

ادامه می‌یابد و سپس پیشنهادات بسوی مدیر سرانیز می‌شود. اگر راه حلها قابلیت اجرایی یابند بعد از اجرا نتایج حاصله مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. گروههای مشارکت معمولاً در هر ماه جلساتی را با هم برگزار می‌کنند، رهبری جلسات بر عهده فردی است که قبلاً توسط اعضای گروه انتخاب شده است. وظیفه رهبر در هر گروه اداره، هدایت و تسهیل امور جلسه می‌باشد.

اگر چه گروههای مشارکت نقش مهمی در سیستم مشارکت کارکنان ایفا می‌کنند اما آنها بدون اشکال و به دور از انتقاد نیستند. نخست، برای رسیدن به نتایج مطلوب این گروهها باید آموزشهای جامعی را در تشخیص مسأله،^۷ تجزیه و تحلیل مسأله^۸ و ابزارهای مختلف تصمیم‌گیری به طور مثال، نمودارهای علت و معلولی و تجزیه و تحلیل آماری فراگیرند. زیرا از آموزشهای جامع برای گروههای مشارکت اغلب به عنوان مهم‌ترین عامل در موفقیت آنها نام برده می‌شود. دوم این روش موجب می‌شود تا گروهها نسبت به پیشنهادات و عقاید خود حتی اگر قابلیت اجرایی نیز نداشته باشند، مصر باشند و در اجرای آنها به مدیریت سازمان تأکید ورزند. سوم، یعنی سازمانها دریافته‌اند که اگر این گروهها از جانب مدیران به طور مؤثر حمایت و تغذیه فکری نتشوند ممکن است ثمره کمی داشته باشد و چهارم اینکه، از دیگر انتقادهایی که به گروههای مشارکت می‌شود در مورد طراحی این گروهها می‌باشد، افرادی که در این گروهها مشارکت دارند منافع حاصله از مشارکت شامل آنها می‌شوند و در فرآیند کاری سازمان متعهدانه تلاش می‌کنند اما کارکنانی که خارج از این گروهها هستند، این گونه رفتار نمی‌کنند.

تیم‌های کاری

قبل از شرح تیمهای کاری لازم است تفاوت بین تیم و گروه بیان شود. گروه^۹ همان تیم نیست. گروه عبارت است از «دو یا چند نفر که روابط و وابستگی مقابل با یکدیگر دارند و گرد هم می‌آیند تا به هدفهای خاصی دست یابند». در گروه بر عکس تیم بحث هم افزایی یا سینرژی^{۱۰}



گروههای مشارکت کارکنان و تیم‌های کاری

• حسن گیوریان - سهیل سرمد سعیدی*

سازمان از طریق پیش‌نهادهای آنها برای بهبود کیفیت محصول و یا خدمت و کاهش هزینه‌ها درگیر می‌نمایند.

در گروههای مشارکت راه‌حل‌های پیشنهادی به سوی مدیریت سازمان راه می‌یابد تا ایشان در مورد اجرا و یا عدم اجرای آنها تصمیم‌گیری نماید. فرآیند گروه مشارکت کارکنان در شکل شماره ۱ مشاهده می‌شود.

این فرآیند با طوفان مغزی^۳ در مورد مسائل شغلی و جمع‌آوری داده^۴ درباره این مسائل آغاز می‌شود. فرآیند با ایجاد راه‌حلها و پیشنهادات^۵

گروههای مشارکت کارکنان^۱ عبارت است از گروههایی که از پنج تا ده نفر از افرادی که کارهای مشابه یا مرتبط به هم انجام می‌دهند و به طور منظم یکدیگر را ملاقات می‌کنند و در تشخیص، تجزیه و تحلیل و ارائه راه‌حل‌های مسأله در محدوده‌های کاری خود فعال هستند، تشکیل شده است. یکی از معروفترین گروه‌های کاری را که اغلب می‌شناسیم و در سازمانهای ژاپنی به طور چشمگیری فعال هستند حلقه‌های کیفیت^۲ و یا QC می‌باشد. گروههای مشارکت، به طور اساسی کارکنان را در اهداف بلند مدت

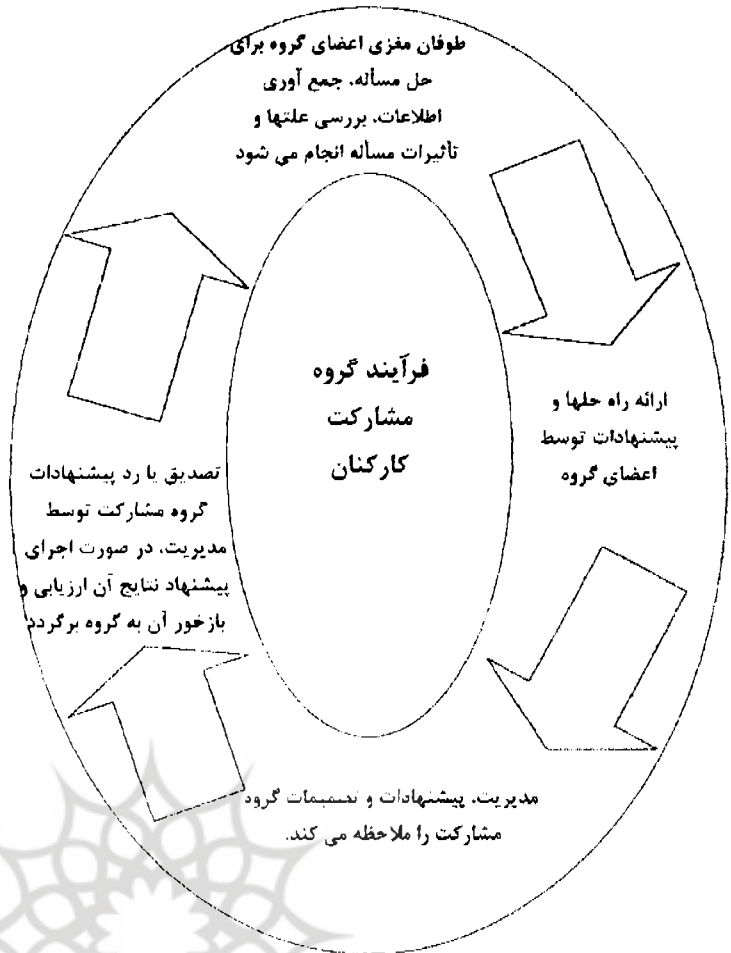
از یک پژوهش که در سطح وسیعی انجام شده است چنین نتیجه گرفته شده است که ۲٪ از سازمانهای موفق جهان از تیمهای کاری برای انجام امور خود استفاده می‌کنند. در بسیاری از این سازمانها مشاهده شده است که ۲۵ درصد از کارکنان در تیم‌هایی که بر روی بهبود و توسعه محصولات جدید و ارائه آنها به بازارهای فروش فعالیت می‌کنند، منظم شده‌اند. از مزایای تیم سازی می‌توان به طور خلاصه موارد زیر را بیان کرد:

- ۱- ایجاد و توسعه سینرژی
- ۲- ترکیب مهارت‌های مختلف افراد
- ۳- ایجاد عملکرد بهتر
- ۴- افزایش کمیت و کیفیت محصولات و خدمات
- ۵- کاهش جابجایی و ترک شغل کارکنان
- ۶- کاهش غیبت کارکنان
- ۷- ایجاد حس اعتماد و موفقیت در میان اعضای سازمان
- ۸- افزایش روحیه مشارکت کارکنان

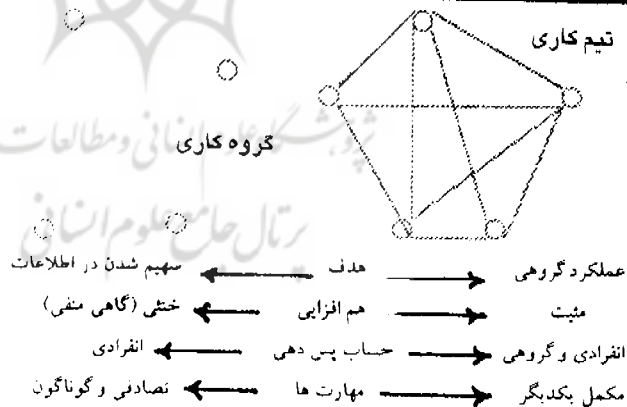
تیم‌ها متشکل از افرادی هستند که نقش زیادی در فرآیند تولید محصول و یا ارائه خدمات ایفا می‌کنند. تیم‌ها میدانی را برای تبادل آراء، نظرات و عقاید کارکنان درباره عملیات روزانه و یا شناخت و حل مسائل سازمانی ایفا می‌کنند. همچنین تیم‌ها موجب می‌شوند تا اعضای گروه کاری در مسئولیت عملکرد گروه سهیم شوند. تیم‌ها را می‌توان در ساختارهای سازمانی مختلف و در مقاصد استراتژیک و یا فعالیتهای عملیاتی به کار گرفت.

انواع تیم‌های کاری

۱- تیم‌های چند وظیفه‌ای^{۱۱} (تیم‌های متخصص): تیم‌های متخصص گروهی از تخصص‌های مخالف (بازاریابی، تولید، مهندسی) در کنار هم برای به انجام رساندن هدف ویژه‌ای (تخصصی) می‌باشند. اعضای تیم‌های چند وظیفه‌ای یا متخصص بیشتر به صورت داوطلبانه کنار هم جمع می‌شوند. از دیگر ویژگیهای تیم‌های چند وظیفه‌ای تعلق افراد آن به یک سطح در سلسله مراتب سازمانی می‌باشد. تیم‌های متخصص در اواخر سالهای دهه



شکل شماره (۱) فرآیند گروه مشارکت کارکنان

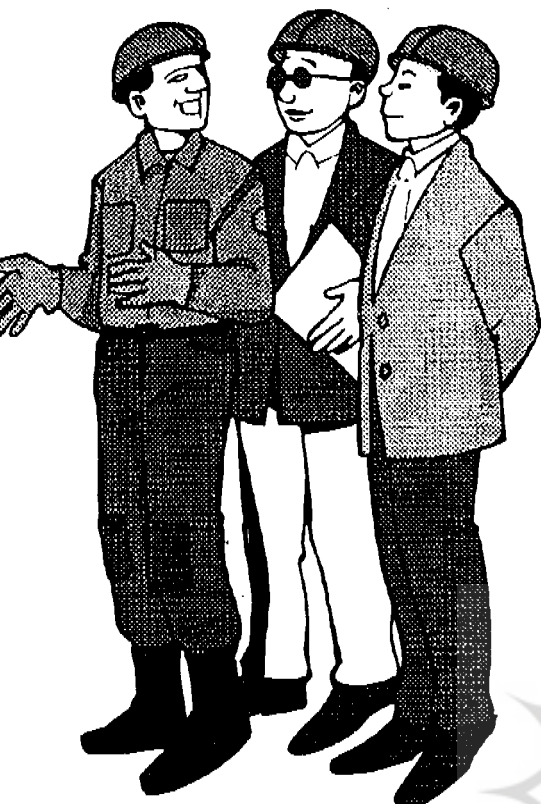


مأخذ: رابینز پی. استیفنز، رفتار سازمانی، مفاهیم، نظریه‌ها و کاربردها: مترجمان دکتر علی پارسائیان و دکتر سید محمد اعرابی، دفتر پژوهشهای فرهنگی، اول، ۱۳۷۷، ص ۵۳۷.

نمودار شماره ۱: مقایسه تیم و گروه‌های کاری

مطرح نیست، اما در تیم کاری به دنبال هم افزایی هستیم. یعنی در اصل می‌خواهیم مجموع بازده کاری و یا عملکرد اعضا بیشتر از جمع بازده تک تک افراد شود. به طور کلی یکی از مهم‌ترین دلایل روی آوری به سوی تیم‌های کاری، همان ایجاد سینرژی است. نمودار شماره ۱ گروه و تیم کاری را با یکدیگر مقایسه می‌کند.

شرکتهای معروف خودرو سازی همچون: تویوتا، هوندا، نیسان، بی ام و، جنرال موتورز، فورد و کرایسلر برای اجرای بسیاری از طرحهای خود از تیمهای متخصص استفاده می کنند «تیم متخصص ابزار یا وسیله ای مؤثر است که افراد متخصص یک سازمان (حتی متعلق به چند سازمان) را گرد هم می آورند تا اطلاعات خود را رد و بدل نمایند، نظرات جدید ارائه کنند، مسائل را حل نمایند و کارهای طرحها یا پروژه های پیچیده را هماهنگ سازند. بدیهی است تیمهای متخصص تهدیدی برای مدیریت به حساب نمی آیند.



ایجاد زمان بندبهای کاری	٪۷۳
ارتباط با مشتریان	٪۵۹
آموزش	٪۵۶
ارتباط با خرده فروشان و عرضه کنندگان	٪۵۲
ایجاد سهمیه تولید / مقاصد عملکرد	٪۵۰
بودجه بندی	٪۴۹
خرید تجهیزات	٪۳۵
ارزیابی عملکرد	٪۳۹
استخدام	٪۳۵
اخراج	٪۱۵

درصد های موجود در ستونهای نمودار نشان می دهد که تیم های خودگردان این مقدار وظایف را خودشان انجام می دهند.

نمایند. فرض کنید سازمان به علت تورم در حال از دست دادن محصول گران تر خود می باشد. در اینجا مدیریت با یک مشکل اساسی روبرو شده است که باید نه تنها راه حلی پیدا کند بلکه باید این راه حل پاسخگوی تغییرات و نیازهای آینده نیز باشد.

۵- تیمهای بهبود فرآیند: ۱۵ تیمهای بهبود فرآیند جمعی از افراد مجرب از واحدهای مختلف با وظایف و سطوح مختلف سازمانی است که برای بهبود کیفیت، کاهش ضایعات یا افزایش بهره وری در فرآیندهایی که بر کل واحدها و یا قسمتهای سازمان مؤثرند، ایجاد می شود. اعضای این تیمها از سوی مدیریت سازمان منصوب می شوند.

توجه به نکات زیر موجب توفیق بیشتر تیمها می شود:

- ۱- تعهد ۱۶ به اهداف تعیین شده
- ۲- تصمیم گیری به صورت اجماع ۱۷

و کرایسلر برای اجرای بسیاری از طرحهای خود از تیمهای متخصص استفاده می کنند «تیم متخصص ابزار یا وسیله ای مؤثر است که افراد متخصص یک سازمان (حتی متعلق به چند سازمان) را گرد هم می آورند تا اطلاعات خود را رد و بدل نمایند، نظرات جدید ارائه کنند، مسائل را حل نمایند و کارهایی طرحها یا پروژه های پیچیده را هماهنگ سازند. بدیهی است تیمهای متخصص تهدیدی برای مدیریت به حساب نمی آیند.

۲- تیمهای پروژه: ۱۲ تیمهای پروژه ای ۲- تیمهای گروه ضربت: ۱۲ گروه ضربت برای حل یک مسأله اساسی سازمان توسط مدیریت ایجاد می شود. گروه ضربت باید طرح بلند مدتی را برای حل مسأله ارائه دهد و در قبال طرح ارائه شده و اجرای آن مسئول است. اعضای گروه ضربت باید به سرعت در مورد مشکلی که برای سازمان ایجاد شده است راه حل مناسبی را پیدا

یک گروه تخصصی برای طراحی یک محصول و یا خدمت می باشند. اعضای گروه بر عکس تیمهای جدید چند وظیفه ای می توانند به صورت دلخواه و داوطلبانه باشند. این گروهها توسط مدیر بر اساس توانایی های آنها در حصول موفقیت پروژه انتخاب می شوند.

۳- تیمهای خودگردان: ۱۳ گروههای متشکل از افراد کار آزموده هستند که در سطح وسیع مجموعه ای از وظایف شغلی مستقل را درون واحد کاری انجام می دهند. اعضای تیم برای انجام وظایف کاری، حل مشکلات یا چگونگی ارتباط و برخورد با مشتریان به صورت اجماع تصمیم گیری می کنند. نمودار شماره ۲ نتایج به دست آمده از پژوهشی در مورد کارکرد وظایف تیمهای خود گردان را نشان می دهد.

۱۹۸۰ شهرت جهانی پیدا کردند. شرکتهای معروف خودرو سازی همچون: تویوتا،

هوندا، نیسان، بی ام و، جنرال موتورز، فورد

8: Problem Analysis

9: Group

10: Synergy

11: Cross-Functional Teams

12: Project Teams

13: Self-Directed Team

14: Task Force Teams

15: Process Improvement Team

16: Commitment

17: Consensus Decision Making

18: Cooperation

19: Trust

20: Collaboration

21: Support

● منابع و مأخذ:

- ۱- رابینز پی، استیفن، رفتار سازمانی: مفاهیم، نظریه‌ها و کاربردها، مترجمان: دکتر علی پارس‌نایان و دکتر سید محمد اعرابی، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، اول، ۱۳۷۷.
 - ۲- رابینز پی، استیفن، مبانی رفتار سازمانی، مترجم: دکتر فاسم‌کبری، دانشگاه آزاد اسلامی، دوم، ۱۳۷۲.
 - 3: Robbins, P, Stephen, Organizational Behavior, Prentice-Hall, Eighth, 1998.
 - 4: Sherman, Arthur, Bohlander, George and Snell, Scott, Managing Human Resources, ITB, 11 Edition, 1998.
- * اعضای هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی

تقویت آنها تمایلی از خود نشان ندهند.

۲- بسیاری از تحقیقات ثابت کرده است تیم‌های کاری وقتی می‌توانند به صورت مناسب عملکرد سازمان را بهبود بخشند که به اطلاعات مورد نیاز به صورت باز و نامحدود دسترسی داشته باشند.

۳- اگر اعضای تیم آموزش‌های لازم و مناسب را نبینند در رسیدن به اهداف خود دچار مشکل خواهند شد.

۵- اگر افراد در داخل تیم به طور مناسب و صحیح و بر اساس مهارت منظم نشده باشند، در رسیدن به اهداف اثر بخشی لازم به دور خواهند ماند.

۶- در تیم‌ها ارزیابی عملکرد و پاسخگویی و پرداخت پاداش به افراد مشکلات دیگری را ممکن است ایجاد کند.

■ پی‌نوشت‌ها:

- 1: Employee Involvement Groups
- 2: Quality Cycle
- 3: Brainstorming
- 4: Gathering
- 5: Recommendations
- 6: Comprehensive Training
- 7: Problem Identification



۳- ارتباطات باز و توأم با صداقت

۴- رهبری مشارکتی

۵- وجود فضایی مملو از تعاون،^{۱۸} اعتماد،^{۱۹} همکاری^{۲۰} و حمایت^{۲۱}

۶- ارزش نهادن به سلیقه‌های مختلف افراد
۷- شناخت تعارض و حل آن به صورت مناسب

البته تیم‌ها ممکن است مشکلاتی را به صورت زیر در سازمان ایجاد نمایند اما توجه به این مشکلات و چالش‌ها می‌تواند ما را در برخورد منطقی و مناسب با آنها آماده سازد.

۱- تیم‌های کاری موجب تغییر روابط سنتی مدیر و کارمند می‌شوند.

۲- ممکن است بسیاری از مدیران، تیم‌ها را تهدیدی در کاهش قدرت سازمانی خود بدانند. در آن صورت شاید در ایجاد و یا

بقیه از صفحه ۵

فعالیت‌ها منتفع می‌شوند راهی را برای بهره‌برداری از پس‌اندازهای خصوصی اندک افراد پدید می‌آورند که در غیاب آن صنایع به سمت فعالیت‌های غیرمولد راه می‌جوید.

صنایع کوچک و محلی ضمن اینکه چندان به ارزش خارجی نیازمند نیستند می‌توانند بخش قابل توجهی از نیازهای اساسی را تأمین نموده و همچنین کالاهای واسطه‌ای مورد نیاز صنایع دیگر را هم تولید کنند.

تولیدات این صنایع را می‌توان به مواد اولیه محلی، بویژه مواد اولیه کشاورزی پیوند زد و با عمل‌آوری محصولاتمانند غلات، چربی‌ها، روغن‌ها، لبنیات، ماهی، گوشت، میوه و سبزیجات و امثال آن به طور مستقیم به بهبود تغذیه و زندگی مردم کمک می‌کرد.

عملکرد کشورهایی چون تایوان، ژاپن، کره و ... نشان می‌دهد که این صنایع، نقش فراوانی در اشتغال و صادرات داشته‌اند. برای توسعه صادرات این صنایع را باور، هدایت و حمایت کنیم!

در هر حال امید آن می‌رود که با تقویت و حمایت از تشکلهای صادرات گرا در بخش تعاونی زمینه نیل به اهداف برنامه سوم فراهم گردد.

تولیدی در اقتصاد کشور کمک کند و موجب افزایش سرمایه‌گذاری در فعالیت‌هایی گردد که متضمن بهره‌برداری بیشتر از منابع داخلی است در غیر این صورت توسعه صادرات تنها اثر درآمد موقتی داشته و ممکن است در بلندمدت به افزایش وابستگی به واردات کالاهای سرمایه‌ای و واسطه‌ای منجر گردد. از این رو توجه به تراز ارزی تولید و صادرات صنعتی در انتخاب رشته‌های صنعتی و توسعه آنها به منظور صادرات ضروری است.

نکته مهم دیگری که در روند استراتژی توسعه صادرات باید مورد توجه قرار گیرد بحث عدالت اجتماعی و همچنین توجه به نیازهای اساسی جامعه است.

نکته قابل توجه دیگر این که، صنایع کوچک و سنتی نیز نقشی کلیدی در توسعه صنعتی برخی کشورها ایفا کرده‌اند. این صنایع به سرمایه اندکی نیاز دارند و برای کشورهای دارای نرخهای پس‌انداز پایین از اهمیت زیادی برخوردارند. این صنایع را معمولاً افراد و کارآفرینان محلی احداث می‌کنند و ضمن آنکه خود این افراد از این