



چالش‌های به کارگماری^(۱) تیم‌های مجازی جهانی^(۲)

اسماعیل داداشی خاص*
حجت کاظمی**



چکیده

یکی از توانایی‌های بسیار مهم سازمان، یادگیری در انطباق با دورنمای جهانی فوق‌العاده رقابتی است که به طور فزاینده محسوس آن بر کارمندان اشتغال به کارهای تیمی دانش پایه^(۳) در ساختارهایی همچون تیم‌های مجازی جهانی است. در این مقاله نقش سازمانی تیم‌های مجازی جهانی و چالش‌های مربوط به مدیریت منابع انسانی بررسی می‌شود.

واژگان کلیدی: تیم‌های مجازی جهانی، به کارگماری، تنوع داخلی^(۴)، مدیریت مجازی^(۵)، جهانی شدن^(۶)

مقدمه

سازمانی، نوآوری‌ها، بهبود ارتباطات و خلاقیت مدیریت را ضروری می‌نماید. افزایش این توانایی‌های پویا به انعطاف‌پذیری راهبردی^(۱۰) نیاز دارد تا کل سازمان جهانی را فرا گیرد. چنین درجه انعطاف‌پذیری راهبردی فقط می‌تواند در پی پروژه‌های توزیعی چند بعدی در سطح جهانی به مرحله اجرا درآید که تا حد زیادی به وسیله تیم‌های مجازی جهانی انجام می‌شوند.

تیم مجازی جهانی، تیم موقت و با تنوع فرهنگی و جغرافیایی پخش شده است که به طور الکترونیکی ارتباط گروه کاری اعضا را

دورنمای^(۷) در حال تغییر عملکرد، سازمان‌ها را وادار می‌کند تا با رویکرد پویا در عملیات روزمره برای بقا و موفقیت در اقتصاد مجازی جهانی^(۸) سازگار شوند. تشدید ضروریات عملکرد، همانند شتاب تعاملات فوق‌العاده رقابتی و تغییرات تکنولوژیکی آشوبگر^(۹)، محیط پیچیده‌ای را به وجود می‌آورد که انعطاف‌پذیری



مبتنی بر نتیجه و بوروکراتیک پیش می‌رود و برای کار تیمی سیستم HRM با راهکارهای به کارگماری GVT در اطمینان بخشی هم‌افزایی بین عملکرد محتوایی کار تیمی مجازی جهانی (شایستگی های فنی و کارکردی اعضای GVT) ضروری هستند. کنترل اجتماعی کار را به طور مناسبی، امکان به وجود آمدن مسایل تضاد و تناقض هویتی در کار تیمی GVT را کاهش می‌دهد و شکاف بین خط مشی و عمل به کارگماری GVT را محدود می‌کند. کنترل رفتاری مناسب، بر فرآیند، برنامه ریزی و اجرای کار وظیفه‌ای هماهنگی تاکید می‌کند. خصوصاً بر تبادل اطلاعات داخلی میان اعضای GVT در همه سطوح و تبادل اطلاعات خارجی در سرتاسر سازمان و با ذی‌نفعان متمرکز است.

در یک محیط پویا و متغیر، ساختار انطباقی سازمان به اعمال کنترل اجتماعی و رفتاری GVT و انعطاف پذیری آن با استفاده از رویکردهای به کارگماری HRM نیاز دارد. تا با انسجام و یکپارچگی بیش تر، قابلیت های پویا را در پاسخ به تغییرات محیط پویا توسعه دهد و به بهبود بیش تر کار وظیفه‌ای GVTها منجر شود.

بنابراین، دیدگاه ترکیبی قابلیت های پویا مبتنی بر عاملیت، GVT را نه تنها به عنوان پردازشگر اطلاعات تصور می‌کند بلکه به عنوان کانونی در نظر می‌گیرد که در آن شایستگی ها به طور مستمر شکل گرفته، مدیریت و انتقال داده شده و آزمون می‌شوند و از این رو کلید موفقیت، تحت کنترل درآوردن عملیات GVTها در یک محیط

برقرار می‌کند. تیم های مجازی جهانی سریعاً یک شکل اثربخش یکپارچگی تخصص توزیعی می‌شوند که در پهنه زمان، محل جغرافیایی، ملیت ها و فرهنگ ها می‌باشند.

تیم های مجازی جهانی معمولاً وظایف بسیار مهم سازمانی از قبیل توسعه و عرضه محصولات جدید جهانی، مذاکره و مدیریت فراگیری میان مرزی، ادغام و اتحادها و هماهنگی برنامه های مدیریت اعتبار جهانی را تعیین می‌کنند. هدف این مقاله بررسی نقش تیم مجازی جهانی در سازمان های جهانی به عنوان هسته اصلی سازمان های قرن بیست و یکم مزایا و چالش های بزرگ آن با مدیریت منابع انسانی به ویژه در زمینه به کارگماری و کاربردهای خاص برای HRM در تفلیق اعضای مختلف در رابطه با انجام وظایف خاص می‌باشد.

مدیریت منابع انسانی در تیم های مجازی جهانی

دیدگاه ترکیبی توانایی های پویا مبتنی بر عاملیت (۱۱)

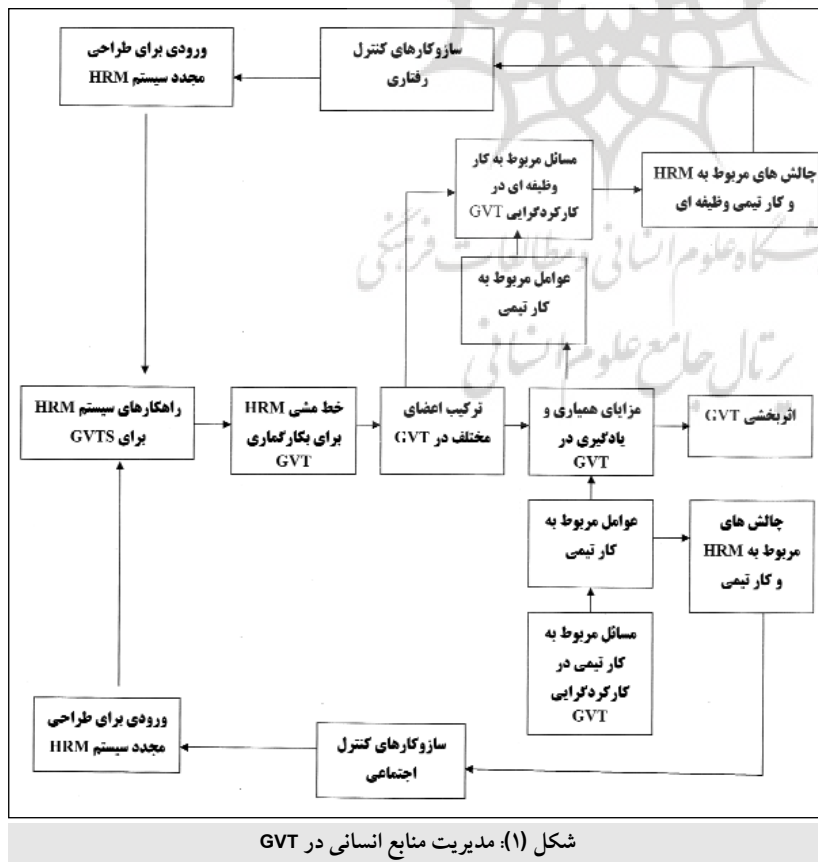
اخیراً نظریه ای به نام نظریه قابلیت های پویا در تشریح نقش ارزش افزای مدیریت منابع انسانی در سازمان ها به وجود آمده است. در این نظریه فرض می‌شود که توانایی سازمان در جذب، توسعه و به کارگیری دانش به عنوان منبع پویا می‌تواند ظرفیت های کل در رسیدن به بالاترین عملکرد در محل بازار (مزیت رقابتی) را تحت تاثیر قرار دهد.

دیدگاه نظریه عاملیت (۱۲) نیز که بر طراحی سیستم HRM مبتنی بر

تضاد هدف و ناموزونی اطلاعات تاکید دارد. نقش HRM در ایجاد و انتقال دانش نهفته (۱۳) فی مابین موجودیت های سازمانی و کارکنان را نادیده پنداشته است.

اهمیت سهیم شدن دانش در میان کارکنان دانشی نشان می‌دهد که نظریه عاملیت باید ظرفیت های گنجایشی به عمل آمده از کار تیمی پویا توسط کارکنان سازمان را گسترش دهد طراحی یک سیستم HRM مناسب باید با توجه به یادگیری و فرآیندهای انتقال دانش سازمان ها از سطح سازمانی به تیم های مجازی جهانی و بالعکس و همچنین در میان خود تیم ها صورت گیرد.

از دیدگاه ترکیبی قابلیت های مبتنی بر عاملیت، یادگیری با محوریت کارمند (۱۴) به عنوان عامل بسیار مهمی است که برای انعطاف پذیری HRM در رابطه با راهبرد سازمان نمایان می‌شود بالاخص طراحی سیستم HRM مناسب مربوط به کنترل های رفتاری و اجتماعی (۱۵) است که فراتر از کنترل



شکل (۱): مدیریت منابع انسانی در GVT



حل مساله و جذب دانش که هوش شناختی و هوش عاطفی^(۱۹) را دربر می گیرد.

(B) هوش کاربردی^(۲۰)- دانش هفته شخصی که با احساس مشترک، شهود و علایم سطح پایین دانش در انطباق با محیط یا در شکل گیری محیط، یک بعد از مساله را به تصویر می کشد.

(C) هوش خلاق^(۲۱)- توانایی شخصی در توسعه راهکارهای نوآورانه برای مسایل جدید که در محیط های نوظهور مواجه می شوند.

استفاده از هوش های چند بعدی در شناسایی داوطلبان بالقوه عضویت در GVT باعث می شود HRM مبنای شناسایی گوناگون را به طور مفصل فهرست بندی کند.

۲- سبک های یادگیری

در فرآیند یادگیری، زمان حال و گذشته به علاوه آرمان و هدف و واقعیت تجسم می شود که شامل چهار سبک یادگیری است:

(A) سبک یادگیری واگرا^(۲۲)- این سبک یادگیری، نگرش وضعیت های آرمانی ناشی از دیدگاه های بسیار را در تلفیق با یک کل معنی دار منعکس می کند.

(B) سبک یادگیری همگرا^(۲۳)- همگرایی شخصیت منحصر به فرد است که توانایی یادگیری از طریق تجزیه و تلخیص زمینه هر مساله و هدفگذاری آن را دارد.

(C) سبک یادگیری همگون سازی^(۲۴)- همانند یادگیری نوع همگرا، یادگیری همگون نیاز توانایی در تلخیص پیچیدگی مسایل و یا موقعیت ها را داشته اما در مقابل، علت یابی استقرایی را استفاده می کند تا از یک طرف راهکارهای ممکن برای مسایل را بیابد.

(D) سبک یادگیری انطباقی^(۲۵)- این سبک یادگیری هدف مدار است و هدف اولیه افراد در این سبک دستاورد کارهای انجام شده است. چنین سبکی گرایش به ریسک پذیری، تبیین فرصت های جدید، تعامل با گروه مختلفی از افراد و شناخت انطباق با موقعیت های محیطی واحد را برمی انگیزد. ارزیابی سبک یادگیری برای HRM در شناسایی چگونگی توسعه در حال پیشرفت هر عضو GVT بسیار مهم است که متناسب با نشانه های کاری برای داوطلبان مختلف عضو GVT مورد قبول قرار می گیرد واضح است که در به کارگیری اکثر داوطلبان ترکیبی از Iها و Qها در جذب شایستگی های جدید نیاز خواهد بود. تحلیل سبک یادگیری عنصر مهم در فرآیند انتخاب است. علاوه بر این، نوع سبک یادگیری، ارتباط درون Iها و داوطلبان، نقش و ساختار سبک های تفکری هر فرد، فرآیند انتخاب بر مبنای شایستگی را تحت تاثیر قرار می دهد که توسط HRM انجام می شود.

۳- سبک های تفکر

سبک های تفکری عضویت در تیم، بهره گیری منسجم از توانایی های شناختی و سبک های یادگیری را دربر می گیرد که برای

پیچیده می باشد و در کل به طراحی سیستم HRM و بالاخص راهکارهای به کارگیری بستگی دارد. شکل (۱) مدیریت منابع انسانی در GVT را نشان می دهد.

مسایل بالقوه مرتبط با GVT ها:

به طور معمول، مشکلات در هماهنگی و ارتباط در میان اعضای تیم مجازی جهانی، می تواند جو تضاد نهفته در GVT ها را به وجود آورد. اگر این جو به درستی اداره نشود، تضاد نهفته آشکار شده و گسترش می یابد و نتیجه آن چالش با HRM در شناسایی اعضای است که با برقراری ارتباط اثربخش، مسایل و تضادها را در GVT ها برطرف کنند. این چالش ها عبارتند از:

اولا: پیچیدگی ها و مشکلات کاری با سایرین، نه تنها ناشی از تفاوت فرهنگ هاست بلکه همچنین ناشی از سوابق وظیفه ای قابل توجه و کارکردی مختلف است و به راهکارهای آموزشی برای ارتباطات میان وظیفه ای^(۱۶) و میان فرهنگی^(۱۷) مربوط به عدم اطمینان جریان کار و پیچیدگی وظیفه ای نیاز دارد.

ثانیا: به خاطر ماهیت زودگذر و موقتی GVT ها و اینکه اعضا می تواند در تیم های چند بعدی به طور مشابه شرکت کنند، مسایل مربوط به نظام پاداش و شناخت اعضای تیم پدید می آید که روش هماهنگی را دچار مشکل می کند.

ثالثا: کنترل های رفتاری و اجتماعی GVT ها، توانایی در اندازه گیری تلاش فردی یا عملکرد شغلی برای ارزیابی عملکرد GVT ها را پایین می آورد زیرا ممکن است نتیجه کنترل های بوروکراتیک در وضعیت های متغیر کار وظیفه ای مجازی جهانی اثربخش نباشد.

بدین ترتیب مدیریت منابع انسانی با به کارگیری فناوری های اطلاعاتی و ارتباطی می تواند این نوع تیم ها را در حوزه های جغرافیایی پراکنده و با نیروهای گوناگون استفاده مناسب ارزیابی عملکرد در هر یک از تیم ها اعضای مختلف و شایسته را به کار گرفته و به نحو مطلوب آنها را مدیریت کند.

ویژگی های شناختی گوناگون اعضای GVT :

هر یک از ویژگی های شناختی گوناگون اعضای GVT، در ترکیب با ویژگی های گوناگون امور اداری سنتی اجزای تشکیل دهنده چارچوب نظریه چند بعدی HRM را فراهم می کنند اختلاط مناسب اعضای مختلف در فرآیند انتخاب را مورد ارزیابی قرار دهد. این ویژگی های شناختی در جدول یک نشان داده شده و عبارتند از:

۱- ضریب هوشی (IQهای) چند بعدی:

انتخاب اعضای GVT می تواند با به کارگیری دسته ای از IQهای چند بعدی به عنوان شاخص های توانایی مختلف هر یک از داوطلبان بالقوه شروع شود که عبارتند از:

(A) هوش تحلیلی^(۱۸)- برنامه ریزی، اجرا و ارزیابی فرآیندهای

**الف) ارزیابی نیاز به VT:**

گام اولیه در فرآیند مدیریتی، نمایش ابعاد واحد GVT و ارزیابی چرایی استفاده از GVT در سازمان است. دلیل منطقی برای استفاده، راهبرد پیش گیرانه یا واکنش پذیری^(۲۹) است. راهبرد واکنش پذیری با تدوین برنامه مدیریت برای ارائه گزارش کلی در سازمان و اطمینان بخشی هماهنگی برنامه ها و استمرار مدیریت فراگیر می باشد.

راه حل پیشگیرانه این است که مزیت رقابتی در سازمان با سازگاری راهبرد مدیریت فراگیر و گسترده به دست آید و از راهبرد وجه تمایز با سایر تامین کنندگان در محل بازار استفاده می کند.

ب) تعیین کار و وظیفه ای GVT

کارهایی که GVT مواجه است می توان در سه نوع طبقه بندی کرد:

۱) کارهای مشارکتی - کارهای یکپارچه ای مانند توسعه طرح بازاریابی، اجرای تغییر سازمانی در شرکت تابعه خارجی یا انتخاب تامین کنندگان خارجی.

۲) کارهای کامپیوتری - وظایف بسیار ساختارمند که به بهره گیری و تثبیت جامع دانش و تکنیک ها برای پیشروی موفق نیاز دارند در این وظایف ابهام وجود ندارد و نقطه آغاز و پایان مجموعه فعالیت ها در مقایسه با این وظایف شناخته شده است.

۳) کارهای خلاق - وظایفی که پاسخ ها یا فرآیند آنها در یافتن راهکار محقق نشده است و به نشانه های خلاق اعضای GVT در یافتن راهکارهای قابل پذیرش وابسته هستند.

ج) تعیین محیط هایی که در هر یک از آنها GVT فعالیتی انجام خواهد داد.

برای ارائه خدمات به مشتریان جهانی، مهارت و تخصص اعضای GVT با دانش زمینه ای و اهداف GVT تناسب دارد و راهبرد سازمان در انواع خاص بازارها و محیط داخلی کشورها خیلی متفاوت خواهد بود و تنوع بیشتر موقعیت محیط، تلاش بیشتر GVT را در پی خواهد داشت. بنابراین HRM بایستی محیط را در انجام ارزیابی اهداف بالقوه و رسیدن به موفقیت هر GVT را بررسی کند.

د) تعیین اندازه/ ترکیب GVT

اندازه GVT به انجام کار با اهداف خاص و ماهیت وظیفه مشخص اعضای تیم وابسته است تا با انتخاب کادر تیمی با اعضایی که دارای مهارت های پایه ای ضروری هستند مسایل پیچیده پیش روی سازمان های جهانی را نشان دهند.

ه- ماتریس های (۳۰) ارزیابی عملکرد

GVT

یکی از وظایف خیلی دشوار مربوط به

HRM در ارزیابی داوطلبان GVT برحسب سبک های تفکری فردگرایانه شان ارزشمند خواهد بود. طبقه بندی سبک های تفکری عبارتند از:

(A) سبک تفکری سلطنتی (۲۶) - تفکر واحد فردگرایانه ای که تمرکز توجه موفق بر خود گروه یا اهداف معین را به تصویر می کشد اما به طور غیر همانندی قویا از عدم اطمینان محیطی تاثیر می پذیرد.

(B) سبک تفکری سلسله مراتبی - سبک تفکری فردگرایانه که بر مبنای اولویت های هدفگذاری، شناختی و انجام تبادل همه اهداف را به نتیجه نمی رساند. بنابراین در این ویژگی منحصر به فرد تمایل به تعیین اولویت ها برای سایر افراد GVT است.

(C) سبک تفکری اولیگارش (۲۷) - سبک تفکری که بر گرایش به تحلیل چگونگی انجام فعالیت بیشتر در یک دوره زمانی با رضامندی آشکار با دستیابی به علایم چندوظیفه ای متکی است.

(D) سبک تفکری آشوب گرانه (۲۸) - افرادی که اغلب کمتر بر تفکرشان توجه می کنند و به طور سازماندهی نشده و تصادفی در فرآیندهای تفکری نمایان می شوند ولی گاهی اوقات ممکن است راهکارهای خلاق تری را پیشنهاد کنند. بنابراین این افراد منابع ارزشمند خلاقیت تیم هستند، اما اغلب در انطباق بخشی در کار با GVT مساله ساز می باشند.

مدیریت منابع انسانی می تواند به طور متفاوت رابطه بین سبک های تفکری فردگرایانه و اجرای وظایف ضروری را تحت تاثیر قرار دهد و با دانستن سبک های تفکری اعضای تیم در حل مسایل نوظهور، غیر ساختارمند و پیچیده، اثربخش باشد و انسجام یکپارچگی در اطمینان بخشی تنوع مناسب در تصمیمات به کارگیری GVT را به دست آورد.

جدول ۱: دو بعد مختلف عضویت در GVT ها:

ابزارهای مدیریتی در نمایش مسایل تفکیک ناپذیر**به کارگماری GVT ها**

گام های مدیریتی که اهمیت شناسایی و نمایش تنوع اعضای GVT را افزایش می دهد در شکل (۲) نشان داده شده است که در موفقیت GVT ضروری هستند.

ابعاد جنبه شناختی غیر رسمی تنوع عضویت در GVT ها	ابعاد جنبه امور اجرایی رسمی تنوع عضویت در GVT ها
IQ چندبعدي	سن
سبک یادگیری	جنسیت
سبک تفکر	حداقل شرایط اقلیت
ظرفیت انطباق	ملیت
تجربه وظیفه ای	تعلیم و تربیت
تجربه در GVT	مهارت ارتباطی
وابستگی به کار تیمی جهانی	آگاهی از زبانها

جدول ۱: دو بعد مختلف عضویت در GVT ها:



این درگیری گسترده HRM به رویکرد جدیدی در تصمیم گیری درباره به کارگماری براساس تیمی برحسب روش های نوآورانه در حال رشد سازماندهی و مدیریت افراد در درون شبکه های کاری جهانی مثل به کارگیری GVTها با تمرکز بر کارمند محوری و ارتباط موثر و معنی دار میان فرهنگ ها نیاز دارد. این اقدامات نوظهور HRM می تواند در امور چند بعدی در حال رشد و فرهنگ همپارانه جمعی تیم محور با تمرکز توجه بیشتر بر نوآوری های HRM و بدون توجه صرف به جرح و تعدیل خط مشی های سنتی HRM به نتیجه برسد. ■

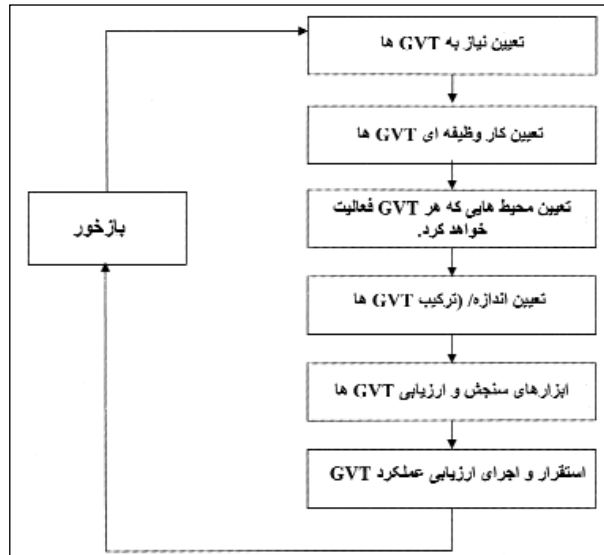
پی نوشت ها:

- ۱- Staffing
- ۲- Global Virtual teams (GVT)
- ۳- Knowledge- based team work
- ۴- Internal diversity
- ۵- Virtual Management
- ۶- Globalization
- ۷- Landscape
- ۸- Global Virtual Economy
- ۹- Disruptive
- ۱۰- Strategic flexibility
- ۱۱- Agency- dynamic capabilities
- ۱۲- Agency Theory
- ۱۳- Tacit Knowledge
- ۱۴- Employee-centered Learning
- ۱۵- Social and behavioral controls
- ۱۶- Cross- functional communication
- ۱۷- Cross- Cultural
- ۱۸- Analytical intelligence
- ۱۹- Emotional intelligence
- ۲۰- Practical intelligence
- ۲۱- Creative intelligence
- ۲۲- Divergent Learning Style
- ۲۳- Convergent
- ۲۴- Assimilating
- ۲۵- Accommodative
- ۲۶- Monarchical thinking style
- ۲۷- Oligarchial
- ۲۸- Anarchical
- ۲۹- Reactive or proactive strategy
- ۳۰- Metrics

منبع:

Michael Harvey, Milorad M. Novicevic, Gary Garrison (2004). "Challenges to staffing global Virtual teams" University of Mississippi, Human Resource Management Teview, v.14.

*کارشناسی ارشد مدیریت شهری دانشگاه علامه طباطبایی
**کارشناس ارشد مدیریت شهری دانشگاه علامه طباطبایی



شکل ۲: فرآیند گام به گام تصمیم مدیریت در GVTs

GVT افزایش ابزارهای شناسایی تیم است که اهداف تیم و اثربخشی کار به علاوه روش کارآمد را به نتیجه می رساند. برای اندازه گیری تحقق وظایف نهفته و مشخص GVT و انتظارات صریح متعدد، به کارگیری ماتریس های ارزیابی عملکرد برای گسترش روابط گسترده جهانی از طریق سازمان و تیم های مجازی جهانی ضروری است.

(و) استقرار و اجرای ارزیابی عملکرد GVT

بعد از استقرار ماتریس ها برای سنجش عملکرد GVTها، فرآیند ارزیابی باید وضعیت برابری داشته باشد و ارزیابی عملکرد بر مبنای ماهیت مجازی روابط درونی اعضای تیم و عملکرد تیم و تلاش های بهنجار سازمان صورت گیرد. ترکیب جهانی و ابعاد مجازی GVT موجب دشواری فرآیندهای ارزیابی عملکرد می شود و مدیریت HRM، باید مفهوم GVT را در به نتیجه رساندن عامل بالقوه نشان دهد.

نتیجه گیری:

تشکیلات کار و وظیفه ای/ کار تیمی در هر دو حوزه جهانی و مجازی فرصت هایی برای سازمان ها در کسب منافع فعالیت های جهانی شان گشوده است. طراحی سیستم ها مناسب HRM و زیرساخت IT پشتیبان GVTهاست و با چالش هایی از قبیل برقراری ارتباط میان اعضای GVT با فاصله جغرافیایی، همزمانی چرخه کار و تمایزات فرهنگی بین واحدهای کاری اعضای GVT مواجه هستند. فناوری های ارتباطی و زیرساخت IT به طور موفقیت آمیزی انعطاف پذیری و پویایی کار تیمی مجازی جهانی را تسهیل می کند. بنابراین سیستم HRM نشان دهنده نیازهای GVT است که نه تنها باید بر استعداد انباشته کارکنان سازمان متمرکز شود بلکه به طور جهانی نیز توسعه مجازی این استعداد را در تیم های پراکنده در میان شبکه کاری روابط درونی سازمان ها هماهنگ کند.