

● از: سید علی اکبر احمدی

نقش ایجاد تیمهای کاری خودگردان در سازمان

تیمهای کاری خودگردان، به حداقل سرپرستی مستقیم نیاز دارند. آنها از نظر طراحی با دواير کنترل کيفی (Qc) و گروههای کاری چند وظیفه‌ای متفاوتند، زیرا تیمهای کاری خودگردان دارای ساختارهای سازمانی اسمی و دائمی هستند و نسبت به ساختار سازمانهای سنتی دارای سطوح سلسله مراتب کمتری هستند. اعضای این تیمها باید آموزش چندین شغل یا کار را فراگیرند و به انجام کارهایی همچون استخدام، اخراج، هدایت، ارزشیابی و زمان بندی که برای مدیران یا سرپرستان در نظر گرفته شده است بپردازند.

تیمهای کاری خودگردان، به حداقل سرپرستی مستقیم نیاز دارند. آنها از نظر طراحی با دواير کنترل کيفی (Qc) و گروههای کاری چند وظیفه‌ای متفاوتند، زیرا تیمهای کاری خودگردان دارای ساختارهای سازمانی اسمی و دائمی هستند و نسبت به ساختار سازمانهای سنتی دارای سطوح سلسله مراتب کمتری هستند. اعضای این تیمها باید آموزش چندین شغل یا کار را فراگیرند و به انجام کارهایی همچون استخدام، اخراج، هدایت، ارزشیابی و زمان بندی که برای مدیران یا سرپرستان در نظر گرفته شده است بپردازند.

بر اساس تحقیقی که اخیراً توسط سازمان بین المللی توسعه و مجله هفتگی

ابداعات برای کاهش نقایص، صرفاً از طریق افکار چند رهبر عالی مقام، انجام نمی‌شود، بلکه محصول فرهنگی است که به تدریج به همراه بهبود مستمر و تغییرات تدریجی و اندک فعالیتهایی است که به وسیله هرکارمند در هر روز انجام می‌گیرد. یک استراتژی موفق برای ایجاد فرهنگ کاری نیرومند، استفاده از تیمهای خودگردان است.

گروههای خودگردان، گروههای کوچکی از کارکنان هستند که مسئولیت روزمره اداره و کار خود را به عهده دارند. اعضای تیمهای کاری خودگردان به انجام تکالیف شغلی طرح و برنامه زمان بندی انجام کار، اتخاذ تصمیمات مربوط به تولید و خدمات و شناخت و حل مسائل می‌پردازند.

رقابت شدید و بی‌رحمانه، جهانی شدن فعالیتها، بسی‌نظمی، تغییرات فن آوری، کوتاهتر شدن دوره‌های حیات تولید (کالا) به عنوان فرصتها یا تهدیداتی برای سازمان های امروز محسوب می‌گردند.

سرعت پاسخگویی همراه با کاهش هزینه‌ها در زمینه فعالیتهای گوناگون الزامی است، به علاوه ارزشها و گرایشهای کارکنان دائماً در حال تغییر است. کارکنان امروزی مشارکت، انعطاف پذیری و خود مختاری بیشتر را جستجو می‌کنند و خواستار ایجاد فرصتهایی برای همکاری با رؤسا و همکاران خود هستند. سازمانهای موفق سازمانهایی هستند که به تقویت نیروی کار خود تأکید می‌کنند. رهبران بازرگانی به تدریج متوجه می‌شوند که

صنعت و انجمن کیفیت و مشارکت (AQC) انجام گرفت مشخص شد که حدود ۲۵٪ شرکت های آمریکایی و ژاپنی ساختار تیم های کاری خودگردان را در بخش هایی از سازمان خود پیاده کرده اند. این شرکتها عبارتند از: کارخانه اتومبیل سازی تویوتا، ابزار سازی تگزاس، شرکت سازنده ماشین آلات دیجیتالی، شرکت پروکتل و دکمیل.

نتایج به دست آمده حیرت آور و هیجان انگیز است. سازمان هایی که از تیم های کاری خودگردان استفاده کرده اند هزینه های کاری خود را کاهش داده یا ثابت نگه داشته اند. این در حالی است که تولیدات خود را تا حدود ۵۰٪ و حتی بیشتر هم افزایش داده اند. ایجاد فرهنگی که به تقویت قدرت پیردازد، مهارت کمی نیست. ایجاد تیم های کاری خودگردان مشکلات اصلی مدیریت را افزایش می دهد و به این دلیل این تیم ها نیاز به دخالت و اعتماد گسترده کارکنان دارند. به کارگیری ضعیف این تیم ها نیز باعث کاهش دخالت کارکنان برای مدت زیادی (سالها) می شود.

یک سازمان باید به پنج نکته اصلی زیر جهت ایجاد تیم های کاری خودگردان توجه داشته باشد:

- ۱- طراحی تیم ها جهت کسب موفقیت
 - ۲- انتخاب اعضای تیم
 - ۳- آموزش اعضای برای کسب موفقیت
 - ۴- تعیین نحوه انتقال رهبری
 - ۵- ارائه پاداش به عملکرد تیم
- در ادامه این مقاله به تشریح موارد فوق می پردازیم:

طراحی تیم ها جهت کسب موفقیت

اولین و مهم ترین پیشنهاد برای ایجاد تیم موفق برنامه ریزی است. برای حرکت به سمت خودگردانی، سازمان و کارکنان آن باید این سئوالات را مطرح کنند:

- از کجا شروع کنیم؟
- نیاز آموزشی ما چیست؟
- تیم های کاری خودگردان چگونه بر مشاغل و کارهای ما اثر می گذارند؟

- چه نقش هایی را واحدهای پشتیبانی ایفا می کنند؟

- چه مسئولیت هایی از رهبران به تیم ها محول می شود؟

سازمان ها طی فرآیند شش مرحله ای زیر می توانند اقدام به ایجاد گروه های کاری خودگردان و موفق کنند:

مرحله ۱: شناخت ماهیت گروه های کاری خودگردان

در این مرحله به یادگیری گروه های کاری خودگردان توجه می شود. اگر مدیران سطوح عالی سازمان به مفهوم گروه های کاری خودگردان آشنایی داشته باشند و آموزش نسبی در این زمینه دیده باشند احتمال موفقیت، بیشتر می شود. منابع و مأخذ درباره موضوع تیم های کاری فراوان است و مجلات و کتب زیادی در این باره نوشته شده است، همچنین سازمان های متعددی اقدام به برگزاری سمینارهایی درباره مفهوم تیم کرده اند، مشاهده سازمان هایی که به طور تیمی فعالیت می کنند هم یک ابزار آموزشی با ارزشی است.



مرحله ۲: ارزیابی آمادگی

ارزیابی «آمادگی» به این معنی که آیا تیم ها با فرهنگ سازمان متناسب و مرتبط می باشند. ابزار مفیدی همچون راهنماهای مصاحبه بیان می کنند که آیا تیم ها با اشکال گوناگون استراتژی های قدرت به کدامیک از اشکال ارزشی موفقیت یا شکست دسترسی می یابند.

مرحله ۳: آشنایی با دیدگاه های ارزشی سازمان

کارکنان را به دیدگاهها و ارزش های سازمانی ضمن نیرومند سازی (تقویت) آنان آشنا سازید و سپس به تیم ها ملحق گردانید. مدیریت باید تصویر روشنی از فرصت های مطلوب آینده و نحوه تفکر راجع به خودگردانی که با مأموریت و ارزش های فرهنگی موجود پیوند خورده است ارائه نماید.

مرحله ۴: فرآیند طراحی کارها

سازمان را از طریق فرآیند «طراحی مجدد مکان کار» سازماندهی کنید. این فرآیند، به عنوان یک طراحی فنی - اجتماعی می باشد. سازمانی که توجه زیادی به ماهیت کار در ابعادی همچون جریان کار، طراحی شغل و طرح جا و مکان و سیستم هایی همچون نظام پاداش، آموزش سلسله مراتب و ارزشیابی برای حداکثر کردن کارایی و رضایت شغلی کارکنان دارد در موارد زیادی نیاز به طراحی مجدد مکان کار به شکل کمیته ای است. این کمیته شامل مدیران، کارگران، خط تولید و ستاد پشتیبانی است زیرا هر سه گروه در صدد کسب موفقیت عملیاتی می باشند.

مرحله ۵: اجرا

اجرای عملی شامل جنبه های مثبتی همچون ارتباطات باز، حمایت و رهبری و آموزش می باشد که در هر فرآیند تغییر مطلوبی یافت می شود.

ارزشیابی مستمر و پیشرفت تیم های کاری خودگردان

بیشتر سازمان ها تیم های کاری خودگردان را علاوه بر پایگاه های تجربی (آزمایشگاهی) آنها به عنوان واحدهای

بر اساس تحقیقی که اخیراً توسط سازمان بین المللی توسعه و مجله هفتگی صنعت و انجمن کیفیت و مشارکت (AQC) انجام گرفت مشخص شد که حدود ۲۵٪ شرکت های آمریکایی و ژاپنی ساختار تیم های کاری خودگردان را در بخشهایی از سازمان خود پیاده کرده اند. این شرکتها عبارتند از: کارخانه اتومبیل سازی تویوتا، ابزار سازی تگزاس، شرکت سازنده ماشین آلات دیجیتالی، شرکت پروکتل و دکمبل. نتایج به دست آمده حیرت آور و هیجان انگیز است. سازمانهایی که از تیم های کاری خودگردان استفاده کرده اند هزینه های کاری خود را کاهش داده یا ثابت نگه داشته اند. این در حالی است که تولیدات خود را تا حدود ۵۰٪ و حتی بیشتر هم افزایش داده اند.

اجرای می دانند. زیرا در آنها ارزشیابی دائمی انجام می شود. فعالیت های تیمی معمولاً از اصلاحات و بهبودهای مستمر و حساس سود می برد.

انتخاب اعضای تیم (بازیکنان تیم)

سازمانهایی که به سوی تیم های خودگردان گرایش دارند، باید افرادی را انتخاب کنند که قادر به کسب توانایی ها، مهارت ها و ارزش های ضروری برای عملکرد موفق در فعالیت های کاملاً مشارکتی باشند. البته انتخاب کارکنان تنها عامل کلیدی تخول در سازمان های موجود نمی باشد زیرا آنها قبلاً در سازمان جذب شده اند و عملاً بسیاری از تیم های خودگردان از همان ابتدای تشکیل سازمان شکل گرفته اند. در این سازمان ها، سیستم انتخاب کارکنان پراهمیت است. سیستم انتخاب مناسب دارای چهار ویژگی زیر است:

- ۱- سیستم انتخاب باید دقیقاً به انتخاب داوطلبانی که در سازمان جدید دارای احتمال موفقیت بیشتری می باشند، پردازد.
- ۲- این سیستم باید قانوناً قابل دفاع باشد.
- ۳- عادلانه باشد، داوطلبان باید اعتقاد داشته باشند که این سیستم به طور عادلانه ای عمل می کند و قادر است تا توان آنها را برای انجام مشاغل مورد درخواست به طور دقیق ارزیابی نماید.

- ۴- سیستم انتخاب افراد باید کارا باشد. اولین قدم در طراحی سیستم انتخاب تیمی شناخت اهداف یا همان توانایی انجام شغل است. بسیاری از سازمانها این کار را

از طریق فرآیند تجزیه و تحلیل شغلی انجام می دهند.

در تجزیه و تحلیل شغل مجموعه ای از رفتارها، دانش فنی، مهارت ها و زمینه های انگیزشی که افراد موفق را از افراد غیر موفق جدا می کند فهرست می شود. با مطالعه بیش از صد فرم تکمیل شده تجزیه و تحلیل شغل در سازمان های تیم گرا مشخصات نوعی (تیپ) اعضای تیم شناخته گردید. از جمله مشخصات تیم کاری عبارت از توانایی، شناخت و حل مسئله، توانایی یادگیری، برقراری ارتباطات، قدرت ابداع تعیین استانداردهای کاری، مربی گری و آموزش، ایجاد انگیزش شغلی، توانایی فنی و توانایی انجام مراحل کاری (توانایی کار با سرعت های کند و یا نسبتاً سریع) می باشد. مشاغل رهبران تیم علاوه بر موارد ذکر شده حاوی ابعاد دیگری همچون رهبری فردی، رهبری گروهی، قضاوت، تفویض و تشویق و حمایت از ابداعات می باشد. هنگامی که این ابعاد تعریف گردیدند، سازمان قادر به طراحی سیستم انتخاب خود می گردد. بسیاری از طراحان این مشکل را که ابزارها و وسایل انتخاب دقیقاً منعکس کننده این ابعاد مورد ارزیابی باشد را یافته اند.

بهترین سیستم های انتخابی مایل به انتخاب مجموعه ای از تکنیک ها همچون مصاحبه، آزمونهای توانایی شناخت و قدرت نگارش، آزمونها فنی، شبیه سازی ها و بررسی شغل واقعی قبلی افراد می باشد. مخصوصاً دو ابزار ارزیابی: ۱- شبیه سازی ۲- بررسی شغل واقعی و قبلی فرد،

جالب توجه است.

شبیه سازی روش بسیار دقیق و منحصر به فردی برای ارزیابی توان بالقوه داوطلبین است. داوطلبان با یک سری فعالیتها که با رویه هایی که در شغل واقعی مطرح است و شباهت زیادی با آنها دارند، سر و کار دارد. برای مثال یک کارخانه بزرگ نیاز به تیمی دارد که اعضای آن بتوانند به کمک یکدیگر به مونتاژ قطعات طبق روشهای خاصی پردازند. این شبیه سازی سه ساعته توانایی هر داوطلب را برای یادگیری، سرعت کاری، توجه به جزئیات و مهارت های همکاری و کار تیمی، ارزیابی می نماید. یکی دیگر از مکانیزم های انتخاب داوطلبان بررسی شغل قبلی افراد است که به ارائه تصویری می پردازد که محیط و فرهنگ کاری تسهیلات تیم گرا را ترسیم می نماید. بررسی شغل قبلی فرد، صرفاً جستجوی وضعیت گذشته فرد نمی باشد بلکه به کار، تجهیزات جدید و انتظاراتی که از کارکنان در محیط تیم گرا می رود و در شغل واقعی وجود دارد، می پردازد. بررسی شغل قبلی فرد به عنوان یک مکانیزم موجب دل سردی داوطلبانی است که فکر می کنند که محیط تیمی فضای ابراز وجود برای آنها نمی باشد و موجب تشویق داوطلبانی است که آن را به عنوان فرصت فضای کاری جدید و مهیج می یابند.

آخرین نکته قابل توجه برای نظام انتخاب این است که اطمینان حاصل گردد کسانی که از تکنیک های گوناگون در فرآیند انتخاب استفاده می کنند به خوبی آموزش

آموزش‌های ضروری برای عملکرد مؤثر تیم‌ها

۱- آموزش مهارت‌های شغلی: در مرحله نخست آموزش مهارت‌های فنی که برای انجام شغل مورد نیاز است اهمیت دارد.

۲- آموزش مهارت‌های تعامل تیمی: در مرحله دوم مهارت‌های ارتباطی و ارتباط بین کارکنان مورد توجه است. در این وهله که شامل گرفتن و دادن بازخور، اداره افراد، ارزش‌های گوناگون در کار تیمی و آموزش مربی‌گری که برای اعضای تیم مورد نیاز است.

۳- آموزش مهارت‌های عملی / کیفیت: این مرحله شامل شناخت مسائل و حل آن می‌باشد. این مهارت‌ها شامل کنترل آماری فرآیند، انجام کار، کاربرد ابزارهای گوناگون کیفیت، تکنیک‌های بهبود مستمر، و حل مسئله می‌باشد. کارکنانی که در پست‌های رهبری قرار دارند به آموزش‌های دیگری همچون مربی‌گری برای کسب موفقیت تقویت عملکرد مؤثر، تشویق و حمایت از ابداعات و خلاقیت‌ها و اداره تیم‌های کاری هم نیاز دارند و موفقیت تیم‌های خودگردان بستگی به آموزش مدیریت و کارکنان واحد پشتیبانی یا ستادی دارد.

مثلاً مهندسين، حسابداران، افراد حرفه‌ای آموزش دیده نباید عضو تیم خود گردان در شرکت تولیدی باشند. بلکه باید به ایفای مهارت‌های بین کارکنان (بین پرسنلی) و تیمی در گروه خود بپردازند. آموزش بلند مدت بر خلاف آموزش‌های فشرده کوتاه مدت ثمرات زیادی دارد. بعضی از سازمانهایی که تیم‌های کاری خودگردان را به کار گرفته‌اند، کل آموزش خود را طی آموزش دانشگاهی در چهار تا شش هفته ارائه کرده‌اند. این برنامه برای افراد مشکل ساز است. مخصوصاً برای کارکنان تولید که در سطح کارگاه فعالیت می‌کنند و در کلاس درس آموزش نمی‌بینند.

انتقال قدرت به رهبری

در عالم واقعیت، تعداد کمی از سازمانها به تیم‌های کاری خودگردان تبدیل وضعیت

داده‌اند. در اغلب موارد مدیران و سرپرستان این تیم‌ها را پس از اجرا و به کارگیری منبع با ارزشی دانسته‌اند.

علی‌رغم این که نقش‌های آنها در این تحول به طور ریشه‌ای تغییر کرده است اما مدیران سازمان‌های سنتی، به کنترل و زمان بندی کار، ارزشیابی و تشویق و تنبیه کارکنان، و استخدام و اخراج کارکنان پرداخته و در بسیاری از موارد به ندرت خود را در مقابل کیفیت تولید یا خدمات مسئول می‌دانند. عکس این موضوع در سازمانهایی که گرایش به تیم‌های کاری خودگردان دارند مصداق دارد. تیم‌ها وظایف را تعیین می‌کنند و مدیران و رهبران را برای تهیه مجموعه مسئولیت‌های جدید زیر آزاد می‌گذارند:

- تربیت و آموزش اعضای تیم

- عامل حلقه اتصال با عرضه کنندگان

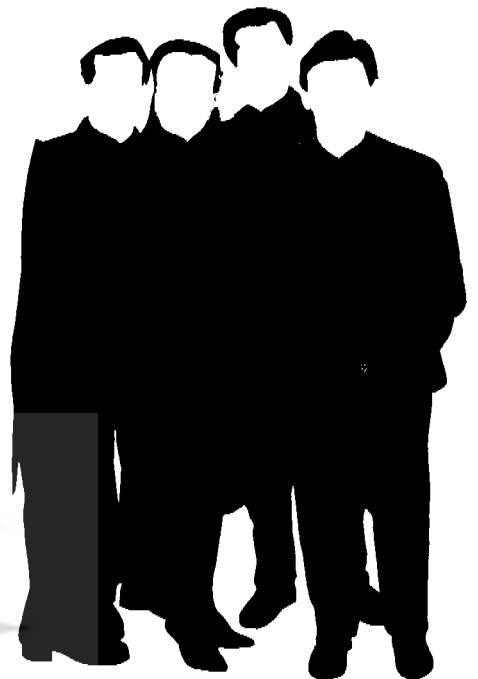
- حمایت تیم‌ها جهت دسترسی به منابع و آموزش‌هایی که برای موفقیت مورد نیاز است

- نماینده و سخنگوی تیم

- حمایت از تیم به منظور این که تلاش‌های خود را با دیگر تیم‌ها و اتحادیه‌های درون سازمان هماهنگ کند.

سازمانها باید به سرپرستان و مدیران در اجرای موفق این تحول کمک کنند. سازمان‌ها باید مطمئن شوند که افراد تیم انتظارات روشنی در مورد نقش‌های جدید خود به همان ترتیب انواع آموزش‌های لازم در مهارت‌های رهبری دریافت کرده‌اند. این تغییر بایستی به آرامی اتفاق افتد، به رهبران و مدیران تیم فرصت دهد که نیاز به یادگیری نقش‌های جدید دارند. اگر رهبران و مدیران در فرآیند تغییر دخالت داشته باشند تحول به طور مناسب‌تری اتفاق می‌افتد.

متأسفانه مدیران سطوح عملیاتی و میانی برای انتقال سازمان به محیط تیم‌گرا اغلب ناموفق هستند. بسیاری از مدیران دریافته‌اند که انطباق مسئولیت‌های اداری (مدیریتی) گذشته به مسئولیت‌های اداری جدید چندان آسان نمی‌باشد. در ماهیت



دیده باشند. بدون آموزش کل سیستم انتخاب بی ارزش است. اطلاعات حاصله حاکی از آن است که این نوع سرمایه‌گذاری منجر به افزایش کارایی و کاهش غیبت و جابجایی می‌گردد.

آموزش برای موفقیت

سازمان‌ها با گرایش به محیط تیمی نیاز شدیدی به انواع گوناگونی از آموزش‌ها دارند. تیم‌های کاری خودگردان مهارت‌های چندگانه و گردش شغلی را تشویق کرده و نیاز به سرمایه‌گذاری سنگینی در آموزش فنی دارند. همان کارکنانی که قبلاً به عملکرد فردی آنها پاداش داده می‌شد اکنون بایستی کار با یکدیگر را به عنوان عضو یک تیم یاد بگیرند. آنها به طور عمده درخواهند یافت که ۲۰٪ از وقت رهبر گروه یا اعضای تیم طی سال اول عملیات تیمی صرف فعالیت‌های مختلف آموزشی می‌شود.

مفهوم گروههای کاری خودگردان این واقعیت نهفته است که تیمها بسیاری از مسئولیت‌هایی که سابقاً برای سرپرستان و مدیران در نظر گرفته شده بود را خود به عهده می‌گیرند. در نتیجه بعضی از سرپرستان و مدیران خود را در کسب موفقیت سهیم می‌یابند.

رؤسا به عنوان مربی باید به کار گروههای کاری خودگردان به طور اثر بخشی کمک کنند، اما اجرای موفق فعالیت گروههای کاری خودگردان مشاغل رؤسا را تهدید می‌کند.

در تحقیقی که توسط سازمان بین‌المللی توسعه و مجله صنعت انجام گرفت، ۶۸٪ سازمانهایی که از گروههای کاری خودگردان استفاده کرده‌اند معتقدند آنها با مدیران کمتر نیر قادر به فعالیت هستند و ۹۵٪ پاسخ‌ها نشان داد که این کاهش مفید بوده است.

انواع سئوالاتی که سرپرستان و مدیران میانی از خود می‌پرسند عبارت است از:
- چگونه در طراحی گروههای کاری خود گردان دخالت خواهم کرد؟

- آیا شغل خود را از دست خواهم داد؟
- آیا مهارتهای لازم برای این تحول (انتقال) را کسب خواهم کرد؟
- آیا قدرت و اختیار خود را از دست خواهم داد؟

- در صورتی که کارها به خوبی انجام نگردد، مورد سرزنش قرار نخواهم گرفت؟
کاهش تعداد مدیران و سرپرستان تنها یک انتخاب نیست که سازمان در جریان انتقال به گروههای کاری خودگردان انجام دهد. بعضی از سازمان‌ها از سرپرستان کنار گذاشته شده خواسته‌اند که به عنوان عضو تیم یا همان سطح حقوق و دستمزد قبلی مسئولیت‌هایی را بپذیرند. بعضی از کارکنان در گذشته بر پایه تواناییهای فنی خود و نه به دلیل انگیزه آنها به هدایت و رهبری دیگران به پست‌های سرپرستی ارتقاء یافته‌اند این مدیران بیشتر ترجیح می‌دهند تا به عنوان یکی از اعضای تیم شناخته شوند.

در موارد دیگری سازمانها از مدیران خواسته‌اند که نقش‌های تخصصی - فنی را در فرآیند تولیدات و خدمات خاصی که خاص مدیران تولید است بپذیرند. مدیر یا سرپرستی که در این وضعیت قرار می‌گیرد، دیگر مسئول هدایت افراد دیگر نمی‌باشد، بلکه به عنوان یک متخصص منابع در زمینه فرآیند یا مهارت فنی خاصی شناخته می‌شود. بقیه مدیران نقش‌های جدیدی همچون تسهیل‌گری و هدایت (مربی‌گری) تیم را به عهده می‌گیرند، تا به سازمانها و تیمهای جدیدی که به تیم خودگردان تحول یافته‌اند کمک نمایند.

ارائه پاداش به عملکرد تیم

صنعت آمریکا برای سالها به کارکنان برجسته پاداش می‌داد. افزایش پرداخت بر مبنای عملکرد فردی و ارشدیت استوار بود اما حرکت به سوی تیمهای خودگردان نگرش شرکتهای آمریکایی به سیستمهای پاداش و پرداخت را تغییر داده است. سازمانهای زیادی که از تیمهای خودگردان استفاده کرده‌اند انواع گوناگون برنامه‌های تقسیم «سود» یا پاداش‌های تیم را همراه با طرحهای پاداش مبتنی بر مهارت پیاده ساخته‌اند. طرحهای مبتنی بر مهارت در گروههای کاری خودگردان دارای نتایج شگفت‌آوری بوده است زیرا ارائه پاداش به مهارتهایی که رهبر تیم به کار گرفته یا تقویت نموده است تعلق می‌گیرد. لذا انعطاف‌پذیری تولید افزایش یافته است. نحوه پرداخت پاداش به اعضای تیم به سه طریق زیر است.

تعمیق شغلی

اعضای تیم به یادگیری فرآیندهای خاصی به طور عمیق‌تر می‌پردازند. برای مثال آنها می‌آموزند که چگونه با بعضی از تجهیزات کار کنند و سپس تعمیر آن قطعه را فرا می‌گیرند، در نهایت تا حدی پیشرفت می‌کنند که قادر به نگهداری و تعمیر همان قطعه ماشین به طور مطلوب می‌باشند.

گسترش شغلی

همه اعضای تیم کارهای مورد نیاز کل

تیم را یاد می‌گیرند. برای مثال تیم مونتاژ صندلی در یک کارخانه اتومبیل‌سازی شش یا هفت کار تولیدی مختلف را به عهده دارند که هر کدام از آنها می‌تواند به وسیله یکی از اعضای تیم انجام گیرد. همه اعضای تیم نیاز به یادگیری کلیه کارها دارند.

مهارتهای افقی

آخرین حسن این است که اعضای تیم مهارتهای رهبری مورد نیاز در تمام مشاغل رایج می‌گیرند مواردی همچون تکنیک‌های حل مسئله، آموزش سایر کارکنان، رویه‌های ایمنی و رهبری جلسات مهارتهایی است که برای عملکرد موفق تیم مورد نیاز است.

این برنامه به تیم‌هایی که در افزایش کار (بالاتر از معیارهای استاندارد وضع شده) سهیم بوده‌اند پاداش می‌دهد. در بیشتر موارد مدیریت بن‌ها را به طور مساوی بین اعضای تیم تقسیم می‌کند، و به ندرت اعضای تیم نحوه توزیع بن‌ها را بین خود تعیین می‌کنند.

استراتژی نیرومند تقویت بنیه

سازمان باتیم‌های کاری خودگردان

تیم‌های کاری خودگردان از نیرومندترین استراتژی‌های تقویت قدرت و قابل دسترسی در سازمان‌های امروز است. هزاران سازمان در بخش یا ردهای آن را با کمال موفقیت بکار گرفته‌اند. سازماندهی بر اساس تیم‌های کاری خودگردان نیاز به طی مراحل همچون برنامه ریزی، انتخاب صحیح اعضاء و رهبران تیم، طراحی تیم‌ها برای کسب موفقیت، آموزش مستمر و اداره دقیق انتقال قدرت و مسئولیت از رهبران به اعضای تیم دارد. تبدیل سازمان‌ها به سیستم‌های خودگردان ساختارهای سازمانی را از خطراتی که امروز محیط باز آنها را تهدید می‌کند مصون و مقاوم نگاه می‌دارد.

تیم‌های کاری خودگردان برای گسترش مشارکت کارکنان در محیط کار، افزایش کارایی و ارتقاء کیفیت زندگی کاری ابداع مناسبی می‌باشد.