-top computers and a Local Area Network were enlarging the work potential of the division.

Decision

To see if tasks normally handled by FS, AS, or IS officers could be turned over successfully to secretarial staff.

Action

- i. A secretary was reallocated tasks, so that she now spends most of her time tracking budgets on a Lotus program, setting up a local contacts list through the WIN program, generating graphic documents through advanced features of Word Perfect, and being responsible for responding to general enquiries for market information, with the responsibility for drafting her own correspondence.
- ii. A clerk was trained to be able to take over the responsibility for producing quarterly tracking documents rather than just doing data entry.

Results

Positive:

- i. secretary and clerk both now undertaking more intellectually challenging and less repetitive work
- ii. there is a noticeable increase in the clerk's and secretary's interest in their work
- iii. the division has been able to meet increasing demands without an increase of staff.

Scenario 7

The work of the FS Allowances and Benefits Section entailed many tedious and repetitive tasks. Each year, in addition to the many individual changes, there are several global changes to the allowances of the approximately 2,000 employees serving abroad. These allowances, salary revisions, and post index changes would consume an inordinate amount of time as clerks would have to use a calculator to determine how the changes would affect each individual's allowances, and then record the changes on card and allowance requisition forms.

Decision

Equip the area with a personal computer.

Action

- i. dBase 3 plus was chosen to maintain the employee information over an entire career, including the payment and use of various benefits, and for the calculation of such benefits.
- ii. Detailed instructions were created by team-work within the unit to ensure standardization of inputs.
- iii. Data on all employees was duly entered and the clerks began to use the dBase programs for all calculations.

Results

Positive:

- i. As long as individual changes were completely up to date, then large-scale global changes took only minutes rather than days. This encouraged everyone to switch from the old manual system to the computer system.
- ii. Success in one area spread: the same logic was used to create an elaborate bring-forward system that would automatically accrue points which would increase individuals' allowances on predetermined dates.
- iii. Employees were freed from the boredom of the old methods of handling the work. Many felt a greater control over their workflow and used their time to consider improvements to the service offered by the unit.
- iv. Person-year savings realized enabled the unit to take on a new FS directive and to consider a reorganization of duties with upwards reclassification of positions.

Negative:

- i. One of the ten employees in the unit found it impossible to be comfortable with using the computer and experienced a great deal of anxiety during the process.

Scenario 8

In a High Commission in the Far East, the new technology was not being used effectively. The machinery was under utilized, and officers were spending great amounts of time checking the spelling of outgoing correspondence.

Decision

Utilize the services of a headquarters expert to work with High Commission staff to redress the situation.

Action

- i. The "pack" was checked and the software situation analyzed.
- ii. It was revealed that the software was not updated, no back-ups were being kept, and the system was in poor shape.
- iii. It was discovered that much useful software was already at the Mission but had never been loaded into the machines.
- iv. Remedial steps were taken, including training of staff, the definite assignment of someone to do the back-up procedures once per week, and the installation into all micros of the spell-checking package.

Results

- i. Improvement in system operations and less chance of material loss.
- ii. Large reduction in officer time lost, since draft could now be approved and final (spell-checked) version need only be read cursorily before signature.

Scenario 9

A large office with a Local Area Network was having a serious problem with staff using generic-type names to identify their working and correspondence files (e.g. MEMO.1, MEMO.2, MEMO.3). During an employee's illness or absence, it was difficult for other staff to swiftly locate key documents retained electronically. Moreover, each operator's habit of using different personal printing procedures caused repeat work and frustrating delays.

Decision

Bring standardization into the workplace.

Action

- i. All operators were required to use the first word of the title of the document as their identifier.
- ii. Printing procedures were standardised so that zero always had to be the marker.

- iii. The recognized format for key standard documents such as memoranda were put into the computer memory for easy retrieval.

Results

- i. Acceptance of the technology, as the previous principal frustrations were removed.
- ii. Greater operational effectiveness through standardization of identifiers, printing procedures, and introduction of templates.

Scenario 10

A trade-related overseas office instituted a Local Area Network. As a result of her boss's new ability to communicate directly with all staff, a senior secretary was cut out of the information loop, and became very unhappy with the workplace, where she now saw herself as a "second class citizen".

Decision

To reorient the secretary's role within the office while reaffirming the value of her contribution.

Action

- i. the secretary was reinserted into the informational loop by the Director allowing her complete access to his personal file and copying her on his outgoing communications.
- ii. the secretary was introduced to an additional loop in terms of trade data bases. As a result, she was able to undertake sorting of the Director's correspondence, querying of it, and in many cases drafting original replies to informational requests for her own signature.
- iii. the position evolved into more one of "assistant" than of "secretary".
- iv. while the boss made the personal contacts, much of the office's electronic contacts were now completely through the assistant: at the least through preparation of documentation for the signature of others, at best in a completely autonomous manner.

Results

- i. restoration of secretary's feelings of importance in the office and actual upgrading of same
- ii. enrichment of job package and introduction of more interesting work with more autonomy
- iii. director freed up for more extra-office person-to-person trade development activity.

Scenario 11

The Section Head was experiencing serious difficulties in locating competent secretarial assistance for the unit.

Decision

To give each officer a micro-computer with WordPerfect, BUT ALSO not to spend any time or money on training: officers would "pick it up themselves".

Action

- i. Some officers began to produce their own final copies and did their own photocopying.
- ii. Officers relied upon the secretarial help only to mail the copies once compiled.
- iii. An experiment in having copies collated by officers proved disastrous and the task reverted to the support staff.

Results

Decidedly Mixed.

Positive:

- i. Officers were more independent and better able to meet their own deadlines.
- ii. While officer drafting/editing time remained constant, officer waiting time was eliminated.

However, on the negative side...

- iii. There was "impoverishment" of the support positions. As these at the time were entirely filled with temporary and/or agency staff, this did not have significant morale problems, but would have done had full-time staff been involved.
- iv. The officers who did not "pick it up" required considerable assistance from their colleagues to become operational.

Scenario 12

The Immigration Registry is the heart of Immigration Sections at Missions abroad. Registries are normally crowded with piles of files, index cards, BF cards, Retirement cards, and people scurrying everywhere seeking temporarily mislaid files to answer telexes, phone calls, and front counter enquiries.

Decision

To introduce an automated immigration registry system specially tailored to operational needs.

Action

- i. the new system could not only do "name search", but also automated other functions of the registry.
- ii. Training was provided to staff who would be using the system.
- iii. A long distance HELP line was made available to staff.

Results

Positive:

- i. LES clerical staff responded well to their upgrading of skills and to the extra respect they received.
- ii. The office was able to eliminate piles of files of pending work, duplicate files, and the "lost" file problem.
- iii. As boxes disappeared from the Registry, it became a more spacious, brighter, and cleaner working environment.
- iv. Time lost by staff in the physical moving-around involved in personally searching for mislaid documentation was reduced.
- v. Management was able to use the system to obtain workload indicators. Staff could thus be swiftly redirected to bottle-necks, so that molehills were dealt with before they became mountains.
- vi. The statistics generated by the system were instrumental in obtaining more Person-years as the office workload increased.
- vii. Some LES were reclassified at a higher level as they took on more responsibility.

Scenario 13

There was a perceived need for Immigration Sections overseas to have automated processing that would use electronically stored data to eliminate double entry of data and produce visas, telexes, and other case correspondence automatically. For improved enforcement, an automated link with CEIC was also essential.

Decision

To build on earlier Registry automation to develop CAIPS, the Computer Assisted Immigration Processing System network as a pilot project.

Action

The Hong Kong Office was automated.

Results

- i. Visa output tripled, but staff levels only doubled.
- ii. There was a reduction in typing as visas and some form letters were produced by printers. Some (but not all) of these resources were transferred to Registry, as they now had more data per person to input than before.
- iii. Registry tasks such as mail and file handling became more efficient.
- iv. Better indexing led to much improved enforcement: the "lookout" index was now part of the computer indexing, thus eliminating the need to check the microfiche except when a "hit" was found.
- v. Automated data transfer could be sent during night hours and eliminated the work of mailing and counting IDSO, LIDS, and VIDS documents for the CEIC.
- vi. Errors in visas went down to virtually nil due to CAIPS edits preventing their occurrence.
- vii. All MASENT/INVEST telexes and most monthly statistical reports were automated.
- viii. The need for paper files was reduced by 65% despite a huge increase in workload.
- ix. Some jobs were enriched by the skills needed to manage the database locally and to operate the printers. Some of these employees were correspondingly upgraded in classification and salary.

Scenario 14

A local area network (LAN) was instituted to increase the efficiency of producing briefing books, daily correspondence and telexes. To management's surprise, the LAN yielded only a slight reduction in the time taken to produce material, much below what had been hoped for. A review of the handling of documents within the LAN was therefore instituted. This revealed that most of the staff were printing every draft that they generated, and thus creating a backlog at the printer due to the large number of users.

Decision

To adopt new handling procedures to reduce needless generation of hard copy documents.

Action

A new internal communication policy was adopted whereby:

- i. All material which required review by staff members other than the author was sent to them by electronic transfer only.
- ii. The reviewer(s) made any required changes directly on the electronic version.
- iii. For review by senior management (i.e. Directors-General and above) a hard copy was printed, but only after all those under their command had completed the necessary input. In the majority of cases that one hard-copy document was a final draft and was accepted without need for further change.

Results

- i. Greater reductions in time to produce material.
- ii. Less paper-shuffling by secretaries, who were now tasked with more research and support roles resulting in more detailed briefing material.
- iii. Elimination of time lost while staff stood at the printer waiting for their print-out.

Scenario 15

A local area network (LAN) was instituted to increase the efficiency of producing reports and market briefing books for clients outside of the Department. However this resulted in delays in producing daily correspondence and telexes.

Decision

To review the handling of documents generated within the local area network environment with the intention of solving the problem.

Action

- i. A review of the handling of material was undertaken. There was swift realisation that eight staff members were in the habit of printing large documents which took up considerable space in the print queue, thus delaying many other jobs.
- ii. The unit dealt primarily with contacts outside the Department. There was thus no solution to be found in increasing internal electronic information transfer. In order to handle the volume of correspondence and briefing material, the only feasible solution was to acquire additional printers. These were duly obtained.

Results

- i. Greater reductions in time to produce material.
- ii. Staff experienced less frustration in waiting for their work.
- iii. Staff were more eager to use the local area network, thus increasing productivity.

Scenario 16

The immigration unit was receiving complaints about delays in actioning requests. There was a large backlog in the filing area.

Action

- i. The physical layout of the office was changed from a maze to something that was user friendly. More emphasis is place on communication with the public.
- ii. Teams were created to replace the functional units so that people could rotate among several specializations every four months.
- iii. Activities were assessed to see if they still needed to be done. Needless forms and data capture were eliminated.
- iv. Canada-based officers now rotate among three broadly based activity areas: immigrant processing, visitor processing, and central service. This provides more training to both Canada-based and locally engaged staff.

Results

- i. The backlogs have been eliminated and processing time reduced. The error rate is lower.
- ii. Time is available for training and conference attendance. Officers spend less time doing clerical work and overtime has been eliminated. The two senior officers now have time for representational activities.
- iii. All staff members were able to take their vacations on time during the peak summer period.

Scenario 17

With the introduction of technology in the Social Affairs Program, the Head of the File Registry suffered severe stress. The important role that this employee performed for many years wherein she and she alone could locate the relevant files when officers required them was taken away from her. For her, it meant a loss of prestige and a loss of control. She feared losing her job as well as losing her staff.

Decision

She was encouraged to learn command mode i.e. to tap the data bank and to do an analysis of the movement of immigrants through the office by nationality.

Action

She now provides management with data on their clientele, a feature that was not possible under the former registry system. She also prepares the monthly operational reports, a function formerly performed by a Canada-based officer.

Results

Positive:

- a) Because of her knowledge of the Immigration process she has been performing a new valuable service to the Program and she has been able to regain her status as a most valuable employee.
- b) The time of a Canada-based officer has been freed up to focus on increased immigrant selection processing.

Scenario 18

The Program Manager in the use of technology for his own communications eliminated a significant portion of the duties of his secretary with the consequence of having a competent employee being grossly under utilized.

Decision

While the Secretary retained the important aspects of co-ordination and research of her former position, she was asked to assume certain duties of the supervisor of the typing pool (with the introduction of technology – this position has disappeared). There was the need, however, for a mentor, especially for new staff members in respect to the office routines and in particular the new chains of communication in the office. In addition there was a requirement for ensuring equity in the allocation of support staff functions in the office...

Results

Positive:

The Secretary position has been greatly enhanced and one PY (i.e. typing pool supervisor) has been freed for other purposes.