

ساختار تیم بسیار بستگی به اهداف و ساختار سازمانی دارد (هاربر و هاربر، ۱۹۹۳). مفهوم گروه‌های کاری خودراهبر چیزی تازه‌ای نیست چرا که تجاری در این مورد سالهاست که به دست آمده‌اند. این مفهوم ادامه برنامه دواپر کیفیت و برنامه‌های دیگر بهبود کیفیت است که اختیار کارکنان را افزایش داده و آنها را ترغیب به مشارکت می‌کند.

این برنامه‌ها در آمریکا، ژاپن و بسیاری از کشورهای اروپایی موفقیت‌آمیز بوده است. گروه‌های کاری خودراهبر، بسط منطقی دواپر کیفیت هستند. هدف اصلی هر دو این مفاهیم افزایش دخالت کارکنان در کارهاست. به هر حال استفاده از گروه‌های کاری خود راهبر، تغییرات ژرفی در طریقه کار روزانه سازماندهی شده و ارتباط اعضای گروه به رئیس گروه می‌شود. کارکنان احساس مالکیت نسبت به نتایج پیدا می‌کنند و این روش بر عملیات سنتی مغلوب است (گلاسر ۱۹۹۰).

گروه‌های کاری خودراهبر همچنین نتیجه مستقیم تئوری سیستم‌های اجتماعی - فنی (SOCIOTECHNICAL SYSTEMS = STS) هستند که از ارزش توان‌افزایی حمایت می‌کند و تمرکز آن بیشتر روی مشتری و خدمات است.

اولین بار توسط اریک تریست و همکارش در انگلیس چهاردهم قبل ارائه شد. این تئوری بیان می‌کند که سازمانها، افراد و تکنولوژی را به شکل پیچیده‌ای ترکیب کرده تا محصولاتی را تولید کنند (کامینینگ و سری و استوا ۱۹۷۷، دیویس ۱۹۷۷).

در یک دید وسیعتر، STS مراحل کاری را مهندس مجدد می‌کند. این یک راه حل مساله برای بهبود سازمان نیست. در عوض هدف آن عملکرد در یک حالت غیربهرانی است جایی که سیستم به طور اتوماتیک ریشه بسیاری از مشکلات را می‌خشکاند.

ابزار اولیه اجرای برنامه اجتماعی - فنی از طریق استفاده از تیم با گروه‌های طراحی نمونه بوده است. تیم‌ها اغلب برنامه‌های طراحی شده را به اجرا درمی‌آورند و آموزش را تشویق می‌کنند. تئوری سیستم‌های اجتماعی - فنی یک جریان از بالا به پایین است و موفقیت آن نیاز به یک تغییر در فضای فرهنگی و سازمانی دارد. این سیستم کاری را ارائه می‌دهد که محصول به خوبی تعریف شده است و به طور اثربخش حمل می‌شود. STS اثربخشی سازمان را از طریق عامل انسانی و خلاقیت بهبود می‌بخشد. با STS

تیم‌های خود راهبر



مؤلفان: محسن عطاران و تالی ت. گوین

مترجم: رزا احمدی

نه تنها کار را انجام می‌دهد، بلکه در واقع در مراحل طراحی و ارتقا کار نیز نقش دارد. تیم‌های خودراهبر فضایی را ایجاد می‌کنند که ایمان جای ترس را می‌گیرد، اعضا به حرف یکدیگر گوش تقویت شده، اعضا به حرف یکدیگر گوش می‌دهند و هرکس آزادانه می‌تواند ابراز نظر کند بدون اینکه وحشی از انتقاد دیگران داشته باشد. این مقاله تلاش شرکت شورون را در ایجاد تیم‌های خودراهبر بیان می‌کند. قبل از بررسی تجربه شورون، نویسنده تکامل تاریخی تیم‌های خودراهبر را شرح می‌دهد و مواردی را در رابطه با موفقیت تیم‌های خودراهبر شرکت‌های آمریکایی برمی‌شمارد.

هدف شرکت، پرورش کارگروهی، افزایش دخالت کارکنان و مساعدت بیشتر بود.

تکامل تاریخی

گروه‌های کاری خودراهبر همچنین به عناوینی مثل: تیم‌های خودگردان تیم‌های خود حامی، تیم‌های خودراهنما، گروه‌های کاری خودکار، گروه‌های خود تنظیم و غیره معروف هستند.

حکیده

منابع انسانی مهمترین سرمایه در هر سازمانی هستند. تاکنون سازمانها نحوه آرایش افراد خود را در الگوهای کاری به شکلی تنظیم کرده‌اند که مشارکت کارکنان را محدود سازند. بسیاری از شرکتها سعی کرده‌اند که از ساختار سازمانی جامد سنتی فقط به منظور رها شدن از نتایج ضعیف به سمت ساختار انعطاف‌پذیرتری حرکت کنند. تفاوت بین موفقیت و شکست بستگی به اندازه و منابع شرکت ندارد بلکه بستگی به طرح صحیح و توفیق غلبه بر منابع دارد.

این مقاله تجربیات شورون (CHEVRON) در ایجاد تیم‌های کاری، ارزیابی منابع و گامهای پیشنهادی در راه کسب موفقیت تیم‌های خودراهبر را بیان می‌کند.

مقدمه

تیم‌های کاری خودراهبر، همچنان که تکامل TQM ادامه دارد، معمول تر شده‌اند. تیم‌های خودراهبر کارمندان هستند که برای یک محصول کامل یا یک فرایند مسئول هستند. تیم

دادن آزادی و مشارکت بیشتر به کارگران استفاده کرده است نتیجه اینکه تنها طی ۴ سال، ۴۷ درصد کیفیت و تولید بهبود یافته است.

هساری دیویدسون در یورک، پنسیلوانیا، تیم‌های کاری ایجاد کرده که بسیار زیاد عملکرد شرکت را بهبود بخشید. هارلی فقط در طول مدت ۶ سال به سوددهی رسید و در بازار کاملاً رقابتی با ژاپنی‌ها رقابت می‌کند. بیمارستان جان هاپکینز در مریلند، یک مدل تیمی پرستاری ارائه داد تا باز اخصاسی سیستم کاهش یابد، غیبت تقلیل یافته و حجم بیمار تا ۲۱ درصد افزایش یافت. آلومینیوم لوگان، در راسویل کنتاکی، از تیم‌های کاری برای کاهش بار اضافی سیستم تا ۲۰ درصد و غیبت تا ۱/۲ درصد تنها ظرف ۲ سال بهره جسته است (هاپروهارپر ۱۹۹۳).

تجربه شورون

تیم «کرن ریور است» (KERN RIVER ASSET) بخشی از واحد تجاری تولیدی شورون غربی و مرکز «ساوت ولی پروفیت» (SOUTH VALLEY PROFIT) است. وظیفه اصلی تیم، تولید نفت از مشتقات شورون در «کرن لیورفیلد» است که در قسمت جنوبی شهر بکرز فیلد واقع شده است.

تولید کتونی آن در حدود ۲۱۰۰۰ بشکه نفت در روز است. نیروی انسانی تیم ۸۰ کارمند مشکل از: اپراتور میدان نفتی، پرسنل صنعتی، پشتیبانی فنی، پشتیبانی دفتری و کارمندان مدیریت هستند.

در گذشته تیم یک سازمان سنتی، سلسله مراتبی، همچنان که در شکل (۱) نشان داده شده.

تاکنون سازمانها نحوه آرایش کارکنان خود را به شکلی تنظیم کرده‌اند که مشارکت آنها را محدود سازند

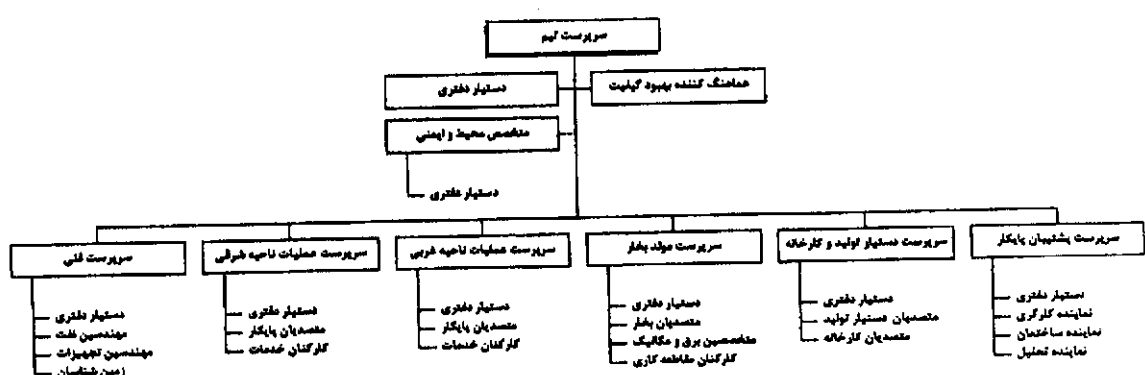
موفقیت و شکست هر سازمانی نه اندازه و منابع آن بلکه به طرح صحیح و توفیق غلبه بر موانع دارد.

تیم‌های خود راهبر کارمندانی هستند که برای یک محصول کامل با یک فرایند مسئولند

تیم‌های خود راهبر نه تنها کار را انجام می‌دهند بلکه در مراحل طراحی نیز نقش دارند



شکل ۱ - نمودار سازمانی کرن ریور است (قبل از ۱۹ ژوئیه سال ۱۹۹۵)



تمامی مدیران و کارگران یک زبان کاری مشترک دارند که برنامه تغییرات خروجی یا محصولات اولیه است. این زبان مشترک اشتراک مساعی را ممکن می‌سازد. درجایی که هرکس روی مشتری یا محصول مشابهی تمرکز دارد (تیلور و فلتن، ۱۹۹۳). مفهوم خودراهبری فقط وقتی کار می‌کند که تیم اهداف را بشناسد و برای دستیابی به آنها متحد شود. تمامی اعضای تیم در بدون‌سازی وظایف دخیل هستند و برای رسیدن به آنها متحد می‌شوند.

حالات کاربردی در ایالات متحده

بسیاری از شرکتها تاثیر تیم‌های خودراهبر را دریافته‌اند و به تیم‌های خودراهبر از ۱۹۹۰ به چشم نگرینگرینگه‌اند. جری جانکین مدیر شرکت تجهیزات تگزاس، تیم‌ها را به عنوان «موج آینده» نام گذاشت. یک تحقیق اخیر روی ۴۷۶ شرکت از ۱۰۰۰ شرکت فورچون نشان داد که تنها هفت درصد از نیروی انسانی به شکل تیم‌های خودراهبر سازماندهی شده‌اند.

شرکت‌های فورد، جنرال موتورز، زیراکس، هانیول، وستینگهاوس، AT&T و جنرال الکتریک همگی برای استفاده از یک روش مشارکتی برای مدیریت افراد متحد شده‌اند.

گزارشها از سازمانهایی که با تیم‌های خودراهبر، نیروی انسانی خود را سازماندهی کرده‌اند، نشان می‌دهد که کیفیت و تولید بهبود یافته، بار اضافی سیستم و غیبت کاهش یافته است، طبقه‌بندی مشاغل را آسان کرده است و روابط با اتحادیه‌ها بهتر شده است. شرکت مونساتو از تیم‌های خودراهبر برای

است، دارا بود. تاکیدات فلسفی بر روی کارگروهی و ایجاد مشارکت کارمندان وجود داشت. اما ساختار سازمانی کوچکتر از آنی بود که جای حمایت از این ایده را داشته باشد.

سازماندهی مجدد سازمان

تا قبل از سال ۱۹۹۵ تیم «کرن ریور است» یک بخش سودده متشکل از تیم‌های کوچک پراکنده‌ای بود. این تیم‌های کوچک خود شامل اعضای با کارهای مختلف بودند که نسبت به بخش اصلی در مکانهای جغرافیایی مختلفی قرار داشتند.

به‌عنوان قسمتی از برنامه سازماندهی مجدد سازمان، در اوایل سال ۱۹۹۵ مرکز «کرن ریور پرفریت» به صورت تیم «دان ریور است» تقلیل یافت. مدیریت با استفاده از این فرصت و همچنین تمایل به بهبود کیفیت راه تازه‌ای برای انجام تجارت پیشنهاد کرد که بیشتر روی فرایند مدیریت تاکید داشت. طراحی مجدد شامل دو محور ذیل بود:

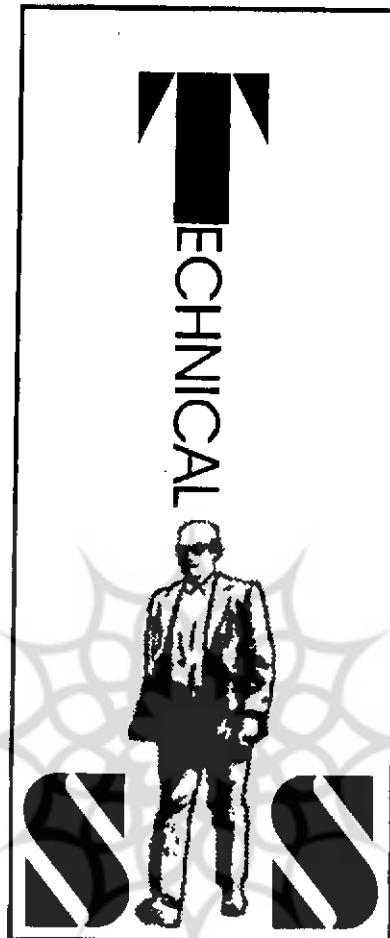
- در نظر گرفتن کل نیروی انسانی «کرن ریور» به‌عنوان یک تیم منفرد؛
- ایجاد تیم‌های کاری خودراهبر در مراحل کاری.

تیم‌های طراحی شده همگی یک مرحله کاری مشترک داشتند. ۵ تا ۸ نفره و کوچک بودند. تمامی کارمندان عضو یک تیم بودند، اعضای تیم انتخاب شده به‌نحوی که در تمام تیم‌ها توازن بین متخصصان فنی، متخصصان اجتماعی و مدیران داشت. هر تیم فقط مسئول طراحی سازماندهی و بهبود مراحل کاری و مدیریت خود آن تیم بود. علاوه بر این در صورت نیاز قراردادها را نیز رهبری می‌کردند. تیم‌های خودراهبر، متکی بر خود بودند نه متکی بر سرپرستان. بهبود مراحل، یک فعالیت بیرونی نبود، اما زیربنای تیم‌های عملیاتی بوده و پس از اجرا مشتریان گروه‌های کاری را جوابگو و مفید یافتند.

گرداندگان

گرداندگان پشت صحنه طرح جدید تیم‌های عملیات خودراهبری عبارتند از:

- تیم‌های با عملکرد بالا: تغییرات اتخاذشده در جهت استراتژی شورون قرار داشت. طرح جدید تلاشی برای به‌دست آوردن تیم‌هایی با عملکرد بالا بود که حول فرایند کاری و مفاهیم بهبود کیفیت سازماندهی شده بود.



- اختیار دادن به کارمندان: مفاهیم بهبود کیفیت، مشارکت و اختیار دادن به کارمندان، سیستم فکر و تمرکز، بنیان تیم‌های فرایند جدید خودراهبری بودند. مدیریت تیم «کرن ریور است» و کارمندان دریافتند که اختیار دادن، تمرین مسئولیت‌پذیری اشتراکی افراد مدیریتی و غیرمدیریتی بود و اینکه اختیار دادن یک پذیرش تدریجی و در حال رشد مسئولیت است، نه یک اتفاق یکباره. تلاش تیم بهره‌بردار از دانش جدید و اطلاعات بسیاری از متخصصان اهل فن و عوامل انسانی سازمان بود.

- بهبود فرایند: یکی از آرزوهای تیم، یک تولیدکننده ارزان شدن بود که به کسب فرصتهای جدید تجاری منتهی می‌شد. یک درس مهم که از ساختار سازمان قبلی بسیاری از تیم‌های «کوچک» گرفته شد این بود که مهمترین نتایج در کاهش هزینه‌های اجرا، زمانی به دست می‌آید که تیم‌ها بر روی فرایندهای کاری تاکید دارند. این درس در تیم‌های جدید، فرایند خودراهبری را

کامل می‌کند. تیم‌ها روی یک فرایند منفرد تمرکز می‌کردند. برای درک کامل فرایند زمان صرف می‌کردند و سپس فرصتهایی را برای بهبود آنها شناسایی می‌کردند. مفهوم اختیار دادن مجدداً در فرایندهای تلاش برای بهبود استفاده می‌شد.

اگرچه ساختار قبلی تیم کوچک در کل، باعث بهبود نیروی انسانی می‌شد، اما ذاتاً مشکلاتی هم داشت. اولاً از آنجایی که هر تیم مسئول تمام مراحل کاری بود، مرتبط ساختن مراحل کاری با اهداف موردنظر به‌طور موثر، مشکل بود. افراد برای انجام آن به‌طور روزانه دچار مشکل بودند. به‌علاوه رسیدگی به تیم در عوض اینکه یک کار آسان باشد کاری اضافه بر سازمان بود.

ثانیاً از آنجایی که افراد به صورت روزانه با یکدیگر کار نمی‌کردند، از مراحل کاری و پیشرفت کار اطلاعی نداشتند. بنابراین افراد بدون آگاهی کامل از روند کار تصمیم‌گیری می‌کردند. سوماً ساختار تیمی «کوچک» مالکیت در سطح کوچک (میکرو) به‌جای سطح بزرگ را ترجیح می‌داد که باعث مضاعف شدن مراحل کاری و منافع مصرف ضعیف شد. ساختار تیم مراحل خود کاربری به‌نحو موثری تمامی مشکلات فوق را حل کرد و تمرکز تجاری بزرگتری را به‌وجود آورد.

طراحی تیم‌های مراحل خودراهبر

یک تیم متشکل از ۵ عضو انتخابی از نیروی انسانی برای طراحی تیم‌های مراحل خودراهبر انتخاب شد. طبق آنچه که ارسین (۱۹۹۰) پیشنهاد کرده بود، اعضای تیم طراحی از هر بخش سازمان که در تیم‌های مراحل خودراهبری موثر بودند، انتخاب شده بودند. این اعضا به میزان زیادی استعداد و دانش از خود نشان دادند. علاوه بر این، تیم طراحی شامل یکی دو عضو از کمیته مدیران بود. این کار دوام بیشتر و ارتباط بهتری را تضمین می‌کرد (راسبورن ۱۹۹۰). علاوه بر این یک نفر مشاور هم برای نظارت بر مراحل استخدام شده بود.

اصول راهنما

تیم طراحی، در مورد تمام کارمندان از اصول راهنمای زیر، در جهت رشد و تکامل سازمان تیم «کرن است» استفاده کرد:

- طراحی جهت تمرکز هر تجارت طبیعی انجام می‌شد به‌نحوی که تاکید اهمیت بر روی سود تیم به‌جای سود انفرادی اعضای تیم بود؛

می‌شد. هر تیم اجتماعات و گردهمایی‌های خود را، مدیریت کرده و کارها را براساس اولویت طبقه‌بندی می‌کرد. نقطه بحرانی جایی بود که تیم مراحل را بکس پس از دیگری جهت ادامه کار و فرصتهای مشخص برای بهبود مراحل انتخاب می‌کرد. هر مرحله‌ای برای تعیین تولیدکننده و مشتری، نمودار بندی می‌شد. سپس مقیاسی برای هر مرحله معین می‌شد. این اندازه‌گیری در حکم کارتهای امتیاز برای محصول‌دهی و عملکرد هر تیم بود. برای تعیین اندازه‌های مراحل، تیم بهبود مستمر را همواره به‌خاطر داشت.

تیم‌های راهنما

یکی از درس‌هایی که از کارخانه شورون راک اسپرینک و وینگ آموخته شد، نیاز در وجود آمدن پشتیبانی ریاست برای مراحل تیم بود. طراحی برای برداشتن یک قدم بزرگ به‌وسیله حذف مجازی همه نظارتها و رهبرها از تیم‌هایی که احتیاج به دانش آنها دارند، ضعیف بوده (اسپورن ۱۹۹۴). صریح تیم این حمایت و سرپرستی را به‌عهده گرفت. تیم راهنما به‌عنوان کمیته گسترش شخصی برای تمام اعضای تیم رفتار می‌کرد. علاوه بر این، تیم راهنما به‌عنوان رابط بین تیم‌های مراحل خودراهنما و مرکز سودآوری واحد تجاری، عمل می‌کرد. به این صورت، تیم راهنما اطمینان داشت که به درخواستهای مرکز سودآوری واحد تجاری کاملاً

تیم‌های خودراهنما فضایی را ایجاد می‌کنند که ایمان جای ترس را می‌گیرد و هرکس بدون واژه از انتقاد دیگران آزادانه ابراز نظر می‌کند.

استفاده از گروه‌های کاری خود راهنما تغییرات ژرفی در کار روزانه ایجاد می‌کنند.

عوامل انسانی نقش مهمی در موفقیت تیم‌های خود راهنما برعهده دارند.

● طراحی بهبود مراحل را تضمین می‌کرد آنچنان که تاکید بر اهمیت روابط مشتری و تولیدکننده بود؛
● طراحی ساده و انعطاف‌پذیر بود؛
● طراحی یک درک عمیق بین اعضای تیم بوجود می‌آورد.

تیم طراحی وظایف کنونی را از هر گروه عملیاتی و اجرایی به‌وسیله مصاحبه و یا سلفاق‌های هدف‌دار با گروه، بازبینی کرده، وظایف هر گروه را مشخص کرد و برای هر تیم مراحل خود راهنما، محدوده و مرز خاصی تعیین می‌کرد. تیم طراحی، نیروی انسانی را از تمام مراحل مطلع می‌ساخت که طی دوره طراحی انجام می‌گرفت.

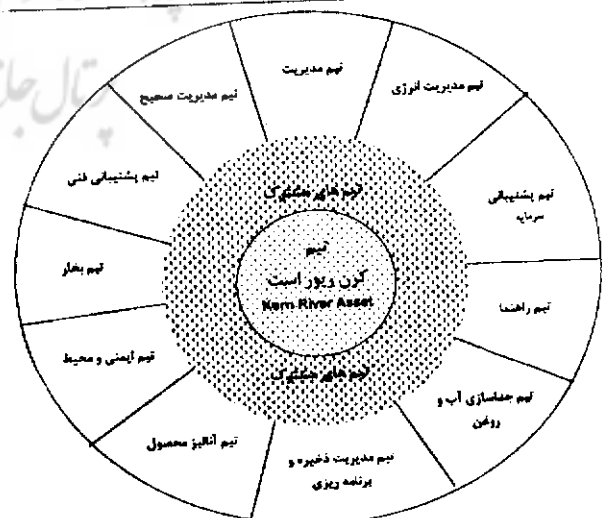
آرایش تیم

یازده تیم مراحل خود راهنما (که در زیر لیست شده‌اند) در سازمان «کرن ریور است» شکل گرفتند:

- ۱ - تیم مدیریت برنامه‌ریزی و ذخیره؛ ۲ - تیم مدیریت صحیح؛ ۳ - تیم تولید با آنالیز محصول؛
- ۴ - تیم جداسازی آب و روغن؛ ۵ - تیم بخار؛ ۶ - تیم مدیریت انرژی؛ ۷ - تیم پشتیبانی فنی؛ ۸ - تیم پشتیبانی سرمایه؛ ۹ - تیم ایمنی و محیط؛
- ۱۰ - تیم مشاوره و راهنما؛ ۱۱ - تیم اجرایی.

ساختار سازمانی جدید در شکل ۲ نشان داده شده است. هر موقع که سازمان تازه‌ای شکل می‌گرفت، یک برنامه آموزشی برای هر تیم اجرا

شکل ۲- ساختار سازمانی کرن ریور است Kern River Asset پس از ۱۹ ژوئیه ۱۹۹۵



جدول ۱ - تیم‌های مشترک پیش‌بینی شده

تیم مشترک	وظیفه
تیم مشترک تنظیم هدف	● نظارت بر پیشرفت تیم کرن ریور است (KERN RIVER ASSET) ● توسعه اهداف تیم برای عوامل موفقیت در بحران ● نظارت بر تاثیر عملکرد تیم و افراد ● بهبود مراحل کلی برنامه‌ریزی مدیریت اجرایی
گسترش تیم وفرد	● نظارت موثر بر برنامه‌های آموزشی ● کار با مرکز بهبود کیفیت جهت حصول اطمینان از ارائه آموزش صحیح ● پیگیری هزینه‌های کلی آموزش
ارتباط کار	● نظارت و بهبود ارتباطات کاری کرن ریور ● حذف موانع ارتباطی
توازن نیروی انسانی	● نظارت بر توازن نیروی انسانی ● انتقال افراد بین تیم‌ها در مواقع لزوم ● تامین نیروی انسانی موردنیاز برای کار در پروژه‌های مراکز تجاری و سودآور

● به دست آوردن تمرکز تجاری بزرگتر، به وسیله گسترش و مدیریت منابع انسانی ایجاد می‌شود. تیم‌های فرایند خودراهبری موثرترین وسیله برای مشارکت بودند. مزیت‌های اصلی آنها عبارتند از:

- اتصال فعالیتهای هر کارمند به تماس بازرگانی؛
- حصول اطمینان از اینکه همه کارمندان اطلاعات کافی برای انجام شغل خود را دارند؛
- گسترش گرایش مالکیت.

نقش عامل انسانی

عوامل انسانی نقش بسیار مهمی را در موفقیت تیم‌های فرایند خودراهبری برعهده دارند. در اینکه در تیم «کرن ریور است» یا در هر تجارتی که عوامل انسانی در هر ابعادی در آنجا استخدام می‌شود، موفقیت، بستگی به کار کارمندان دارد، شکلی وجود ندارد. مهمترین وظیفه‌ای که بر دوش یک مدیر قرار دارد حصول بازدهی یک شخص است. در تیم «کرن ریور است» مدیریت از تصور غلطی که گاهی اوقات در سازمانهای سنتی درباره غیرممکن بودن استفاده ۱۰۰٪ از هر نیروی انسانی یا هر کارگر رواج دارد، آگاه بود. به این موضوع اغلب به‌عنوان یک مطلب بسیار بهرانی از دید نیروی انسانی نگریسته می‌شود، خصوصاً وقتی که مدیر می‌گوید که نیروی انسانی مهمترین سرمایه شرکت است اما در عمل نشان می‌دهد که هیچ ارزشی برای آنها قائل نیست. (براندون و مورس ۱۹۹۳) مدیریت «کرن ریور است» دریافت که کلید موفقیت هر سازماندهی مجددی (ایجاد تیم‌های خودراهبر) نیروی انسانی است. هیچ طرحی تا زمانی که کارمندان با آن موافق نباشند تکمیل نمی‌شود. به تیم‌های خودراهبر برای گرفتن تصمیم اختیار داده شد و اعضا تشویق به مشارکت شدند.

اهمیت آموزش

یک برنامه آموزشی به‌منظور اجتناب از مشکلات و کمک به رشد و گسترش تیم‌های فرایند خودراهبری در نظر گرفته شد. تیم‌ها برای کسب مهارت‌هایی از قبیل ساختار تیم، حل مشکلات، ارتباطات، حل ناسازگاریها و مدیریت زمان و غیره نیاز به آموزش داشتند. آموزش در مقوله مشارکت، مسئولیت، دادن اختیار و دخالت دادن برای افراد مدیر و غیرمدیر حیاتی بود. یکی از نقشهای تیم مشترک تعیین



● کارمندان با ایجاد سود بیشتر از هر بشکه نسبت به رقبا یاد گرفتند که بهترین نتایج در تقلیل هزینه‌های اجرایی، زمانی به دست می‌آید که آنها روی مراحل کاری تمرکز کنند. موقمی که آنها به نتایج تاکید می‌کردند نه به مراحلی که نتایج را حاصل می‌کنند، پیشرفت، یا بسیار کم وجود داشت و یا اصلاً وجود نداشت. این درسها از درون تیم‌های مرحله‌ای خودراهبر منتج شد. دیده می‌شد که تمامی نیروی انسانی تیم «کرن ریور است» فعالانه در بهبود مراحل دخیل بودند. اگرچه تمامی کارمندان در جویابگویی شریک هستند، یک تیم مجزای خود راهبر، تمام فعالیت‌های محیطی را برای «کرن ریور فیلده» مدیریت می‌کرد این تیم بر مسائل محیطی که کار مشکلی در سازمان بود نظارت داشت. تیم به مسائل محیطی به‌عنوان یک فرصتی می‌نگریست که می‌تواند برای کمک به ایجاد یک برتری رقابتی هدایت شوند.

و به‌نحو احسن رسیدگی می‌شود. این عمل همچنین اطلاعات را فیلتر کرده و به سوی تیم صحیحی می‌فرستاد.

تیم‌های مشترک

نیازی برای یک تعداد تیم‌های مشترک، که روی موضوعات مشترکی برای همه تیم‌ها کار کنند وجود داشت. جدول ۱ تیم‌های مشترک پیش‌بینی شده را فهرست کرده است.

اجرا

در اواسط ماه ژوئن سال ۱۹۹۵ سازمان جدید با تیم‌های فرایند خودراهبر شکل گرفت. برنامه اجرا بر پایه چهار اصل اساسی برقرار بود:

- ۱ - حمایت از سازمان جدید: شایستگی سازمان جدید روشن بود و مرحله اجرا با تخصیص زمان کافی برای آشنایی کارمندان و حمایت از سازمان جدید در نظر گرفته شده بود.
- ۲ - مشارکت: تمامی نیروی انسانی تیم «کرن ریور است» در حل مسائلی دخیل بودند که طی زمان شروع با آنها مواجه می‌شدند.
- ۳ - روشن کردن انتظارات: پیش از شروع، نقش، اهداف، مدل ریاستی و ارتباطی که از تیم موردانتظار بودند، به‌وضوح شرح داده می‌شد.
- ۴ - آموزش: از ابتدا و به موازات انجام گرفتن کارها ادامه می‌یافت.

تضمین موفقیت

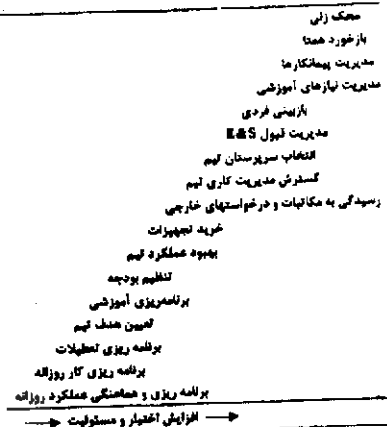
تیم‌ها می‌توانند سیستم‌های خود پایدار قدرتمندی جهت به‌بار آوردن خروجی‌های بزرگتر، موجودیت‌های قوی و رضایت اعضا باشند. برای شورون جهت رسیدن به سطوح فوق‌العاده موفقیت، می‌بایست ساختار جدید تیم‌های سرحال خودراهبری به مقاصد استراتژیک واحد بازرگانی متصل شوند.

مقاصد استراتژیک شامل:

● افزایش میزان سرمایه بیشتر از طریق شناسایی، گسترش و مالکیتی که از رقبا بیشتر باشد: یک تیم خودراهبر که به‌طور خودکار وظیفه گسترش پروژه‌هایی که بیشترین سود را برای شرکت دارند، برعهده گرفت. گذشته از این اوضاع مالی پروژه‌ها با کاهش چرخه زمانی بهبود یافت که مقیاس خوبی برای اندازه‌گیری برای تیم است. این تیم همچنین به‌نحو موثری تکنولوژی‌های در دسترس را هدایت می‌کرد که به‌وسیله تیم سرمایه معرفی می‌شدند.

آموزش‌های مورد نیاز و کسب منابعی برای آنها بود.

شکل ۳- نمونه‌های عملیات یک تیم خود راهبر



موفقیت در طراحی مجدد یک سازمان با تیم‌های خود راهبر مستلزم تلاش، تعهد و حمایت از سوی تمامی کارکنان آن است

اگر سازمانی در پاره خود راهبری مطمئن نیست بهترین تصمیم این است که خود را درگیر این ماجرا نکند.

مدیرانی که نیروی مشارکت داشته باشند از تشکیل تیم‌های خود راهبر پشیمان نخواهند شد.

فرهنگی و شخصی دارد. اعضای تیم می‌بایست به منظور تصمیم‌گیری‌های هم‌جهت و بهبود فرایند با تفاوت‌های هم‌کنار آیند. به هر حال علت ریشه‌ای مشکلات، فقدان ارتباطات بین تیم بود. تیم راهنما به سرعت مشکلات را شناسایی کرده و تلاش‌های زیادی در جهت افزایش ارتباط بین تیم انجام داد.

مزایای به دست آمده

عسل‌رغم برخی از کاستی‌های اولیه، بهبودهای چشمگیری بر اثر تیم‌های خود راهبر مشاهده شده است. به عنوان نمونه چندین مورد در زیر آورده شده است:

● **تعمیر پمپ‌های مواد شیمیایی:**

مواد شیمیایی دارای یک اهمیت حیاتی در فرایند عمل آوردن نفت و آب هستند. تزریق سطوح پایین‌تر از آنچه که مورد نیاز است از مواد شیمیایی باعث ایجاد مشکلات در اندازه‌گیری چاه، مصرف آب، انتقال نفت و غیره خواهد شد. در ساختار قدیمی وظیفه تعمیر پمپ‌های مواد شیمیایی دقیقاً مشخص نشده بود که این امر باعث به‌جاماندن پمپ‌های خراب بدون تعمیر می‌شد که این به نوبه خود تزریق کمتر از معمول مواد شیمیایی را نتیجه می‌داد. تیم تشکیل شده جدید جداسازی نفت از آب، به سرعت این مشکل را با برعهده گرفتن کار تعمیر و نگهداری پمپ‌های شیمیایی حل کرد.

● **مصرف پمپ‌های زیرزمینی:**

اعضای تیم مدیریت چاه، مراحل حفر چاه را بازبینی کردند و دریافته‌اند که احتیاجی نیست که پمپ‌های زیرزمینی هر بار که چاهها سرویس می‌شوند، عوض شوند. آنها فرایند را به وسیله تست پمپ‌ها قبل از سرویس انجام دادند. به این ترتیب فقط پمپ‌های خراب تعویض می‌شدند. اگرچه برای این کار صرفه‌جویی در نظر گرفته نشده بود ولی مراحل جدید به وضوح در کاهش هزینه‌ها موثر بودند.

● **سرویس تست اتوماتیک چاه (AWT):**

اعضای تیم تجزیه و تحلیل تولید اکنون هدیه‌دار تعمیر و سرویس AWT هستند که این کار قبلاً توسط متخصصان برق و مکانیک صورت می‌گرفت. روال جدید به این متخصصان برق و مکانیک‌ها اجازه می‌دهد که زمان بیشتری برای انجام کارهای دیگر داشته باشند.

نتایج

تیم «کرن ریمور است» اولین گروه کاری

موفقیت‌های حیاتی اطمنان حاصل می‌کند اما سرانجام این مسئولیت به تیم‌ها واگذار می‌شود. مشخصاً، بخشی از مراحل طراحی، نقش و مسئولیت سرپرست‌ها را تعیین کرده و برای انتقال مسئولیت برنامه‌ریزی می‌کند.

موانع

بلافاصله پس از انتقال به سازمان جدید، برخی از مشکلات و موانع شروع به خودتمایی کردند. این بدان معنا نبود که پیشرفتی اتفاق نیافتاده است. بلکه بسیاری از مشکلات و موانع به دلیل عدم آشنایی با سازمان و روال کاری جدید و محدودیت وظایف در چارچوب محدود تیم بود. برخی از مشکلات ظاهراً در ارتباط با ناسازگاری‌های رفتاری بود. کارمندان ناچار بودند که با یک محیط کاری جدید تطبیق پیدا کنند، جایی که کار تیمی به معنای کار با افراد هم‌رتبه در مواقع نیاز یا جلسات ملاقات نیست، اما همچنین احتیاج به تطابق‌های رفتاری،

در حال حاضر برنامه آموزشی به همان سرعتی پیش نمی‌رود که انتظار می‌رفت. کاهش سرعت برنامه آموزشی، تصمیم تیم راهنما بود، که به منظور دادن زمان کافی به تیم‌ها برای کار روی امور اصلی تیم با استفاده از مهارت‌های اتخاذ شده بود که از جلسات آموزشی قبلی کسب شده است. سرانجام هر کارمند تمامی آموزش‌هایی را که برای انجام وظیفه موثر در محیط تیم نیاز دارد، دریافت خواهد کرد.

راه‌حلهای غیر ثابت و غیر سریع

کاملاً واضح و قابل فهم بود که تغییر در تیم‌های کاری خود راهبر آتی نبود اما یک راه و چشم‌اندازی به سوی آینده بود. هر تیم به طرف خود راهبری بنابر توانایی خود و ظرفیت پذیرش مسئولیت‌های اضافی پیش می‌رفت. در زمانی که تیم‌های خود راهبری تشکیل شد اکثر تصمیمات همان‌هایی بود که مدیران عملیاتی قبلاً اتخاذ می‌کردند. همچنان که در شکل ۳ نشان داده شده است، مراحل به تدریج به سمت افزایش مسئولیت و اعمال قدرت پیش می‌رفت. هر سطح تصمیم‌گیری بین سرپرست و تیم به توافق می‌رسید. حدمطلوب آن بود که سرانجام تیم‌ها تمام امور کاری خود را به دست گرفته و فقط در زمان احتیاج برای حل مشکلات پیچیده یا غیر معمول به سرپرست خود مراجعه کنند. این بدان معناست که ارتباط بین سرپرست و تیم طی زمان تغییر پیدا می‌کند. در ابتدا سرپرست از

HARPER, B. AND HARPER, A. (1993), SUCCEEDING AS A SELF-DIRECTED WORK TEAM, MW CORPORATION, MORGAN LAKE, NEW YORK, NY.

ORSBURN, J.D., MORAN, L., MUSSEL-WHITE, E. AND ZENGER, J.H. (1990), SELF-DIRECTED WORK TEAMS: THE NEW AMERICAN CHALLENGE, IRWIN, NEW YORK, NY.

OSBORN, J.C. (1994), TEAM BASED MANAGEMENT EXPERIENCE AT SP PHOSPHATES COMPANY CHEMICAL PLANT, NATIONAL PETROLEUM REFINERS ASSOCIATION ANNUAL MEETING, MARCH 20-24, SAN ANTONIO, TX

PASMORE, W.A. (1988), DESIGNING EFFECTIVE ORGANIZATIONS: THE SOCIOTECHNICAL SYSTEM PERSPECTIVE, WILEY, NEW YORK, NY.

SHANI, A.B., GRANT, R.M., KIRSHMAN, R. AND THOMPSON, E. (1992), "ADVANCED MANUFACTURING SYSTEMS AND ORGANIZATIONAL CHOICE: SOCIOTECHNICAL SYSTEM APPROACH", CALIFORNIA MANAGEMENT REVIEW, VOL.34 NO.4, PP. 91-111.

SIMS, H.P. AND DEAN, J.W. (1985), "BEYOND QUALITY CIRCLES: SELF - MANAGING TEAMS", PERSONNEL, JANUARY.

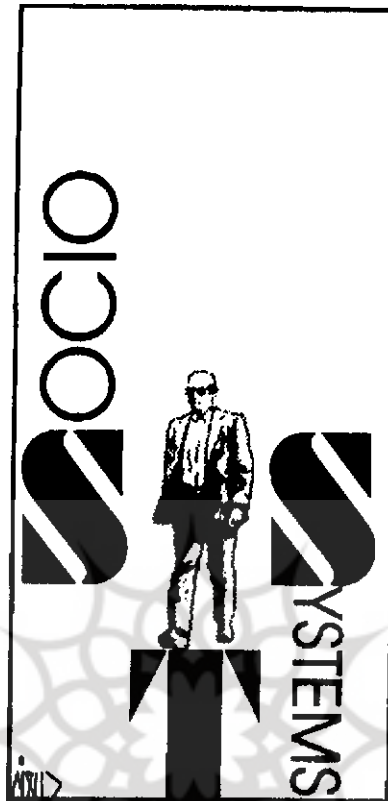
TAYLOR, J.C. AND FELTEN, D.F. (1993), PERFORMANCE BY DESIGN: SOCIOTECHNICAL SYSTEMS IN NORTH AMERICA, PRENTICE-HALL, ENGLEWOOD CLIFFS, NJ.

WELLINS, R.S. AND MURPHY, J.S. (1995), "REENGINEERING: PLUG INTO THE HUMAN FACTOR", TRAINING & DEVELOPMENT, JANUARY, PP.33-7.

مقاله حاضر و آرشید کامل این مجله در آدرس: www.emerald-library.com در دسترس است.

• محسن مطاران: پروفیسور عملیات مدیریتی دانشگاه بکرزفیلد کالیفرنیا است، آدرس پست الکترونیک: mattarah@csulb.edu

• نای ت. کوین: بنیانگذار شرکت تولیدی شورون در بکرزفیلد کالیفرنیا است.



فهرست منابع

BRANDON, J. AND MORRIS, D. (1993), RE-ENGINEERING YOUR BUSINESS, McGRAW-HILL, NEW YORK, NY.

CUMMINGS, T.G. AND SRIVASTVA, S. (1977), MANAGEMENT OF WORK: A SOCIOTECHNICAL SYSTEMS APPROACH, UNIVERSITY ASSOCIATES, LA JOLLA, CA.

DAVIS, L.E. (1977), "EVOLVING ALTERNATIVE ORGANIZATIONAL DESIGNS: THEIR STS-BASES", HUMAN RELATIONS, VOL.30 NO.3, PP.261-73.

DUMAINE, B. (1990), "WHO NEEDS A BOSS?", FORTUNE, VOL.7, MAY, PP.52-60.

GLASSER, R. (1990), MOVING YOUR TEAM TOWARD SELF-MANAGEMENT, ORGANIZATION DESIGN AND DEVELOPMENT, INC.

HAMMER, M. AND STANTON, S.A. (1995), THE REENGINEERING REVOLUTION, HARPERBUSINESS, NEW YORK, NY.

شرکت تولیدی «شورون» است که سازمان خود را با تیم‌های فرایند خودراهبری مجدداً طراحی کرد. چندین سال طول کشید تا انتقال به شکل سازمان جدید کامل شود. اعضای تیم کاملاً واقف هستند که حرکت موفق از گروه کاری سلسله مراتبی سنتی به سمت تیم‌های خودراهبر، یک فرایند بلندمدت است که بسیار بستگی به تواناییها و مهارت‌های یک‌یک افراد دارد. پیشرفت اولیه بیانگر این است که تیم در جهت صحیح در حال حرکت است. اکنون گروه‌های بسیاری به تیم «کرن ریور است» به عنوان یک خلبان برای فرایند طراحی مجدد نگاه می‌کنند که می‌توان درسهای زیادی از آن آموخت. روزانه اخبار بیشتر و بیشتری درباره تیم‌های فرایند خودراهبری دریافت می‌شوند. موفقیت‌های اخیر بسیاری از نگرشهای شکاک نسبت به ساختار تیم خودراهبر را مطمئن‌تر کرده است. تیم می‌فهمد که تنظیماتی هم می‌بایست انجام شود، همچنان که تیم پیش می‌رود ممکن است در چند سال آینده دقیقاً همان تیمی نباشد که در آغاز تصور می‌شد. به هر حال قدر مسلم اینکه تیم «کرن ریور است» به ساختار قبلی خود برنخواهدگشت. تعهد «شورون» به ادامه بهبود کیفیت و مدیریت کیفی کلی، ماندگار است. به طور واضح، این تعهد با حمایت‌های مشخص است که تیم «کرن ریور است» از مدیران شرکت و محلی دریافت کرده است.

تجارب «شورون» در این ناحیه به طور یکسانی با نوع گسترده هم در بخش خصوصی و هم دولتی قابل کاربرد است. به طور خلاصه همچنان که به وسیله «شورون» و شرکت‌هایی از قبیل «هاری - دیوید سون»، «لیبرتی میوچل» و «هالمارک» شرح داده شده است، موفقیت در طراحی مجدد یک سازمان با تیم‌های خودراهبر یک تثبیت سریع نیست، آن نیازمند تلاش بسیار، تعهد و حمایت از سوی تمامی اعضای یک سازمان اعم از مدیریت و غیرمدیریت است. برای آنهایی که قصد طراحی و اجرای مفهوم تیم خودراهبر را برای سازمان‌های خود دارند، چند نصیحت از سوی کارشناسان وجود دارد: اگر یک سازمان درباره خودراهبری مطمئن نیست یا نیاز به شواهد محکم از بازگشت سریع دارد، بهترین تصمیم این است که درگیر نشود از سوی دیگر مدیرانی که نیروی مشارکت داشته و مصمم و صبور هستند هرگز تأسف نخواهند خورد که از دوایر کیفی به سوی خودراهبری رهسپار شوند.

(سمیز و دین ۱۹۸۵، ص ۳۲) □