

تیم‌های خودگردان

دکتر اصغر مشبکی*

بهر روز قلیچ‌لی***

چکیده

سازمان‌های امروزی با رقابتی فشرده در بازار جهانی، که به طور دایم در حال تغییر است، روبرو هستند. بسیاری از سازمانها از اوایل دهه ۱۹۹۰ ساختار سازمانی خود را از حالت عمودی یا سلسله‌مراتبی به صورت افقی یا فرآیندی در آورده‌اند. در ساختار فرآیندی، کار تیمی و مشارکت نیروی انسانی از فعالیتهای کلیدی یا اساسی به شمار می‌آید. سازمان‌های مبتنی بر تیم قادرند از منابع انسانی به نحو مطلوبی استفاده کنند و بستر مناسبی برای رقابت در بازار برای خود فراهم آورند. به کارگیری طرح تیم‌های خودگردان^۱ از سوی سازمان‌های پیشرو، از اوج ارتقای بهره‌وری و کیفیت نیروی انسانی خبر می‌دهد. به بیان دیگر، این سازمان‌ها با اجرای تیم‌های کاری خودگردان، به مثابه نوعی استراتژی، توانسته‌اند به انگیزش، کیفیت، بهره‌وری، رضایت مشتریان و تعالی عملکرد دست یابند. نگارنده در مقاله حاضر، تیم‌های کاری خودگردان را به گونه‌ی رویکردی نوین در مدیریت عملکرد طراحی سازمانی و شغل مطرح می‌سازد. وی ضمن بررسی مفاهیم مرتبط با موضوع، به تبیین الگویی کاربردی برای اجرای آن‌ها به ویژه در شرکت‌های تولیدی و صنعتی اهتمام نموده است. در پایان، نگارنده تجربه شرکت ایران خودرو را به صورت نمونه‌ای کاربردی بررسی و ارزیابی می‌کند.

واژه‌های کلیدی: تیم کاری خودگردان، رویکرد خودمدیریتی، گروه بهبود کیفیت، رهبری قدرت ساز و توانمند ساز.

مقدمه

همان‌گونه که شرکت‌ها به ساختار افقی و فرآیندی روی می‌آورند و از ساختار سلسله‌مراتب عمودی فاصله می‌گیرند، اهمیت و ضرورت تشکیل تیم‌های کاری

* دانشیار گروه مدیریت دانشکده علوم انسانی دانشگاه تربیت مدرس

** دانشجوی دکتری مدیریت دانشگاه تربیت مدرس

خودگردان در همه سطوح سازمانی، به ویژه به شکل واحدهای اصلی آن‌ها، آشکار می‌گردد. بر این اساس، مقالات و مطالعات موردی فراوانی دربارهٔ اثربخشی تیم‌های کاری خودگردان، به صورت رویکرد جدید در طراحی سازمانی و شغل، موجود است [۱].

امروزه، تیم‌های کاری خودگردان به یک شیوه زندگی کاری در میان شرکت‌های پیش‌تاز در کشورهای توسعه یافته‌ای چون آمریکا، اروپا و ژاپن تبدیل شده است. در مطالعات اخیر "فورچون" از تیم‌های کاری خودگردان استفاده می‌شود [۲].

هدف اصلی تیم‌های کاری خودگردان، بهبود عملکرد از طریق مشارکت نیروی انسانی در تأمین نیازهای مشتری است. یکی از شگردهای اساسی خودروسازان کشورهای توسعه یافته به منظور ایجاد فرهنگ کاری مستحکم و بهبود کیفیت و عملکرد، "استفاده از تیم‌های کار خودگردان" است. عموماً سازماندهی افراد در درون این تیم‌ها عنصر حیاتی در کلیه سبک‌های مدیریتی با عملکرد عالی به شمار می‌آید. تیم کاری خودگردان، گروه کوچکی از کارکنان است که مسئولیت مدیریت فرآیندهای داخلی شان را بر عهده دارند. به سخن دیگر، این تیم‌ها معمولاً اموری چون بکارگماری اعضا، برنامه‌ریزی، تصمیم‌گیری، حل مسائل و مشکلات، ارزیابی عملکرد و امور انضباطی مربوط به حیطه کاری خود را انجام می‌دهند در مقاله حاضر، ابتدا ادبیات مرتبط با تیم‌های کاری خودگردان تبیین شده سپس، الگویی به منظور اجرای آن در شرکتی معرفی می‌شود که بستر کار تیمی را با به کارگیری فنون مدیریتی نظیر نظام‌های مدیریت کیفیت، مدیریت مشارکتی و مدیریت کیفیت فراگیر فراهم ساخته‌اند.

تیم‌های کاری خودگردان: پیشینه تاریخی، تعریف و اهداف

در حال حاضر، تیم‌های کاری خودگردان، به جریان فکری جدید در سازمان‌های پیشرو تبدیل شده با این وجود، مفهوم جدیدی تلقی نمی‌شود. تیم

کاری خودگردان، تا حدود زیادی، از ادبیات گروه کاری خود مختار،^۱ به شکل بارز سازمان کارگری و نیز بخشی از تئوری نظام فنی اجتماعی،^۲ در طی دهه‌های ۶۰ و ۷۰ استخراج شده است. در این تئوری که بر بهینه سازی مشترک نظام فنی و اجتماعی یک سازمان تأکید می‌شود تنها چارچوب طراحی کار است که به طور مشخص به گروه، و نه فرد مربوط می‌گردد. مطابق نظام فنی و اجتماعی، فعالیت در گروه کاری خود مختار موجب معنی دار شدن کار، توسعه مسؤلیت و تأمین نیازهای انسانی می‌گردد.

مفهوم گروه کاری خود مختار - که اغلب مترادف با مفاهیم مدیریت مشارکتی و دموکراسی صنعتی است - بویژه در اروپا در طی دهه ۱۹۷۰ به کار گرفته شد. در ایالات متحده، افرادی چون "کامینگز" (۱۹۷۸) و "هاگمن والدهام" (۱۹۸۰) مطالعه گروه‌های کاری خود مختار را از دیدگاه نظام فنی و اجتماعی تداوم بخشیده در درون مفاهیم طراحی شغل، مانند گروه‌های کاری "خودتنظیم" یا "خودگردان"^۳ وارد ساختند. تیم‌های کاری خودگردان نیز تداوم بخش راه حلقه‌های کیفیت و سایر برنامه‌های بهبود کیفیت هستند.

بر اساس تحقیقات "کاهن" "لدفورد" و "اسپریتیزر" تا دهه ۱۹۹۰ بیش از ۴۰ درصد شرکت‌های بزرگ در ایالات متحده در حال استفاده از تیم‌های کاری خودگردان بوده‌اند. مهم‌ترین دلایل این سازمان‌ها برای به کارگیری این تیم‌ها، بهبود عملکرد و کیفیت بوده است [۳].

"سکستون" (۱۹۹۴) در نتیجه تکامل مفهوم تیم‌های کاری خودگردان در سازمان‌ها اظهار می‌دارد که تیم کاری خودگردان عبارت است از شکل مستقل و مردم سالار سازمانی که در آن گروهی از کارکنان مسؤلیت تدوین مقررات، سازماندهی و کنترل امور مرتبط با مشاغل کاری‌شان را بر عهده می‌گیرند. اهداف تشکیل تیم‌های خودگردان در سازمان عبارتند از بهبود کیفیت زندگی کاری، افزایش

1- Autonomous Work Group

2- Socio Technical System

3- Self - regulated work Group

کیفیت و بهره‌وری سازمانی و ایجاد ساختاری که پاسخگوی نیازهای کاری سازمان و نیازهای اجتماعی و روانی کارکنان باشد [۴].

مزایای تیم‌های کاری خودگردان

"الموتی" (۱۹۹۷)، با مروری بر مطالعات مربوط به تیم‌های کاری خودگردان، اظهار می‌دارد که استفاده از این تیم‌ها عموماً منجر به بهبود عملکرد سازمانی شده‌اند [۵].

"سیرکین" (۱۹۹۸)، نیز معتقد است که اجرای برنامه تیم‌های خودگردان در سازمان می‌تواند به افزایش رضایت مشتریان، کاهش هزینه‌ها، تسریع و بهبود فرآیند تصمیم‌گیری و افزایش سهم بازار منتج شود [۶].

"استاکس" و "استوارت" (۱۹۹۲) اظهار می‌دارند که حداقل هشت دلیل برای پذیرش رویکرد خودمدیریتی^۱ از سوی سازمان‌ها وجود دارند که عبارتند از: کاهش هزینه‌ها، کاهش نیروی کار، افزایش بهره‌وری، ارتباط نزدیک‌تر با مشتریان، کاهش هزینه‌های مدیریتی در سازمان‌های دیوان سالار، افزایش سرعت خدمات و عرضه محصولات به بازار، افزایش انگیزش و تعهد کارکنان و آشکار نمودن سهم منحصر به فرد آن‌ها در پیشبرد امور سازمان [۷].

"فلاناکن" (۱۹۹۴) خاطر نشان می‌کند که شکل‌گیری تیم‌های خودگردان در شرکت آی‌بی‌ام به بهبود مستمر بهره‌وری، کیفیت و نوآوری منجر گردید [۸]. مطالعه دیگری که در همین زمینه صورت گرفته نشانگر آن است که طرز تلقی‌ها، رفتارها و اثربخشی نیروی انسانی در نتیجه وجود تیم‌های خودگردان در شرکت "اینستروسنت" تگزاس بهبود یافته است [۹]. همچنین "اسپانبور" عقیده دارد هنگامی که کارکنان در پیشبرد عملیات خود مشارکت داده شوند، نسبت به کارشان علاقه‌مند و متعهد شده و به تداوم مشارکت در سازمان اصرار خواهند ورزید [۱۰]. در نتیجه با ایجاد چنین محیط کاری، کارکنان با وظایف خود آشنا می‌شوند و از موفقیتشان لذت می‌برند. از طرفی

سرپرستان نیز به جای اعمال فشار بر کارکنان، زمان بیشتری برای تمرکز بر خلاقیت و نوآوری در اختیار خواهند داشت. افزون بر آن، مفاهیم نوین رهبری نظیر انسجام‌دهی، هم‌افزایی و القای تصویر مطلوب وضعیت آینده جایگزین وظایف سنتی رهبری، یعنی: کنترل، هدایت و اجرای امور می‌شوند.

در ساختار فعلی اغلب سازمان‌ها که از نوع سلسله مراتبی است - کارکنان از سوی سرپرستان، سرپرستان از جانب مدیریت میانی و مدیران میانی از جانب مدیران ارشد کنترل و هدایت می‌شوند هیچ کس در این سازمانها، خودکنترل نیست، بلکه افراد فقط افراد دیگر را کنترل می‌کنند.

این رویه، احساس فقدان توانمندی را در نیروی انسانی به وجود می‌آورد؛ در حالی که اجرای برنامه توانمندسازی در چارچوب طرح تیم‌های خودگردان، سبب می‌شود کارکنان کنترل مشاغل‌شان را در اختیار بگیرند. نگاره شماره (۱)، به طور مختصر نشان دهنده تحلیل مقایسه‌ای بین مزایای به کارگیری تیم‌های خودگردان و گروه‌های کاری سنتی است:

نگاره ۱. تحلیل مقایسه‌ای مزایای مدیریت تیم کاری خودگردان و گروه‌های کاری سنتی

گروه‌های کاری سنتی	تیم‌های کاری خودگردان
<ul style="list-style-type: none"> ● وجود دستورالعمل‌ها برای انجام امور ● پاداش مبتنی بر عملکرد فردی ● تمرکز بر اشتباهات کاری ● رقابت کاری ● توقف در اهداف جاری ● پیشبرد امور با تقاضای منابع بیشتر ● واکنش در برابر حوادث و سوانح ● صرف هزینه به منظور بهبود کیفیت 	<ul style="list-style-type: none"> ● فقدان دستورالعمل برای انجام امور ● تمرکز بر راه حل‌های اشتباهات کاری ● همکاری و همیاری ● بهبود و نوآوری مستمر ● پیشبرد امور با منابع موجود ● پیشگیری از وقوع حوادث و سوانح ● کاهش هزینه از طریق بهبود کیفیت

منبع: گروه کریر تراک، اجرای تیم‌های کاری خودگردان (۱۹۹۸)

شرایط و موانع فراروی اجرای موفق تیم‌های کاری خودگردان

در ادبیات تیم‌های کاری خودگردان، توانمندسازی کارکنان مستلزم وجود شش شرط کلی است که عبارتند از: آموزش صحیح، بینش مشترک، مجموعه ارزش‌های مشترک، منافع مشترک، اعتماد مدیریت به کارکنان و فرهنگ سازمانی مخاطره‌پذیر^[۱۱]. علاوه بر این، در ادبیات فنی - اجتماعی تیم‌های کاری خودگردان آورده شده که اجرای موفق آن‌ها، مستلزم اعمال تغییرات در رویه‌های معمول یک سازمان است. این تغییرات عبارتند از:

- ۱- طراحی نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد تیمی؛
- ۲- دستیابی و استفاده از داده‌های عملکرد تیمی به جای داده‌های مبتنی بر عملکرد فردی؛

۳- بکارگیری رویه انتخاب پرسنل از جانب تیم‌های خودگردان.

برای توسعه تیم‌های کاری خودگردان در سازمان، به زمان بسیاری نیاز است؛ از این رو در سازمان می‌توان از طریق کاهش اعمال فشار برای انجام کارها و تضمین امنیت شغلی و حقوق و مزایای پرسنل، طی دوره آزمایش طرح، بستر مناسبی برای تحقق اهداف فراهم ساخت.

تیم کاری خودگردان، نه فرمولی جادویی است و نه ساز و کاری که به صورت مصنوعی مبتنی بر مدیریت باشد؛ حال آن‌که رویکرد طراحی تیم‌های کاری خودگردان بخشی از یک تغییر بنیادی مبتنی بر تحلیل ژرف سازمانی است.

شرایط موجود در سطح فردی، گروهی و سازمانی می‌تواند تقویت‌کننده و یا حتی مانع از اجرای موفق تیم‌های کاری خودگردان شوند. در سطح فردی، کارکنان باید هم قابل اعتماد و خودانگیزش^۱ باشند و هم سطح نسبتاً بالایی از مهارت‌های ارتباطی را از خود نشان دهند (مانند توانائی کارکردن با گروهی از افراد مختلف برای انجام کاری پیچیده). شرایط کلیدی مورد نیاز برای موفقیت در سطح گروهی

عبارتند از: توان رهبری، اعتماد به نفس، تمایل و توانایی مشارکت‌جویی، ارتقای مهارت‌های مدیریت استرس و ابهام نقش.

همچنین در سطح سازمانی، وضعیتی که در موفقیت تیم کاری خودگردان مؤثر واقع می‌شود عبارتند از: ویژگی‌های نظام تولید، محیط کار (رقابت و عوامل بازار)، تغییرات اقتصادی در فضای سیاسی و فرهنگ سازمانی [۱۲].

به طور کلی، عدم توجه به این وضعیت‌ها در اجرای تیم‌های کاری خودگردان به یک تجربه کوتاه و ناموفق منجر خواهد شد؛ حال آن‌که، با تحلیل سازمانی مناسب قبل از شروع برنامه تیم‌های خودگردان، تأثیر بالقوه این وضعیت آشکار می‌گردد. علاوه بر وضعیت یادشده، احتمالاً مجموعه‌ای از موانع در فرآیند اجرای تیم‌های خودگردان بروز خواهند کرد؛ موانعی از قبیل: عدم اعتماد نیروی انسانی، وجود نابرابری از نظر رتبه و منابع در میان افراد، فقدان حمایت مدیریت ارشد، تهدید سرپرستان به مقاومت در برابر تغییر، فقدان مشارکت [۱۳]. به طور کلی، این موانع هنگامی پدید می‌آید که تغییر و نوآوری در یک سازمان صرفاً به خاطر بوالهوسی و سرگرمی مدیریت انجام گیرد؛ نه با هدف رفاه سازمان و کارکنان.

جبران خدمات در تیم‌های کاری خودگردان

رویکرد کار تیمی از سوی شرکتهای امروزی مورد پذیرش واقع شده، اما برای پرداخت مبتنی بر کار تیمی رغبت اندکی مشاهده شده است، برای مثال، تحقیقات مؤسسه مطالعات استخدامی در ایالات متحده درباره شرکت‌هایی که کار تیمی، جزئی از فرهنگ آن‌ها در آمده، نشانگر این است که تنها ده درصد از آن‌ها در حال اجرای طرح پرداخت مبتنی بر عملکرد تیمی هستند. همچنین، در تحقیقی دیگر از مشاوران ای. آر. (۱۹۹۵) مشخص شد که به طور فعال، تنها ۵۸ درصد از شرکت‌های دارای کار تیمی، در حال مطالعه و بررسی نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد تیمی هستند [۱۴].

با این وجود "ولینز" و "سایکلز" در مطالعات خود به این نتیجه رسیدند که در

برنامهٔ جبران خدمات مبتنی بر عملکرد تیمی، معمولاً به سه طریق ذیل به اعضای تیم پرداخت صورت می‌گیرد که عبارتند از: [۱۵]

۱- عمق شغل: ^۱ در این روش به اعضای تیم خودگردان به خاطر افزایش در میزان تسلط کاری فرآیند خاص، پاداش تعلق می‌گیرد؛ برای مثال، اعضا ابتدا می‌توانند نحوهٔ استفاده از تجهیزات کاریشان را یاد گرفته سپس چگونگی اقدامات پیش‌گیرانه برای حفظ و نگهداری آن را بیاموزند.

۲- گستره شغل: ^۲ در این روش اعضای تیم باید همه فعالیت‌های مورد نیاز در تیم خودگردان را به طور کامل فراگیرند؛ برای نمونه، در یک شرکت خودروسازی، هر یک از اعضای تیم مونتاژ صندلی (با ۶ تا ۷ فعالیت مختلف) ملزم خواهد بود که همه این فعالیت‌ها را یاد بگیرد.

۳- مهارت‌های عمودی: ^۳ اعضا در این روش - که کمتر معمول است - مهارت‌های رهبری قابل کاربرد در امور تیم را می‌آموزند؛ برای مثال، فنون مسئله‌یابی، آموزش، ایمنی و مهارت هدایت جلسات که همگی برای موفقیت تیم ضروری هستند.

رهبری در تیم‌های کاری خودگردان

تیم‌های کاری خودگردان، رویکرد جدیدی به رهبری را مطرح می‌سازند. به عبارت دیگر، در هر تیم خودگردان، رهبر به جای آنکه در مقام مدیر تیم انجام وظیفه نماید، تسهیل‌کننده فرآیند تصمیم‌گیری و سایر وظایف مدیریتی مرتبط با کار تیم است [۱۶].

به طور کلی تیم‌های خودگردان دارای دو نوع سبک رهبری‌اند: "رهبری قدرت ساز" و "رهبری توانمندساز". در سبک رهبری قدرت ساز، رهبر، شخصی فعال و کارمند محور است، که مهارت‌های کار تیمی را به اعضا یاد داده تلاش‌های تیم‌سازی را هدایت می‌کند افزون بر آن، رهبر ساختار تیم را تدارک می‌بیند، به هماهنگی

1- Job - depth

2- Job - breath

3- Vertical Skills

امور تیم کمک می‌کند و به عملکرد خوب پاداش می‌دهد. در این شیوه از رهبری نیز در نتیجه تفویض اختیار و تصمیم‌گیری مشارکتی، مهارت‌ها و توانایی‌های اعضای تیم رشد می‌یابند. با این وجود، رهبر کنترل و نظارت بر رفتارهای تیم و جهت‌دهی راهبردی آن را حفظ می‌کند. براساس این سبک رهبری، مهارت‌های اعضای تیم، توسعه یافته عملکرد، کیفیت و روحیه آنان بهبود می‌یابد.

اما در سبک رهبری توانمندساز، رهبر در مقام تسهیل‌کننده است و کنترلی بر تصمیمات عمده یا فرآیندهای کاری تیم ندارد. در اینجا، تیم خودگردان، حقیقتاً خود در مقام مدیر عمل می‌کند. با این وجود، نقش‌های رهبری مهمی نیز وجود دارند؛ برای مثال، رهبر رفتار مناسب تیم را الگوسازی می‌نماید، به ارتقای یادگیری و توسعه مهارت‌های اعضای آن کمک می‌کند و مسائل بیرون از تیم را حل می‌نماید. این شیوه رهبری برای بهبود عملکرد، کیفیت و روحیه کار تیم اثربخش‌تر است. افزون بر آن، به کارگیری این نوع رهبری مستلزم وجود یک تیم توسعه یافته و بسیار کارآزموده است.

بنابراین، سازمان‌هایی که قصد دارند استراتژی تیم‌های خودگردان را به کار گیرند باید قبل از انتخاب سبک رهبری توانمند، از مرحله رهبری قدرت‌ساز گذر کنند [۱۷].

آموزش تیم‌های کاری خودگردان

با توجه به این که اغلب، اعضای تیم خودگردان در آغاز کار فاقد مهارت‌های لازم برای اجرای موفقیت‌آمیز مسئولیت‌های جدید هستند، ممکن است چند سالی زمان لازم باشد تا یک تیم به تکامل برسد. در این هنگام، سازمان می‌تواند از طریق آموزش مهارت‌های مورد نیاز به اعضا به روند تکاملی تیم خودگردان سرعت بخشد. آموزش مهارت‌ها در سه محور صورت می‌گیرد.

- **مهارت‌های فنی:** اعضای تیم خودگردان باید آموزش‌های گوناگونی برای یادگیری مهارت‌های فنی جدید طی کنند؛ به گونه‌ای که قادر باشند فعالیت‌های

مختلفی صورت دهند. در واقع، چنین تیمی از انعطاف‌پذیری بیشتری برخوردار بوده و می‌تواند با نیروی انسانی کمتری به فعالیت مشغول شود.

● **مهارت‌های مدیریتی:** تیم خودگردان مسؤولیت بسیاری از امور را که پیش از این از جانب سرپرستان انجام می‌گرفت، به عهده می‌گیرد. در نتیجه، اعضای این نوع تیم‌ها نیاز به آموزش در زمینه مهارت‌های مدیریتی دارند که از آن جمله است مهارت‌های بودجه‌بندی، برنامه‌ریزی، نظارت و ارزیابی عملکرد و مصاحبه با متقاضیان شغل.

● **مهارت‌های ارتباطی:** اعضای تیم خودگردان به یادگیری مهارت‌هایی برای برقراری ارتباطات به منظور یک تیم اثربخش نیاز دارند. آن‌ها باید بتوانند افکار و احساسات خود را به منظور تسهیم اطلاعات، حل تعارض و دادن بازخور به یکدیگر، بیان کنند [۱۸].

الگوی اجرای تیم‌های خودگردان

تاکنون روش شناسایی واحدی برای طراحی و اجرای تیم‌های کاری خودگردان در یک سازمان ارائه نشده است. با این همه اغلب روش‌شناسی‌های موجود بر اجرای این نوع تیم‌های کاری، در چارچوب برنامه راهبردی تأکید دارند؛ بر این اساس شرکت‌ها می‌توانند با تدوین برنامه‌ای بلندمدت به انتقال از ساختار مبتنی بر واحدهای وظیفه‌ای به ساختار مبتنی بر تیم‌های خودگردان اقدام نمایند. الگوی موردنظر در این مقاله، با بررسی و تلفیق روش‌شناسی‌های نویسندگان و محققانی چون "رتز" (۱۹۹۵) [۱۹]، "ولینز" و "سایگز" (۱۹۹۴)، "سوهال" و "کلی فور" (۱۹۹۸) [۲۰] و "وان آملزورت" و "بندرز" (۱۹۹۶) عرضه شده است [۲۱]. این الگو، شامل یک مرحله مقدماتی و چهار مرحله اجرایی است که شکل راهنمای کلی، بویژه برای بسیاری از شرکت‌های ایرانی که اقدامات مثبتی را برای اجرای فنون مدیریتی، همچون نظام‌های مدیریت کیفیت، مدیریت مشارکتی، مدیریت کیفیت فراگیر و حلقه‌های کیفیت انجام داده‌اند مناسب است.

مرحله مقدماتی: تبیین مفاهیم اولیه ایجاد تیم و کار تیمی

در این مرحله، همه کارکنان سازمان باید با مفاهیم مرتبط با تیم و کار تیمی و این که، چگونه تیم‌های کاری خودگردان محیط کاری را دگرگون می‌سازند، آشنا شوند؛ همچنین، این مرحله در برگیرنده فعالیت‌هایی چون، ارزیابی آمادگی واحدهای سازمانی برای پذیرش رویکرد تیمی، تدوین طرح انتقالی مشخص، برگزاری سمینار توجیهی برای آشنایی با مفاهیم مرتبط با تیم و کار تیمی، و تشریح برنامه راهبردی سازمان در ارتباط با موضوع است. برنامه سازمان باید مواردی نظیر: اهداف هر واحد سازمانی برای کار تیمی، میزان تعهد و حمایت مدیران، فهرستی از وظایف و مسئولیت‌های مدیران در هر مرحله از فرآیند انتقال، طراحی شبکه ارتباطاتی جدید، تعریف و تبیین نقش‌ها و مسئولیت‌های جدید مدیران و تیم‌های کاری، و توصیف ساختار سازمانی طراحی شده را در بر می‌گیرد. بعلاوه، در تدوین مأموریت سازمان در اجرای تیم‌های کاری خودگردان، می‌توان به موضوعاتی چون، دستیابی به انعطاف‌پذیری و انگیزش بیشتر، بهبود مستمر فعالیت‌ها، دستیابی به کیفیت برتر، خلاقیت و نوآوری، پذیرش نگرش مشتری‌گرایی و افزایش مستمر مهارت‌های فنی نیروی انسانی، اشاره کرد.

مرحله دوم: واگذاری اولیه اختیارات و مسئولیت‌ها

در این مرحله، مدیریت قسمتی از مسئولیت‌های شغلی جدید را به تیم‌های خودگردان تفویض می‌کند؛ برای مثال، مسئولیت امور مربوط به نظام آراستگی (5S)، ایمنی، آموزش اعضا، تعمیر و نگهداری تجهیزات، برنامه‌ریزی کار تیم و بهبود کیفیت.

همچنین تیم‌های کاری خودگردان، مسئولیت تدوین طرح‌های عملیاتی و آموزش به منظور انتقال به مرحله بعد را به عهده دارند. در این مرحله، تیم‌های کاری نیز فعالیت‌هایی چون تعریف نقش‌های اعضا، تشریح مأموریت سازمان و تعیین اهداف و مقررات کلی تیم را انجام می‌دهند. در این مرحله، اعضای تیم ممکن است دچار ابهام و هیجان شوند، از این رو مدیران از نزدیک کارکنان را همچنان

هدایت می‌کنند، تا زمانی که اطمینان حاصل شود تیم تجربه لازم را برای دستیابی به موفقیت احراز نموده است.

مرحله سوم: حل مسائل کاری

در این مرحله، مدیریت همزمان با تفویض بخشی از مسئولیت‌های عالی خود، از تیم‌ها انتظار دارد که راه حل‌های جدیدی برای حل مسائل و مشکلات کاری پیدا کنند؛ همچنین تیم‌های کاری خودگردان مسؤولیت اموری مانند، ملزومات و ابزاری کار، به کارگماری اعضای جدید، حضور و غیاب، نظارت بر جداول زمان‌بندی کار، تشکیل تیم‌های چند وظیفه‌ای^۱ و پروژه‌ای، برقراری ارتباط با مشتریان درونی (کارکنان) و بیرونی را بر عهده می‌گیرند. در این مرحله، کارکنان به احتمال زیاد، برنامه تیم سازی سازمان را به دیده پرسش می‌نگرند؛ زیرا، واقعیت پذیرش مسؤولیت و پاسخگویی بیشتر در قبال کسب موفقیت واحد سازمانی، اثر نامطلوب بر اعضای تیم‌های کاری بر جای می‌گذارد. در این جا مدیران باید به منظور هدایت و برقراری ارتباط با اعضای تیم و کمک به آن‌ها در تعریف نقش‌هایشان آماده باشند. البته، حل این مسئله مستلزم آموزش مستمر تیم‌های کاری خودگردان است.

مرحله چهارم: نهادینه ساختن تیم

از ویژگی‌های این مرحله، از خودگذشتگی، تعهد، ایثار، انجام کار سخت و طاقت‌فرسا و آموزش اعضای تیم خودگردان است. افزون بر آن، هر فرد در سازمان در می‌یابد کار تیمی نه تنها نوعی شیوه زندگی سازمانی تلقی می‌شود، بلکه دارای نتایج مثبت است. در این مرحله تیم‌های خودگردان مسؤولیت‌های بیشتری را می‌پذیرند که از آن جمله است: مسؤولیت مربوط به خرید ابزارها و تجهیزات، مدیریت فرآیند جذب منابع، انتخاب رهبر تیم، ارتباط با تأمین‌کنندگان و طراحی محیط کاری آنان.

در این مرحله، میزان بهره‌وری و مشارکت کارکنان در محیط تیمی را با محیط سنتی مقایسه می‌کنند.

مرحله پنجم: واگذاری نهایی اختیارات و مسؤولیت‌ها

در این مرحله، مدیر از تیم کاری خودگردان می‌خواهد که مسؤولیت اداره امور پیچیده‌ای چون ارزیابی عملکرد تیم، مدیریت فرآیند انضباطی^۱ اعمال اصلاحات جزئی و توسعه محصولات و خدمات قابل عرضه به مشتریان، بودجه‌بندی و جبران خدمات اعضای تیم را به عهده بگیرد.

همان‌گونه که در فرآیند یاد شده ملاحظه شد، پیامد اصلی اجرای تیم‌های خودگردان، انتقال مسؤولیت از مدیریت به اعضای تیم است؛ البته سطوح مختلفی از خود مدیریتی وجود دارند که در سازمان می‌توان با توجه به تمایل، اختیارات و مسؤولیت‌ها را به یک تیم کاری تفویض نمود. برای مثال، در نگاره شماره (۲)، طبق الگوی مذکور، چهار سطح مختلف مسؤولیت - که هر تیم خودگردان می‌تواند به عهده بگیرد - نشان داده شده است.

نگاره ۲. سطوح واگذاری مسؤولیت به تیم‌های کاری خودگردان

سطح	میزان واگذاری مسؤولیت شغلی	فعالیت‌های تیم خودگردان
اول	۲۰ درصد مسؤولیت شغلی	تعمیرات و نگهداری تجهیزات کاری، بهبود کیفیت بهبود مستمر فرآیندهای کسب و کار
دوم	۴۰ درصد مسؤولیت شغلی	مدیریت ملزومات و تجهیزات کاری، ارتباط با مشتری به کارگماری اعضای جدید تیم
سوم	۶۰ درصد مسؤولیت شغلی	انتخاب رهبر تیم خرید ملزومات و تجهیزات کاری طراحی محیط کاری
چهارم	۸۰ درصد مسؤولیت شغلی	بودجه بندی امور پرسنلی (ارزیابی عملکرد، جبران خدمات) اصلاحات جزئی و توسعه محصولات و خدمات

منبع: اقتباس از ولتنز، بایهام و ویلسون (۱۹۹۱)

مطالعه ایران خودرو به گونه موردی

رقابت شدید شرکت‌ها و سازمان‌های امروزی در سطح ملی و فراملی برای کسب سهم بازار بیشتر، رضایت مشتریان، بهبود کیفیت محصولات و خدمات، بهره‌وری و انگیزش نیروی انسانی باعث شده است که مدیران دائماً در فکر یافتن و به کارگیری فنون و روش‌های جدید مدیریتی برای تعالی عملکرد خود باشند.

به همین منظور، شرکت ایران خودرو، یعنی یکی از شرکت‌های پیشرو کشور، با تشخیص این مسئله حیاتی و نقش راهبردی منابع انسانی در حل آن تلاش کرده است، بدین سان که با به کارگیری و استقرار نظام‌های مدیریت کیفیت و بهره‌وری، مانند گروه‌های بهبود کیفیت (QC)، گروه‌های واکنش سریع (QRQC)، نظام پیشنهادها (SS)، نظام آراستگی (5S)، مشارکت نیروی انسانی را با هدف تعالی کسب و کار خود روزافزون نماید.

با توجه به اینکه ایران خودرو همانند بسیاری از شرکت‌های دیگر، با مشکل ساختار وظیفه‌ای و تعدد لایه‌های مدیریتی نیز روبه‌رو بوده هنوز به گونه شایسته نتوانسته است به بهبود اساسی در عملکرد خود دست یابد.

در واقع، بسیاری از شرکت‌ها و سازمان‌ها - به رغم به کارگیری آخرین دستاوردهای تکنولوژیکی و اجرای تازه‌ترین روش‌های مدیریتی، اعم از انگیزش و آموزش کارکنان به منظور کاهش هزینه‌ها، بهبود بهره‌وری، افزایش انعطاف‌پذیری، کوتاه کردن چرخه تولید و افزایش کیفیت محصولات و خدمات خود - به تدریج پی برده‌اند که به وضعیت مطلوب خود دست نخواهند یافت.

به اعتقاد "مایکل هامر" (۱۹۹۶)، مشکل سازمان‌های مبتنی بر ساختار وظیفه‌ای و عمودی، ریشه فرآیندی دارد. به عبارت روشن‌تر، فقدان کارایی و اثربخشی عملیات آن‌ها ناشی از اجرای وظایف و فعالیت‌های غیر ضروری و اتلاف وقت بین فرآیندهای پاره پاره شده بوده است.

در سازمان‌های وظیفه‌گرا - با توجه به این که هر یک از واحدهای سازمانی صرفاً به انجام وظایف خود تمرکز دارد - به یکپارچگی وظیفه‌های پراکنده به منظور

دست‌یابی به نتایج مطلوب و مورد انتظار مشتری (اعم از داخلی و بیرونی) توجهی ندارد. برای این واحدها، همین قدر که وظایف آنها انجام شود، کفایت می‌کند حال آنکه جزیره‌ای اندیشیدن و کارکردن، بزرگترین مشکل سازمان‌های وظیفه‌گرا است؛ از این رو، امروزه بسیاری از سازمان‌ها، فرآیندهای تولید و عرضه محصول را تجدید ساختار کرده تیم‌هایی از افراد زبده و متخصص را حول محور آن‌ها تشکیل می‌دهند تا بتوانند از تمام توانایی‌ها و استعداد‌های نیروی انسانی خود نهایت استفاده را ببرند و در عرصه رقابت به صورتی مؤثر و کارا تر عمل کنند. افزون بر آن، در مدیریت سازمان‌های امروزی به این نتیجه رسیده‌اند که تیم انعطاف‌پذیری بیشتری دارد و در مقایسه با دوایر وظیفه‌ای ساختار عمودی، نسبت به تغییر، واکنش مناسب‌تری نشان می‌دهد.

از جمله دلایل به کارگیری تیم‌ها در این سازمان‌ها عبارتند از:

- ۱- فراهم ساختن فرصتی خوب برای شکوفایی توانایی‌های بالقوه و ارزشمندی که در وجود فرد کارکنان نهفته است.
 - ۲- صرفه‌جویی ریالی با کاهش لایه‌های مدیریتی
 - ۳- غنی‌سازی شغلی از طریق اعطای آزادی عمل، مسؤولیت، حق تصمیم‌گیری و فرصت رشد و پیشرفت به کارکنان
 - ۴- بهبود بازده‌های سازمانی (عملکرد، کیفیت و رضایت شغلی)
- طی سالهای اخیر، شرکت "ایران خودرو" با تشخیص این مهم، رویکرد «تیم‌های کاری خودگردان» را در چارچوب طرح «گروه‌های کاری مشارکتی» در تعدادی از واحدهای تولیدی خود به اجرا در آورده است.
- گروه کاری مشارکتی در این شرکت عبارت است از مجموعه‌ای از نیروی انسانی (۵ تا ۲۰ نفر) که در هریک از ایستگاه‌های کاری، مسؤولیت عملیات تولید، ارتقای کیفیت و کمیت عملیات تولید و بهبود مستمر امور را به عهده دارند.
- هدف از تشکیل این گروه‌ها، ارتقای روحیه کار تیمی، افزایش کیفیت محصولات، شایسته‌سالاری، بهبود عملکرد و توسعه فرهنگ مدیریت مشارکتی

در شرکت است.

نگارنده با مطالعات پیمایشی دریافته است که این شرکت قبل از اجرای طرح یاد شده و به منظور بستر سازی فرهنگی، برخی دوره‌ها و سمینارهای آموزشی برای گروه‌ها و مدیران برگزار نمود؛ سپس برای افزایش سطح توان خود مدیریتی گروه‌ها، اختیارات و مسؤولیت‌هایی نظیر انتخاب سرپرست، تسهیم پاداش، ارزیابی عملکرد، اعطای مرخصی، تجزیه و تحلیل مسائل کاری و بهبود کیفیت را به خود آن‌ها واگذار کرده است. افزون بر آن، شرکت ایران خودرو یک رایزن مجرب داخلی را برای هر یک از گروه‌های مشارکتی انتخاب نموده که وظیفه تسهیل ارتباط بین اعضا و سرپرست گروه کاری و سایر گروه‌های کاری شرکت را به عهده دارد.

به طور کلی، اگر چه شرکت ایران خودرو تا اجرای کامل طرح تیم‌های کاری خودگردان فاصله بسیار دارد، می‌توان این حرکت را به منزله یکی از رویکردهای تحول آفرین مدیریت شرکت به منظور ایجاد یک محیط کاری مناسب برای افزایش انگیزش و توسعه نیروی انسانی و ترغیب آنان به مشارکت بیشتر در بهبود عملکرد دانست.

خلاصه و نتیجه‌گیری

در مقاله حاضر چنین بحث شد که امروزه تیم کاری خودگردان به یک جریان فکری جدید در سازمان‌های پیشرو تبدیل شده است. مهم‌ترین دلایل این سازمان‌ها از به کارگیری رویکرد کار تیمی، تعالی عملکرد و کیفیت است، افزون بر آن، چنین تبیین شد که تیم کاری خودگردان عبارت است از یک شکل مستقل و مردم سالار سازمانی، که در آن گروهی از کارکنان مسؤولیت اموری نظیر تدوین مقررات کاری، سازماندهی و کنترل امور مرتبط با مشاغل کاریشان را بر عهده می‌گیرند. اجرای تیم‌های خودگردان مزایای بسیاری برای هر سازمان به دنبال دارد؛ از جمله، افزایش کیفیت، رضایت مشتریان و کارکنان، افزایش سهم بازار و تسریع و بهبود فرآیند، تصمیم‌گیری، بهره‌وری و کاهش هزینه. همچنین بحث شد که اجرای

موفق تیم‌های کاری خودگردان مستلزم وجود وضعیتی خاص در سطح فردی، گروهی و سازمانی است که عدم توجه به آنها ممکن است به ناکامی سازمان منجر شود. سازمان‌ها با حرکت به طرح کار تیمی، دیدگاه خود را در خصوص جبران خدمات کارکنان تغییر داده به رویکرد جبران خدمات مبتنی بر عملکرد تیمی روی آورده‌اند. در هر تیم خودگردان، رهبر به عوض اینکه در مقام مدیر تیم انجام وظیفه کند در واقع تسهیل‌کننده فرآیند تصمیم‌گیری و سایر وظایف مدیریتی مرتبط با کار تیمی است. افزون بر آن، آموزش اعضاء در تیم‌های خودگردان باید در سه محور "فنی"، "مدیریتی" و "ارتباطی" صورت گیرد. در الگوی موردنظر مقاله، مطرح شد که اجرای تیم‌های کاری خودگردان در سازمان، مستلزم تهیه و تدوین برنامه‌ای بلندمدت است که در برگرفته یک مرحله مقدماتی و چهار مرحله اجرایی است. مفهوم تیم‌های کاری خودگردان که بی شک یکی از موضوعات مهم و مطرح در حوزه مدیریت نوین است - تنها با اجرای فنون مدیریتی، نظیر: مدیریت کیفیت فراگیر، نظام‌های مدیریت کیفیت، و مدیریت مشارکتی در سازمان می‌تواند پذیرفته شود.

رویکرد تیم‌های کاری خودگردان برای مدیریت سازمان‌های کنونی نوعی سرگرمی نیست، بلکه ابزار واقعی مدیریت خلاقانه به شمار می‌آید. ایجاد تیم‌های کاری خودگردان می‌تواند استراتژی اثربخش برای توانمندسازی کارکنان و دستیابی به مزیت رقابتی در بازار جهانی امروز باشد. با این وجود، ایجاد، توسعه و حمایت از تیم‌های کاری خودگردان آسان و ساده نیست. سازمان‌هایی که قدم در این وادی می‌گذارند باید نیک دریابند که انجام چنین اقدامی مستلزم صرف وقت، آموزش و تأمین منابع برای اجرای رویکرد تیمی و کسب نتایج آن است.

منابع و مأخذ

- 1- Milkovich, George. T., & Boudera, John, W., *Human Resource Management*, IRWIN, 1997.
- 2- Lawler, Edward E. & Cohen, Susan G, Designing Pay Systems for Teams, *American Compensation Association Journal*, 1992. Vol.1, No.7, 1992.
- 3- De Leede, J., & Stoker, J., "Self-Managing Teams in manufacturing Companies: Implications for the engineering function". *Engineering management Journal*, Vol, 11, No.3, 1999.
- 4- Sexton, Carol, "Self - Managed Workteams: TQM Technology at the Employee level", *Organizational Change Management Journal*, Vol.7, No.2, 1994.
- 5- Elmuti, D., "Self-Managed Work Teams: Creative Management Tool or a Fad?" *Management Decision*, Vol. 35, No.3, 1997.
- 6- Sirkin, H.I., "The Employee Empowerment Scam", *Industry week*, 1998. P. 4.
- 7- Stokes, Jr. & Stewart. L. "Is Without Managers: Information Strategy", *The Executive's Journal*, Fall, 1997. P.121.
- 8- Flanagan, P., "IBM One Day, Lexmark the next", *Management Review*, January, 1994. P 39.
- 9- Burrows, P., "Playing Ball Without the Coach", *Business week*, July, 1993.
- 10- Span baure, S.J., "A Quality System for Education", *Quality*, Vol.6, No. 4, 1990. P. 55.
- 11- Gandz, J. "The Employee Empowerment Era", *Business Quarterly*, Vol. 55, No. 2, 1990. P. 75.
- 12- Flynn, R., Mccombs, T. and Elloy, D. "Staffing the self- Managing Work Team", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 11, No. 1, 1990. P. 27.
- 13- Cordery, Track Group, "Implementing self - directed work teams", 1998. Behavioural Effects of Autonomous Group working. A Longitudinal Field

- Study", *Academy of Management Journal*, Vol. 34, No.2, 1991.
- 14- Thorpe, R., & Homan, G. *Strategic Reward Systems*, Prentice - Hall First ed, 2000. P. 318.
- 15- Wellins. R.S., & Sgkes, D., "How to build Self - Directed Teams", *Executive Development*, Vol.7, No.6, 1994. P.28.
- 16- Levi, D., *Group Dynamics for Teams*, Sage Publications, First, ed, 2001. P. 177.
- 17- Stewart, G., & Manz, C., "Leadership for self - Managing work Teams: A Topology & Integrative Model", *Human Relations*, Vol. 48, 1995.
- 18- Mejta, G., Balkin, David. B., Cardy, Robert. L., *Managing Human Resources*, Prentice - Hall, inc, 2001. P.57.
- 19- Rettet, C., "From Hierarchy To High Performance". *Traninig & Development*, October, Vol. 49, No. 10, 1995.
- 20- Sohal, A.S., & Clifford, G.P., "Developing self - Directed Work Teams", *Management Decision*, Vol. 36, No. 2, 1998.
- 21- Van Amelsvoort, P., & Benders, J., "Teamtime: a Model for Developing Self - directed Workteams", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 16, No.2, 1996.



پروشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی