



جمهوری اسلامی ایران

ریاست جمهوری

مرکز آموزش و پژوهش‌های توسعه و آینده‌نگری

دستنامه

تیم‌سازی و شیوه کارگروهی

مرکز آموزش و پژوهش‌های توسعه و آینده‌نگری

مرکز آموزش و پژوهش‌های توسعه و آینده‌نگری

ویرایش اول

پاییز ۱۳۹۵

الله أكبر

فهرست مطالب

۵	اهداف رفتاری
۶	پیشگفتار
۷	مقدمه
۸	تعریف تیم
۸	انواع تیم
۸	توان بالقوه تیم
۹	چه زمانی به تیم نیاز داریم؟
۹	مزایای کار تیمی
۹	مشکلاتی که تیمها با آن روبه رو هستند:
۱۰	چگونه یک تیم تشکیل دهیم؟
۱۰	از گروه تا تیم
۱۱	گروه و اثربخشی گروهی
۱۲	تفاوت تیم و گروه
۱۳	تیم‌های موفق
۱۴	صفات یک تیم مؤثر
۱۴	خطرات تیم
۱۴	گروه اندیشی چه زمانی رخ میدهد:
۱۷	عوامل اثربخشی یک تیم
۱۹	انتخاب اعضای گروه؛ هماهنگی یا گوناگونی؟
۲۱	تنوع فرهنگی در گروه
۲۲	ویژگی‌های شخصی اعضای گروه
۲۳	پنج تیمی که هر سازمان نیاز دارد
۲۶	اساس یک تیم کاری
۲۶	شناختن تیم
۲۷	کانونهای ارزیابی و توسعه‌های در مدیریت منابع انسانی
۲۷	روش کانون ارزیابی
۲۸	تصمیمات مدیریت منابع انسانی

- ۳۰ مهمترین و بالاترین نقش کانون‌های ارزیابی
- ۳۱ نتیجه‌گیری
- ۳۲ سؤال‌های تشریحی
- ۳۳ منابع و مآخذ
- ۳۳ الف) فارسی
- ۳۳ ب) انگلیسی



اهداف رفتاری

پس از مطالعه این دستنامه از فراگیران انتظار می‌رود:

- ۱- مفهوم تیم را تعریف نمایند.
- ۲- انواع تیم را نام برده و هر یک را توضیح دهند.
- ۳- مزایای کار تیمی را بیان نمایند.
- ۴- نحوه تشکیل یک تیم را شرح دهند.
- ۵- ویژگی‌های یک تیم موفق را نام ببرند.
- ۶- ملاک‌های ارزیابی تیم‌های موفق را شرح دهند.
- ۷- تفاوت تیم و گروه را تشریح نمایند.



پیشگفتار

در اجرای ماده ۵۸ قانون مدیریت خدمات کشوری^۱ و ماده ۲ آئین‌نامه اجرایی فصل نهم قانون مذکور^۲، «نظام آموزش کارمندان دستگاه‌های اجرایی» توسط معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس‌جمهور (وقت) به دستگاه‌های مشمول قانون مذکور ابلاغ شد^۳.

براساس بند ۵/۴ نظام مذکور، آموزش‌های مدیران به آموزش‌هایی اطلاق می‌شود که در راستای تعالی معنوی و حرفه‌ای مدیران در زمینه‌های بهبود نگرش و بصیرت‌افزایی و توسعه مهارت‌های انسانی، ادراکی و فنی در چارچوب «سامانه و برنامه آموزش مدیران» طراحی و اجرا می‌گردد.

هدف از طراحی و اجرای این دوره‌ها نیز، ارتقاء و تعالی معنوی و توسعه مهارت‌های فنی، انسانی و ادراکی مدیران و متناسب ساختن توانایی‌های آنان با پیشرفت دانش و فناوری در زمینه‌های برنامه‌ریزی، سازماندهی، نظارت، هدایت و ارزشیابی و نقش‌های مدیریتی و آماده ساختن مدیران حرفه‌ای و کارمندان برای پذیرش مسئولیت‌های جدید است.

به‌منظور تحقق اهداف پیش‌گفته، «سامانه و برنامه تربیت و آموزش مدیران»، مشتمل بر عناوین دوره‌های آموزشی مدیران سطوح مختلف، طراحی و طی بخشنامه شماره ۲۰۰/۹۰/۳۲۶۶۴ مورخ ۱۳۹۰/۱۲/۱۵ ابلاغ شد.

«دستنامه»^۴ یک نوع کتاب مرجع یا مجموعه‌ای از کتاب‌های راهنماست که دربردارنده اطلاعات و داده‌های کافی و فراگیر از مسائل بنیادی یک موضوع است. ساختار دستنامه‌ها معمولاً به گونه‌ای سازمان داده می‌شود تا بتوان از آنها به عنوان یک کتاب مرجع آماده استفاده کرد. دستنامه‌ها از منابع و مراجع تخصصی در مورد یک موضوع یا دانش خاص بوده و اطلاعات مورد نیاز برای شناخت دامنه یک موضوع را در دسترس قرار می‌دهد. دلیل اصلی تهیه اغلب دستنامه‌ها همان گسترده بودن و اختصار آنها است تا مراجعه‌کننده بتواند به یک نمای کلی از موضوع و همچنین اطلاعات بنیادین و کافی در زمینه‌های مختلف بحث مورد نظر دست یابد.

دستنامه حاضر، به‌عنوان یکی از منابع آموزشی دوره «تیم‌سازی و شیوه کار گروهی»، از مجموعه دوره‌های قبل از انتصاب مدیران سطح پایه است که براساس سرفصل‌های دوره و برای بهره‌برداری فراگیران، تدوین شده است.

با توجه به ضرورت بازنگری و انجام اصلاحات، برای رفع اشکالات و رسیدن به مرحله کمال مطلوب، از همه استادان، صاحب‌نظران و فراگیران محترم تقاضا می‌شود با همکاری، راهنمایی و ارائه پیشنهادها و دیدگاه‌های اصلاحی، ما را در اصلاح این دستنامه و تدوین دیگر آثار موردنیاز کارمندان دولت یاری کنند.

مرکز آموزش و پژوهش‌های توسعه و آینده‌نگری

۱- مصوب کمیسیون مشترک مجلس شورای اسلامی به تاریخ ۱۳۸۶/۰۷/۰۸.

۲- تصویب‌نامه شماره ۴۳۹۱۶ت/۲۵۷۹ک مورخ ۱۳۸۹/۱/۱۰.

۳- بخشنامه شماره ۲۰۰/۱۸۳۴ مورخ ۱۳۹۰/۱/۳۰.

مقدمه

در دو دهه اخیر، سازمان‌ها به طور معناداری تغییر کرده‌اند و برای بقا در بازارهای جهانی رقابت می‌کنند. سازمان‌هایی که دارای ویژگی‌های عدم تمرکز و جهانی‌شدن، هستند و توسط تکنولوژی اطلاعاتی و رهبری مبتنی بر تیم کارشان را تسهیل می‌کنند. یکی از قابل توجه‌ترین این تغییرات، تغییر از سمت کار به صورت انفرادی به کارهای با مبنای تیمی می‌باشد. از آنجایی که این سازمان‌ها با فشارهای ثابتی جهت تطبیق مستمر با محیط‌های تجاری مواجه‌اند، جهت پاسخگویی به این فشارها تیم‌های کاری می‌توانند مؤثر واقع شوند. از این رو، چگونگی انتخاب اعضای تیم‌ها امری درخور توجه است.

هنگامی که تیم‌ها موفق باشند، دارای توان بالقوه جهت ارائه بسیاری از مزیت‌ها همانند انعطاف‌پذیری و خلاقیت فزاینده هستند و چنانچه با شکست مواجه شوند، منابع قابل توجهی را تلف کرده‌اند. از اینرو، سازمان‌ها باید به حداکثر کردن احتمال موفقیت تیم‌ها توجه کنند. یکی از ساده‌ترین راه‌های انجام این امر، تمرکز بر اعضای تیم است. در واقع موفقیت یک تیم موقوف به داشتن ترکیب بهینه از افرادی است که در همکاری با یکدیگر توانا باشند. (کیچوک و ویسنر، ۱۹۹۸)^۱ با توجه به این موضوع چگونگی انتخاب پرسنل برای این تیم‌ها امری درخور توجه است که نیازمند تحقیقات بیشتر پژوهشگران و متخصصان منابع انسانی است.

کانون‌های ارزیابی یکی از مهمترین ابزار مؤثر در شناخت شایستگی‌های افراد است که در شرایطی شبیه محیط کار؛ به ارزیابی و انتخاب برجسته‌ترین افراد برای استخدام و ارتقاء به پست‌های مدیریتی می‌پردازد. که یکی از نمونه‌های کار تیمی و گروهی است (یان بالانتاین، ۱۳۸۵)^۲.

مرکز آموزش و پژوهش‌های توسعه و آینده نگری

1- Kichuk.S,Weisner.W.H(), "Work teams:selecting members for optimal performance" Canadian psychology, vol39,issue1/2.1998.

۲- یان بالانتاین و نیکل پوا، «کانون ارزیابی و توسعه مدیران» ترجمه: مسعود، تهران، آسیا، ۱۳۸۵.

تعریف تیم

به همکاری تعدادی از افراد، به طوری که پیشرفت‌شان از مجموع «پیشرفت» تک تک افراد بیشتر باشد اطلاق می‌گردد. گروهی فعال از افرادی متعهد به دستیابی به اهداف مشترک، که به نحوی مطلوب با هم کار می‌کنند و از آن لذت می‌برند و به نتایجی با کیفیت بالا می‌رسند. یک تیم عبارت است از یک نیروی پویا که چند نفر را برای انجام یک کار یا پروژه مشترک دور هم جمع کرده است. اعضای یک تیم درباره دیدگاه‌های خود بحث می‌کنند، طرح‌ها را بررسی می‌کنند، تصمیم می‌گیرند و برای رسیدن به هدف کار می‌کنند.

یک تیم شامل تعداد کمی از افراد با مهارت‌های مکمل است، که برای رسیدن به یک هدف مشترک در کارها مشارکت می‌کنند. بطوریکه در این راه تمامی اعضای گروه خود را در مقابل یکدیگر و هدف نهایی مسئول می‌دانند.

تیم‌های موفق می‌توانند از ۲ تا ۲۲ نفر یا حتی بیشتر تشکیل شوند. اما آنچه از تعداد نفرات تیم مهمتر است شکل تیم، الگو و روح تیم است، که همه اینها نتیجه چگونگی تعیین وظایف اعضای تیم است. وظایفی که باید بوسیله تیم‌ها انجام شود اساساً به دو دسته تقسیم‌بندی می‌شود:

وظایف تکراری: که احتیاج به افرادی از تیم دارد که تمایل دارند نقش ثابتی را در تیم بازی کنند. این وظایف معمولاً راحت‌تر انجام می‌شوند و می‌توانند به طور مستقل و به نحو احسن انجام شوند.

پروژه‌ها: که احتیاج به افراد خلاق دارد. اصلی‌ترین مشخصه آن همکاری افراد برای تولید یک محصول جدید است.

انواع تیم

تیم‌ها اشکال متفاوتی دارند از جمله:

- تیم کاری؛
- تیم برنامه‌ریزی شغل؛
- تیم‌های خدمات مشتری؛
- تیم‌های فروش؛
- تیم‌های خودگردان.

توان بالقوه تیم

تیم‌هایی که افراد آن به نحوی مؤثر با هم کار می‌کنند:

- نسبت به افرادی که تنهایی کار می‌کنند، از نتایج مطلوب‌تری بهره‌مند می‌شوند؛
- نسبت به گروه‌های بزرگ‌تر، از انعطاف بیشتری برخوردارند؛
- بیشتر از افراد منفرد خطر تقبل می‌کنند و در مسائل بیشتری کندوکاو می‌کنند.

چه زمانی به تیم نیاز داریم؟

- زمانی که سعی می‌کنید برای مشکلاتی که کسی به تنهایی برای آنها راه‌حل نمی‌شناسد، راه‌حل پیدا کنید.
- زمانی که در کاری بی‌ثباتی به چشم می‌خورد.
- تنها در صورت لزوم، تیم‌ها زمانی بوجود می‌آیند که نیاز به تخصص‌ها، تجارب، مهارت‌ها و ... افراد مختلف برای رسیدن به یک هدف لازم باشد.
- نباید فراموش کرد که تشکیل تیم پاسخ همه نیازهای تشکیلاتی و شغلی نیست.

مزایای کار تیمی

- تیم‌های موفق و کار تیمی اهداف استراتژیک شما را برآورده می‌سازند. کار تیمی موفق سبب افزایش توان انجام کار هر کدام از کارمندان می‌شود و کمک می‌کند به مشتریان خدمات بهتری ارائه شود.

مشکلاتی که تیم‌ها با آن روبه‌رو هستند:

- ۱- زمانی که الگوی کاری موجود نباشد، بدون الگوی کار، کسی نیست که از او پیروی شود:
در این فرهنگ تیم‌سازی کار ساده‌ای نیست. اما تا وقتی بتوانید چیزهایی را که اتفاق می‌افتد درک کنید، تیم‌سازی امکان‌پذیر است.
- ۲- عملکرد ارزیابی نمی‌شود:
تشکیلات عملکرد را ارزیابی نمی‌کند چون کارایی تیم مستلزم شرکت افراد در چالش اجرایی دشوار و پرزحمتی است که برای همه دست‌اندرکاران آن معنادار تلقی می‌شود.
- ۳- تیم‌های متعدد:
تیم‌ها به عنوان پاسخی برای هرگونه شرایطی مطرح می‌شوند.
- ۴- تأکید بر افراد:
سازمان‌ها افراد را می‌شناسند نه تیم‌ها را.
- ۵- فرهنگ رقابت:
فرهنگ سازمان، همکاری را ترغیب نمی‌کند.
- ۶- افراد متعدد:

تیم از افراد بسیاری تشکیل شده است. هرچه تعداد بیشتر باشد، برقراری ارتباط با آنها مشکل‌تر خواهد بود. مسئله مهم این است که اگر تیم‌ها اشتباه بکار گرفته شوند، موجب هدر رفتن وقت و انرژی می‌شوند.

چگونه یک تیم تشکیل دهیم؟

استفاده از تجربه‌های پیشین

به تیم‌هایی بیندیشید که قبلاً عضوی از آنها بوده‌اید. اگر از یک تیم موفق بوده‌اید، احتمال اینکه بتوانید شرایطی برابر برای تیم جدیدتان ایجاد کنید، بسیار کم است.

مشورت با کارشناسان

تیم‌های موفق از ابتدا توسط افرادی رهبری می‌شوند که می‌دانند چه می‌خواهند و قادرند آن را به دیگران هم انتقال دهند، تا به اهداف بزرگی دست یابند.

شناسایی تجارب و مهارت‌ها

در یک دنیای ایده آل، تیمی مؤثر و کارآمد تلقی می‌شود که دارای آمیزه‌ای متعادل از مهارت و تجربه باشد.

از گروه تا تیم

مرحله اول: تشکیل

به دنبال افرادی باشید که مؤدب‌اند، چیزی نمی‌گویند، زیاد حرف می‌زنند و یکدیگر را محک می‌زنند.

مرحله دوم: درگیری

برای پیشرفت گروه، باید با مسائل به نحوی که برای تیم کارآمد باشد، برخورد کرد، به توافق رسید و مشکلات را حل کرد.

مرحله سوم: معیارپذیری

صرف سازماندهی تیم نمایانگر این است که به مسائل کاری تیم پرداخته شده و سطوح مهارت‌های اعضا شناسایی شده است. در این مرحله خطر لغزیدن گروه به مرحله درگیری وجود دارد. صرف اقدام به تلاش برای تحقق کار می‌تواند ایده‌ها ارزش‌ها و شیوه کاری را که قبلاً تثبیت شده زیر سؤال ببرد.

مرحله چهارم: اجرا

در مرحله اجرا رهبر تیم کارهای زیادی می‌تواند برای ترغیب فعالیت‌های گروهی انجام دهد.

تضاد

تضاد اغلب می‌تواند برای یک گروه تأثیری مثبت داشته باشد. این امر می‌تواند موجب ابداع ایده‌های جدید و ایجاد مسائل جدید شود. تضاد امری طبیعی است. مهارت می‌تواند آن را به نیروی خلاقیت مبدل کند.

یکی از مسائلی که موجب توانایی تیم می‌شود، تعداد اعضا، عقاید و تجارب است که گاهی می‌تواند از کنترل خارج شود. معمولاً برخورد با تضادهای ایجاد شده در تیم به عهده رهبر تیم است.

راه‌های بسیاری برای کنترل تضاد وجود دارد از جمله: رقابت، مشارکت، مصالحه، ممانعت، سازگاری.

گروه و اثربخشی گروهی

سازمان‌ها همان‌گونه که به بازسازی خود می‌پردازند تا بتوانند مؤثرتر و با راندمان بهتر به رقابت پردازند، به سوی تیم‌سازی و گروهی کار کردن نیز روی آورده‌اند تا از ذوق و قریحه کارکنان به نحوی بهتر بهره ببرند. مدیران دریافته‌اند که تیم‌ها نسبت به سازمان‌های سنتی و شکل‌های دیگر گروه‌های کاری دارای قدرت انعطاف بیشتر بوده و در برابر محیط در حال تغییر بهتر پاسخگو هستند. لذا تیم‌ها می‌توانند به عنوان منبعی برای رضایت شغلی به کار گرفته شوند. همچنین آنها برای مدیران ابزار مؤثری هستند تا بتوانند مشارکت کارکنان را بهبود بخشیده، اخلاق آنها را متعالی و تنوع نیروی کار را گسترش دهند (رحمانپور، ۸۴).^۱

هنگامی که گروه‌ها موفق باشند، دارای توان بالقوه جهت ارائه بسیاری از مزیتها همانند انعطاف‌پذیری و خلاقیت فزاینده هستند و چنانچه با شکست مواجه شوند، منابع قابل توجهی را تلف کرده‌اند. از این رو، سازمان‌ها باید به حداکثر کردن احتمال موفقیت گروه‌ها توجه کنند. یکی از ساده‌ترین راه‌های انجام این امر، تمرکز بر اعضای گروه‌ها است. در واقع موفقیت یک گروه موکول به داشتن ترکیب بهینه از افرادی است که در همکاری با یکدیگر توانا باشند (سلطانی، پورسینا، ۱۳۸۴).^۲ طبق تعریف گلاستاین گروه می‌تواند به دو نفر یا بیشتر، دارای تعامل و وابستگی که برای دست یافتن به هدف خاص با یکدیگر کار می‌کنند، اطلاق شود (Gladstein, 1984).^۳ از طرفی دیگر یک تیم یک نوع گروه است. یک تیم می‌تواند به جمعی از افراد با مهارت‌های مکمل که متعهد هدف خاص شده و مسئولیت متقابل انجام یکسری از اهداف یا وظایف را دارند، اطلاق شود (Katzback, 1993).^۴ بنابراین تیمی که خوب شکل گرفته و دارای عملکرد خوب است، باید داده‌هایی بهتر از داده‌های گروه ارائه دهد. این پدیده داده بهتر تیم، که در مقابل داده ساده گروه قرار می‌گیرد، باید در نتیجه هم‌افزایی باشد، که بواسطه‌ی کار مکمل و جاه‌طلبی متحد اعضای تیم که برای تمام کردن وظیفه‌ی محوله ایجاد می‌شود، بدست آید (Katzback, 1993).^۵

۱- لقمان رحمانپور، «فرایند تیم‌سازی در سازمان‌ها»، ماهنامه علمی-آموزشی تدبیر، فروردین ۸۴، سال چهاردهم، شماره ۱۳۱.

۲- ایرج سلطانی، مهندس محسن پورسینا، «بنیادهای کار تیمی»، ارکان اصفهان، زمستان ۱۳۸۴، چاپ اول، ص ۵۶.

3- Gladstein, D.L. (1984), "Groups in context: a model of task group effectiveness", Administrative Science Quarterly, Vol. 29 pp.499-517

4- Katzenback, J.R., Smith, D.K. (1993), "The discipline of teams", Harvard Business Review, pp.111-20.

5- Ibid

تفاوت تیم و گروه

ویژگی	گروه	تیم
ماهیت	دلخواهی و قرار دادی، نا هماهنگ و فاقد پیوستگی	با انگیزه، پیوند محکم و اداره شده
چارچوب زمانی	مستمر	مقیاس زمانی مشخص
اهداف	کلی، متعدد یا مبهم	مشخص، واحد و تعریف شده
مسئولیت‌ها	کلی یا مشترک	تخصیص درونی نقش‌ها و مسئولیت‌ها
پاسخگویی	مبهم و توزیع شده	در راستای اهداف عملکرد
ارتباط	ضعیف	میزان بالای کنش متقابل و وابستگی متقابل
پیوندها	علاقه مشترک	اهداف و تعهد مشترک
انگیزش	ضعیف	قوی
عضویت	متنوع، کنش‌های متعدد و نسبتاً آزاد	انتخاب شده و یک دست یا مکمل
اندازه	بزرگ یا کوچک	نسبتاً کوچک
جای دادن عضو جدید	اختصاصی	سازماندهی شده
رهبری	ضعیف	شفاف و واضح

(سلطانی، پورسینا، ۱۳۸۴)^۱

تیم‌سازی یا شکل‌گیری گروه

براساس گفته توکمان شکل‌گیری گروه و توسعه آن شامل ۵ مرحله است: شکل‌گیری، درگیری، انسجام، اجرا و فروپاشی یا خاتمه (Tuckman, 1965).^۲ از طرفی لاو مدل توکمان را در ۴ مرحله ارائه داده است: شکل‌گیری، درگیری، انسجام و اجرا. در موافقت با اصل موضوع که یک تیم نوعی گروه است، لاو تصریح می‌کند که یک تیم همان مراحل توسعه یک گروه را طی می‌کند. چهار مرحله توسعه تیم به قرار زیر می‌تواند توصیف شود: شکل‌گیری، مرحله‌ی آغازین یک تیم است و افراد را برای انجام یک هدف مشترک گرد هم می‌آورد. درگیری مرحله‌ی برخورد و تضاد، جایی که اعضای تیم به سبب تفاوت‌هایشان با یکدیگر کشمکش پیدا می‌کنند. انسجام زمانی است که تیم پیوند یا بهم‌پیوستگی و هنجارهای خود را در جهت حل مسائل، تصمیم‌گیری‌ها و انجام وظایف توسعه می‌بخشد. اجرا زمانی است که اعضای تیم واقعاً وظایف مقرر را برای پیگیری اهداف یا وظایف نهایی برعهده می‌گیرند (Love, 1996).^۳

همچنان‌که پیشتر اشاره شد، مرحله‌ی ابتدایی توسعه تیم مرحله شکل‌گیری است. در طی این مرحله افراد عضو تیم برای تعریف مأموریت و ایجاد اهداف گرد هم می‌آیند. این مأموریت و اهداف، باید توسط همه اعضای درک شده و مورد موافقت

۱- ایرج سلطانی، مهندس پورسینا، «بنیادهای کار تیمی»، ارکان اصفهان، زمستان ۱۳۸۴، چاپ اول، ص ۶۸.

2- Tuckman, B.W. (1965), "Developmental sequences in small group groups", *Psychological Bulletin*, pp.384-99.

3- Love, R. (1996), "Four stages of team development", *Evangelical Missions Quarterly*, Vol. 32 No.3, pp.1-3.

قرار گیرد. در نتیجه، مرکز عمده فعالیت‌ها در طی مرحله ابتدایی می‌تواند تیم‌سازی نامیده شود. در حالی که ممکن است هدف تیم‌سازی خوب درک شده و پذیرفته شود، اما اگر اعضای تیم، نقش‌ها، حوزه‌های مشارکت، توانایی‌ها یا محدودیت‌های درون تیم خود را درک نکرده باشند، انجام وظیفه محوله سخت می‌شود. بنابراین اهمیت تیم‌سازی براساس این واقعیت است که هر عضو تیم باید نقش تعریف شده روشنی داشته و براساس توانایی‌های ویژه و محدودیت‌های خود در موفقیت تیم مشارکت داشته باشد و در نهایت نقش خود را در افزایش سودآوری سازمان ایفا کنند (Levinson, 1993)^۱. بنابراین، ساختار تیم که شامل عناصر عمده همچون نقش‌های عمده‌ایی که هر عضو تیم ایفا می‌کند و رهبری تیم، از عوامل کلیدی اثربخشی تیم یا گروه است (Lennox, 2001)^۲.

از آنجائیکه مدیران مؤثر همیشه بدنبال آن هستند که گروه یا تیمی که رهبری آنرا برعهده دارند اثربخش باشد، براین اساس در این دستنامه نیز رویکردهای مربوط به اثربخشی گروه یا تیم را بجای یکدیگر بکار گرفته است. از اینرو بر عهده مدیران/رهبران است که چگونگی استفاده از تفاوت‌های فردی کارکنان در محیط گروهی را تعیین کنند، بطوریکه بتوانند حداکثر اثربخشی را از هر عضو گروه بدست بیاورند. ادگار شاین ویژگی‌های تیم‌های اثربخش را اینطور معرفی کرده است:

- اعضای تیم برای رسیدن به اهداف مشترک و روشن تلاش می‌کنند.
- تمامی اعضای تیم در میان نظراتشان احساس آزادی می‌کنند و در تصمیم‌گیری‌ها و مباحث تیمی مشارکت می‌کنند.
- اعضای تیم به یکدیگر اعتماد دارند.
- رهبری تیم در موقعیت‌های مختلف تغییر می‌کند. وقتی نیاز به رهبر احساس می‌شود، هر فرد آزاد است برای اینکار داوطلب شود.
- تصمیمات بوسیله اجماع اتخاذ می‌شود.
- وقتی مشکلاتی بوجود می‌آید، اعضای تیم بر روی حل مسأله متمرکز می‌شوند، نه علائم و عوارض مسأله.
- اعضای تیم در مواقع حل مسأله و انجام فرآیندهای کاری منعطف هستند.
- اعضای تیم رشد می‌کنند و از اقداماتی که منجر به رشد افراد می‌شود حمایت می‌کنند (Warren, 1997)^۳.

تیم‌های موفق

تشخیص

تیم‌های موفق را با توجه به موارد زیر می‌توان تشخیص داد:

- تعهدشان در برابر یکدیگر و در برابر اهداف مورد نظر؛

1- Levinson, M. (1993), "When workers do the hiring", Newsweek, 21 June, pp.48

2- Lennox, J.M. (2001), "Team-building for a better tomorrow", Journal of Property Management, Vol. 66 No.5, pp.10.

3- Plunkett Warren R. and Attner Raymond F., Management, Cincinnati Ohio: south-western college Publishing, 1997.

- محیط ایجاد شده در تیم؛
- صداقتی که افراد به خرج می‌دهند؛
- نتایجی که به آن دست می‌یابند.

صفات یک تیم مؤثر

- برای یک هدف و مقصد مشترک کار کنید و شریک باشید؛
- آرزومند تغییر رهبریت تیم جهت برآورده شدن نیازمندیهای موقعیت باشید؛
- اعضای تیم به احساسات دیگران علاقه نشان می‌دهند؛
- تفاوت نظریات را تشویق و آزادانه تجربه می‌گردد؛
- آرزومند تعیین و تثبیت ناسازگاریها و چگونگی حل و فصل آن باشید؛
- بیشتر برای حل کردن مشکلات تمرکز کنید تا رقابت کردن با یکدیگر؛
- از اشتباهات بیشتر به عنوان یک فرصت برای آموختن استفاده کنید تا مجازات و ملامت کردن؛
- تیم انعطاف پذیر و پاسخگو به نیازمندیهای متغیر است؛
- اعضا رشد مسلکی و شخصی را تجربه می‌کنند؛
- هر کس می‌داند که فضای اعتماد جهت انجام دادن تمام خصوصیات و صفات فوق ضروری است.

خطرات تیم

- تیم‌های موفق به مخاطره خواهند افتاد اگر:
- شهرت خوبی کسب کرده باشند و بر پیرویشان تکیه کنند؛
- به کسی مقام ندهند و شرایط را برای ورود افراد تازه وارد دشوار کنند؛
- وقت زیادی را صرف مسائل داخلی تیم کنند و از رویدادهای بیرون غافل بمانند.

گروه اندیشی چه زمانی رخ می‌دهد:

- فرهنگ تیم آن قدر قوی شود که اعضا فقط به گروه بیندیشند و کار را نادیده بگیرند؛
- اهمیت همبستگی، بر توانایی منطقی اندیشیدن، تقدم یابد؛
- اندیشه نهایی؛
- زمان، تلاش، مهارت و سخت کوشی چشمگیر است که تیم‌های موفق می‌سازد.

ساختن یک تیم موفق در سازمان، عوامل اثر بخش تیم؛ تلفیق تفاوتها

با استفاده از ابزار «تیپ‌نمای مایرز-بریگز» (MBTI) می‌توان تیم‌های موفق و اثر بخش در سازمان تشکیل داد. این ابزار از روشهای ارزیابی شخصیتی است و از تئوری یونگ سرچشمه می‌گیرد. در واقع به کمک این ابزار می‌توان ترجیحات افراد در مورد مفاهیم زندگی را بررسی کرد. در نهایت این ترجیحات به تفاوت در یادگیری، برقراری ارتباطات، مدیریت تضاد و روابط منجر می‌شود (ترجیحات بیان شده توسط این ابزار برگرفته از فرایندهای روانی انسانی است).

کارل یونگ (۱۸۷۵-۱۹۶۱)، دوست صمیمی فروید و بنیانگذار روانشناسی تحلیلی است. او معتقد بود، شخصیت علاوه بر گذشته به وسیله آینده نیز شکل می‌گیرد و تاکید بیشتری بر ناهشیاری داشت. قسمت اعظم ادراک هشیار و واکنش نسبت به جهان پیرامون ما به وسیله نگرش‌های برونگرایی و درونگرایی تعیین می‌شود. درونگراها تا حدودی گوشه گیرند، اغلب خجالتی‌اند و به خود تمرکز دارند. برونگراها پذیراتر، مردم‌آمیزتر و از لحاظ اجتماعی پرخاشگرتند.

یونگ در ادامه کارکردهای روانشناختی را مطرح کرد که در چهار کارکرد فکری، احساسی، حسی (تجربی)، و

شهودی بیان شد:

- ۱- تیپ فکری برون‌گرا؛
- ۲- تیپ احساسی برون‌گرا؛
- ۳- تیپ حسی برون‌گرا؛
- ۴- تیپ شهودی برون‌گرا؛
- ۵- تیپ فکری درون‌گرا؛
- ۶- تیپ احساسی درون‌گرا؛
- ۷- تیپ حسی درون‌گرا؛
- ۸- تیپ شهودی درون‌گرا.

ابزار مایرز-بریگز یک ابزار برای ارزیابی شخصیت است که در حال حاضر استفاده از آن بسیار متداول شده است. سالانه بین ۳ تا ۵ میلیون نفر در جهان توسط این ابزار خودسنجی، مورد سنجش قرار می‌گیرند که گاه به صورت کامپیوتری نیز مورد استفاده قرار می‌گیرد.

این ابزار به صورت گسترده‌ای برای سنجش اعتبار و روایی آزمایش شده و می‌توان گفت که به صورت گسترده‌ای توسط افراد غیر روانشناس نیز، استفاده شده است و در عالم تجارت نیز از آن استفاده وسیعی به عمل می‌آید.

این ابزار برای تفکیک افراد نیست، بلکه تنها ابزاری است که اجازه می‌دهد ترجیحات افراد در مورد مفاهیم زندگی فهمیده شود. این ترجیحات در نهایت به تفاوت در یادگیری، اشکال ارتباط، مدیریت تضاد و روابط منجر می‌شود. این ابزار روانشناختی، یک ابزار خودسنجی و پرسشنامه‌ای بسته؛ شامل ۱۰۰ تا ۱۶۰ پرسش است که ترجیحات افراد را با ۱۶ گروه شخصیتی بیان می‌دارد.

این تیپها به صورت ویژگی‌هایی دو قطبی و متضاد بیان می‌شوند. افراد با توجه به نظریه تیپ شخصیتی از یکی از ۴ حالت زیر در رفتار خود استفاده می‌کنند:

۱- چگونه یک شخص انرژی می‌گیرد؟ از طریق برونگرایی (E) در مقابل درونگرایی (I)؛

۲- چه اطلاعاتی را فرد دریافت می‌کند؟ از طریق حس‌گرایی (S) در مقابل شهودگرایی (N)؛

۳- چگونه یک فرد تصمیم می‌گیرد؟ تفکری (T) در مقابل احساسی (F)؛

۴- سبک زندگی که فرد می‌پذیرد: قاطعیت (J) در مقابل انعطاف‌پذیری (P).

اندیشمندان بیان می‌دارند تنوع تیپهای روانشناختی باعث عملکرد موفق گروه می‌شود. آنها بیان می‌دارند که یک تیم متنوع از لحاظ روانشناختی اگرچه ممکن است دیرتر یک پروژه را تکمیل کند، اما نتیجه نهایی همیشه بهتر خواهد بود.

اینکه چگونه تیپ‌های متضاد به فرایند گروهی کمک می‌کنند را می‌توان به صورت زیر بیان کرد: برونگراها (E) امکان برقراری ارتباط بین افراد گروه را به وجود می‌آورند، درحالی که درونگراها (I)، عکس‌العمل درونی بحثهای گروه را نشان می‌دهند. حسگرها (S)، حقایق و سؤالات فنی را مطرح می‌کنند، درحالی که شهودگرها (N) احتمالات جدید را حدس می‌زنند. تفکرگرها (T) یک تحلیل منطقی از موقعیت تصمیم‌گیری ارائه می‌دهند. درحالی که احساسی‌ها (F) نشانه‌های اینکه احساسات اعضای دیگر گروه یا مشتریان چگونه تحت تأثیر قرار می‌گیرد را بروز می‌دهند. افراد قاطع (J) تیم را از روی برنامه زمانی تعیین شده جلو می‌برند، درحالی که افراد منعطف و پذیرا (P) به تیم، در نظر گرفتن راه‌حل‌های دیگر را گوشزد می‌کنند.

کراجر و توسن و دیگر محققان (MBTI) بیان می‌دارند که مدیران اجرایی، (ESTJ)ها هستند، در حالی که رهبران ذاتی، (ENTJ)ها هستند. موفقیت هر یک از این تیپها بستگی به نوع شرایط دارد. در یک شرایط پیچیده، راه‌حل خلاقانه مورد نیاز است، بنابراین، (ENTJ) مناسب به نظر می‌رسد و اگر شرایط نرمال و روزمره باشد، (ESTJ) مطلوبتر است

در یک مطالعه با استفاده از MBTI که بر روی دانشجویان دانشگاه به عمل آمد، مشخص شد که علائق شغلی آنها تا اندازه زیادی با تیپهای روانشناختی یونگ ارتباط داشته است. درونگراها علاقه زیادی به مشاغل داشتند که مستلزم تعاملهای نزدیکی با سایر افراد نبود، مانند مشاغل فنی و علمی، برونگراها بیشتر به مشاغل علاقه‌مند بودند که سطوح بالایی از تعامل اجتماعی را فراهم می‌کردند، مانند فروشندگی و روابط عمومی.

در نهایت می‌توان گفت که تئوری تیپ شخصیت و ابزار (MBTI) به ما در درک بهتر نقاط قوت و ضعف افراد کمک می‌کند و تأثیر این عوامل را در تشکیل تیم‌ها و توسعه آنها نمی‌توان نادیده گرفت. افراد با تیپ‌های ترجیحی متفاوت، عملکردهای متفاوتی در گروه یا تیم خواهند داشت و گاه سرنوشت یک تیم به عملکرد برخی افراد وابسته می‌شود. در ادامه سعی شده است این تأثیر با بهره‌گیری از یک الگو نشان داده شود.

اگر چه عواملی که باعث موفقیت یک تیم می‌شود بسیار زیاد است، اما برخی موارد تأثیر بیشتری دارند. ناکارایی تیم‌ها ممکن است محصول ترکیب نامناسب افراد تیم باشد. مهمترین قدم (قبل از هراقدامی) ساختن تیم است؛ تیمی که موفقیت آن تقریباً قطعی

باشد. معمولاً موارد زیادی هستند که پویایی گروهی را مختل می‌کند و باعث ناکارایی تیم می‌شود. هر چه سازمان‌ها بیشتر بر مفهوم کار تیمی تأکید می‌کنند، بیشتر باید به این موضوع توجه شود که چگونه افراد مختلف در تیم با یکدیگر تعامل دارند.

عوامل اثربخشی یک تیم

اعضای یک تیم ایده‌آل باید دارای استعداد و دانش متنوع باشند، در حالی که براحتی بتوانند بدون بروز هیچ مشکلی با یکدیگر ارتباط برقرار کنند.

الگوهای متنوعی برای تیم‌های اثربخش ارائه شده، برای نمونه از الگوی مطرح شده توسط کراچر و توسن برای تیم‌های توسعه سیستم‌های اطلاعاتی (IS) استفاده شده است. تیم‌های (IS) به خاطر پیچیده بودن فرایند طراحی سیستم‌های اطلاعاتی و بهره‌گیری از اعضای بخش‌های مختلف سازمان مورد مناسبی برای بررسی است و شاید بتوان نتایج این مقاله را به تیم‌های دیگر نیز تسری داد.

از الگوهای رایج در رویکرد تیمی می‌توان به الگوی طراحی کاربرد مشترک، اشاره کرد. این الگو، زمان طراحی سیستم را کوتاه می‌کند، در حالی که نتایج جامع و با کیفیت بالایی ارائه می‌دهد به عنوان مثال یک تیم با طراحی کاربرد مشترک که برای طراحی سیستم‌های حسابداری، تشکیل شده است شامل حسابداران و همچنین متخصصان کامپیوتر است.

در الگوی طراحی کاربرد مشترک، سه عامل تحت تأثیر تفاوت‌های افراد قرار می‌گیرد: رهبری اثربخش، ارتباطات درون تیم و انسجام گروه. تقریباً تمام عوامل به افراد درگیر در تیم بستگی دارد.

رهبر تأثیرگذار یکی از عوامل مهم در موفقیت تیم است. رهبر بدون تأثیر، بهره‌وری تیم را از بین خواهد برد. یک رهبر با دانش و جسور بایستی بتواند سطوح متفاوتی از عملکرد و مدیریت را ارائه کند. باید بتواند جلسات تیم را کنترل کند و تقریباً همه افراد را در مذاکره شرکت دهد تا به یک نتیجه قابل قبول دست یابد.

اغلب یافتن رهبر خوب، کار سختی است. هر کسی ترکیب مناسبی از توانایی تکنیکی و شخصیتی مناسب را ندارد. علاوه بر این رهبر بایستی بتواند تیم را اداره و سریعاً تعارض‌ها را حل کند.

ارتباطات درون تیم عامل دیگری است که موفقیت تیم را تحت تأثیر قرار می‌دهد و مشکلات در این زمینه می‌تواند به صورتهای مختلفی بروز نماید.

انسجام تیمی، هم به عنوان یک جزء جدا ناشدنی از اثربخشی تیم است. در یک تیم منسجم، روح با یکدیگر بودن و پشتیبانی از یکدیگر را به وضوح می‌توان دید. این انسجام به اعضای تیم در حل سریع تضادها یاری می‌نماید. هر اندازه سطح انسجام تیم بالاتر رود، گروه روش یکسانی را می‌پذیرد.

تنوع شخصیتی اعضای تیم، چهارمین عامل موفقیت است. تعدادی از تحقیقات تأثیر تنوع تیم در عملکرد گروهی موفق را نشان داده‌اند. عموماً این تحقیقات بیان می‌دارند که در مسائل پیچیده، تیم‌هایی با افراد مختلف و تواناییهای متفاوت دانشی و

تکنیکی، اثر بیشتر از تیم‌هایی هستند که تقریباً در این جنبه‌ها یکسان هستند. افراد مشخصی، رهبران ذاتی می‌شوند در حالی که دیگران ترجیح می‌دهند نقش پیروان را ایفا کنند. برخی افراد، سخنگوهای ذاتی هستند، در حالی که دیگران از بیان درونیاتشان عاجزند. هر شخص به هر حال، می‌تواند تأثیر مثبتی بر اثربخشی کلی تیم داشته باشد، اما همیشه باید یک تعادل بین تیپ‌های شخصیتی برقرار شود.

عموماً بهترین رهبرها یا (ESTJ) هستند یا (ENTJ). بسته به موقعیت مورد نظر، اگر نیاز به یافتن راه‌حل‌های خلاق و به کارگیری تکنولوژی جدید نباشد و مسائل ساختاریافته و سرراست باشند، رهبر حسی (ESTJ) گزینه مناسبی است. اما اگر تیم نیاز به رویکردهای جدید در حل مسائل داشته باشد و مسائل به آسانی درک نشوند، رهبر شهودگرا (ENTJ) گزینه مناسبی است.

برونگرها طبیعتاً راحت‌تر از درونگرها ارتباط برقرار می‌کنند. حس‌گراها بیشتر از شهودگرها و تفکرگراها بیشتر از احساسی‌ها می‌توانند ارتباط برقرار کنند. برونگرها سخنگوهای ذاتی هستند اما حقیقت این است که تعدادی زیادی از برونگرها نمی‌توانند در یک تیم باشند، چون آنها با بیان زیاد از حد عقاید خودشان، تیم را دچار تشنج می‌کنند. افراد حس‌گرا حقایق را دریافت می‌کنند و براحتی می‌توانند آنها را به صورت سازمان یافته با دیگر اعضای تیم در میان بگذارند (Bradley, et al, 1997).

یک تیم اثربخش باید ترکیب سالمی از افراد برونگرا داشته باشد تا بتوانند ارتباطات درون تیمی کافی برقرار کنند. انسجام تیم تحت تأثیر تفکرگراها در مقابل احساسی‌ها است. اعضای تفکرگرای تیم به خاطر پافشاری در بیان قضاوت‌هایشان، اغلب اعضای حساس گروه را مورد هجوم قرار می‌دهند و فشار خاصی را در احساسات گروهی ایجاد می‌کنند. اعضای احساسی برعکس، بخوبی از روحیه کارگروهی آگاه هستند و تمامی سعی‌شان در این است که هارمونی تیم بهم نخورد. انسجام تیمی، وجود تعارض را انکار نمی‌کند، زیرا تضاد است که به قضاوت ایده‌ها کمک می‌کند. یک تیم منسجم تیمی است که قادر است تضادها را به نحوی که تفرقه‌های طولانی ایجاد نکند، حل کند و به هم‌افزایی که نتیجه کار تیمی است، نائل شود.

معمولاً تیم‌های متجانس، زودتر به نتیجه می‌رسند، اما همیشه راه‌حل‌های آنها، مانند راه‌حل‌های تیم‌های غیرمتجانس خلاقانه و نوآورانه نیست. هر تیمی باید ترکیب بهینه‌ای از افراد را داشته باشد که این ترکیب بسته به شرایط و نوع مسائل پیش روی تیم‌ها متفاوت است.

شاید الگویی که در بالا اشاره شد خیلی ایده‌آل و آرمانی به نظر برسد و نتوان هر تیمی را با رویکرد بالا تجزیه و تحلیل کرد. اما الگوی بالا یک چارچوب استاندارد برای تیم‌هاست که می‌توانند از آنها برای ارزیابی خودشان استفاده ببرند.

به کارگیری ابزار (MBTI) در کنار سایر تحلیل‌ها و ابزارهای ارزیابی عملکرد، به ما در درک بهتر افراد و عملکرد تیمی کمک کرده است. بر مبنای تجزیه و تحلیل ارائه شده در این دستنامه، می‌توان گفت که ترکیب شخصیتی افراد تیم، نقش مهمی در تفاوت عملکردی تیم‌ها دارد. تنوع و تعادل در افراد، عامل ضروری برای ایجاد عملکرد موفق تیمی است.

سازمان‌هایی که می‌خواهند تیم‌های اثربخش داشته باشند، باید روی ترکیب افراد کار کنند و به افراد تیم در درک رفتارهای خودشان و رفتارهای اعضای دیگر یاری رسانند.

در پایان باید گفت، اگرچه (MBTI) ترجیحات شخصیت افراد را مشخص می‌کند، اما اینطور نیست که این ترجیحات تغییر پیدا نکنند، بلکه افراد می‌توانند با کسب آموزش‌هایی خاص، از یک نوع شخصیت غالب خارج شوند و به حالت مکمل آن در بیایند. نکته مثبت MBTI این است که نقاط قوت و ضعف افراد را در شرایط مختلف مشخص می‌کند و به آنها در تلاش برای تغییر و بهبود آنها کمک می‌نماید (صدری‌نیا محمد).^۱

انتخاب اعضای گروه؛ هماهنگی یا گوناگونی؟

چگونگی انتخاب اعضای تیم‌ها امری درخور توجه است. تناسب «فرد-گروه» به معنای تناسب بین فرد تازه استخدام شده و گروه کاری است. با عنایت به اهمیت نحوه انتخاب اعضای این تیمها، این دستنامه بر آن است تا مشخص کند که در فرایند انتخاب اعضای گروه باید ویژگی تناسب اعضا با یکدیگر را مورد توجه قرار داد. این ویژگی تناسب از دو بعد فرهنگی (تناسب فرهنگی اعضای گروه با یکدیگر) و بعد شخصیتی (تناسب شخصیتی اعضای گروه با یکدیگر) مورد بحث قرار خواهد گرفت. پس از مروری بر ادبیات تناسب فرد با گروه، تفاوت‌های این نوع تناسب، با تناسب فرد - شغل و تناسب فرد - سازمان بیان می‌شود و سپس تناسب فرد - گروه از دو بعد فرهنگی و شخصیتی مورد بررسی قرار می‌گیرد.

تناسب فرد-گروه

تناسب فرد-گروه به معنای تناسب بین فرد تازه استخدام شده و گروه کاری جانسون، ووربل، (۲۰۰۱)، تشابه شخصیتی اعضای گروه یا دارا بودن مهارت‌های بین فردی مؤثر برای همکاری و ارتباطات مؤثر با سایر اعضای گروه است. بسیار مهم است که اعضای یک گروه جدید یا گروهی که از پیش وجود داشته است، صفات مناسبی جهت کارکردن اثر بخش با یکدیگر داشته باشند.

این نوع تناسب بر اساس ایده‌ای است که بسیاری از جایگاه‌های استخدامی نیازمند تعاملات بین فردی اعضای گروه است. تعاملات بین فردی ممکن است در برخی سازمان‌ها بسیار حیاتی تر از مهارت‌های فنی شغلی در ارزیابی عملکرد کارکنان قلمداد شود (جانسون ووربل، ۲۰۰۱).^۲ اگرچه تحقیقات اندکی در زمینه اثر تناسب فرد با گروه بر نتایج فردی وجود دارد، شواهد تجربی عموماً رابطه مثبت میان این دو را نشان می‌دهد. مطالعات همچنین اثر تناسب فرد با گروه را بر عملکرد شغلی افراد نشان می‌دهد. تناسب میان فرد تازه استخدام شده و گروه کاری بر اساس دو نوع تناسب جایگزین و مکمل صورت می‌گیرد، تناسب جایگزین در هنگامی که فرد تازه استخدام شده صفاتی مشابه با سایر اعضای گروه دارد رخ می‌دهد برای ایجاد تعاملات بین

۱- محمد صدری‌نیا، «ساختن یک تیم موفق در سازمان عوامل اثر بخش تیم»؛ تلفیق تفاوتها؛ ماهنامه تدبیر- ۲۰۰۸؛ ص ۱۵.

2- Johnson.D.J,Werbel.J.D,(2001)"The use of person-group fit for employment selection :a missing link in person-environment fit" human resource management ,vol40,no 3,pp 227-240.

فردی اثر بخش در اعضای گروه مهم است که آنها در اعتقادات و ارزش‌های معینی سهیم باشند. در این حالت، این ارزش‌ها و باورها هنجارهای حیاتی گروه را می‌سازند. تحقیقات نشان می‌دهند کسانی که هنجارهای گروهی را می‌پذیرند احتمالاً نگرش‌های کاری مثبت‌تری نسبت به کسانی که هنجارهای گروهی را قبول نکنند نشان می‌دهند.

تناسب مکمل هنگامی رخ می‌دهد که فرد تازه استخدام شده صفات یا ویژگی‌های متمایزی دارد که ویژگی‌های سایر اعضای گروه را کامل کرده یا از آن حمایت می‌کند. از آنجایی که کلیه اعضای گروه برخی قوت‌ها و کمبودهای شخصی دارند، هنگامی که کمبودهای یک عضو تیم با قوت‌های سایر اعضا کامل شود، عملکرد گروه بهبود می‌یابد. این نوع تناسب بیشتر با توانایی‌های افراد جهت کمک به پویایی‌های گروهی سروکار دارد تا کمک به جنبه‌های فنی شغل در ادبیات سازمانی، تناسب مکمل ممکن است کمتر از تناسب جایگزین مورد توجه قرار گرفته باشد. در حالی که به همان اندازه مهم است. زیرا عملکرد گروه در هنگامی که منابع انسانی گوناگون گردهم می‌آیند افزایش می‌یابد. به طور خلاصه در هنگام انتخاب پرسنل جهت کار کردن در گروه، مهم است که هر دو نوع تناسب فرد-گروه مورد توجه قرار گیرد. حضور یکی بدون دیگری احتمالاً منجر به ناکارایی گروه می‌شود (جانسون و وربل، ۲۰۰۱).^۱

تفاوت‌ها

تناسب فرد-گروه از تناسب فرد-سازمان و فرد-شغل متمایز است. اگر چه هر سه نوع این تناسب‌ها احتمالاً بر روی انگیزش کارکنان و اثر بخشی سازمان اثر می‌گذارند، هر کدام به شیوه‌ای متفاوت عمل می‌کنند.

تناسب فرد-شغل

طبق تعریفی تناسب فرد-شغل با یافتن تناسب میان مهارت‌ها، دانش و تواناییهای مورد نیاز جهت انجام جنبه‌های نسبتاً ایستای شغل و افرادی که این توانایی‌ها را دارند سروکار دارد. تحلیل شغل‌های سنتی مبنایی برای ارزیابی این تناسب است (جانسون و وربل، ۲۰۰۱).^۲

طبق تعریف دیگر چنانچه فردی تواناییهای لازم جهت انجام وظایف را به طور مؤثر داشته باشد در این صورت تناسب شغل-فرد به خوبی وجود خواهد داشت (کلبرت، ۲۰۰۲).^۳

این تناسب بر مبنای اینکه آیا متقاضی مهارت‌هایی که متصدیان شغل فعلی فاقد آن هستند را دارد یا خیر تعریف می‌شود (جنسن و کریستف براون، ۱۹۹۸).^۴

1- Johnson.D.J,Werbel.J.D,(2001)"The use of person-group fit for employment selection :a missing link in person-environment fit" human resource management ,vol40,no 3,pp 227-240.

2- Johnson.D.J,Werbel.J.D,(2001)"The use of person-group fit for employment selection :a person-environment fit" human resource management ,vol40,no 3,pp 227-240.

3- Colbert.A.E,(2002)."A policy-capturing study of the simultaneous effects of fit with jobs,groups and organizations" Journal of applied psychology,vol 87,no 5,pp 985-993.

4- Jansen.K.J,Kristof-Brown.A,(1998),"Toward a multi-level theory of person-environment fit" Academy of management proceeding,pp1-8.

تناسب فرد- گروه

تناسب فرد-گروه احتمالاً بر اثر بخشی سازمانی از طریق ارتقای همکاری و کارگروهی اثر می‌گذارد.

به دلیل اینکه مشاغل به ندرت در انزوا انجام می‌شوند، در سازمان‌ها، تیم‌های کاری به وجود می‌آیند. هنگامی که فرد با همکارانش سازگار باشد، تناسب فرد-گروه به خوبی ایجاد می‌شود.

تناسب فرد- سازمان

تناسب فرد-سازمان در سطح تحلیل سازمانی اعمال می‌شود و تناسب میان کارمند و فرهنگ سازمانی را مورد توجه قرار می‌دهد و با فرایند اجتماعی کردن سازمانی سروکار دارد.

تناسب فرد-سازمان در هنگامی که افراد در این ارزش‌ها مشترک باشند ایجاد می‌شود (کلبرت، ۲۰۰۲)^۱. به طور ایده‌آل، هر سه نوع تناسب مهم هستند. سازمان باید تلاش کند تا بر هر سه نوع تناسب با در نظر گرفتن اینکه هر کدام چقدر بر انگیزش کارکنان و اثربخشی سازمانی اثر می‌گذارند تأکید کند (جانسون و وربل، ۲۰۰۱)^۲.

محققان تأکید می‌کنند که جنبه‌های گوناگون تناسب در مراحل مختلف استخدام تأثیر مهمی دارد (کلبرت، ۲۰۰۲). روی هم رفته، یافته‌ها نشان می‌دهند که تناسب فرد با سازمان، تناسب فرد با گروه، تناسب فرد با شغل، دارای رابطه مثبتی با عملکرد، رضایت شغلی و تعهد سازمانی و دارای رابطه منفی با ترک خدمت است.

با توجه به مباحثی که راجع به انواع تناسب مطرح شد، حال سعی می‌شود تا به این سوالات پاسخ داده شود: آیا در فرایند انتخاب اعضای گروه باید ویژگی تناسب اعضا با یکدیگر را مدنظر قرار داد؟ آیا اعضا باید با یکدیگر تناسب فرهنگی داشته باشند؟ آیا تناسب شخصیتی اعضا را باید مدنظر قرار داد؟ برای پاسخ دادن به این سوالات به دو مبحث تنوع فرهنگی در گروه و ویژگی‌های شخصیتی اعضای گروه اشاره می‌شود.

تنوع فرهنگی در گروه

فرهنگ، نقش مهمی در ادراک همبستگی گروه ایفا می‌کند. برخی تحقیقات گذشته نشان می‌دادند که تیم‌های شامل اعضا با فرهنگ‌های گوناگون، همبستگی کمتری نسبت به گروه‌ها با فرهنگ متجانس دارند. چنین یافته‌هایی در پرتو تئوری شباهت است که بیان می‌دارد انسان‌ها بیشتر به طرف کسانی جذب می‌شوند که شبیه به آنها باشند (درووری و رایت، ۲۰۰۳)^۳.

در تحقیق دیگری، تعامل فرایند و عملکرد گروه‌ها با اعضای که دارای فرهنگ متجانس و اعضای که دارای فرهنگ نامتجانس بودند در ۱۷ هفته مورد مطالعه قرار گرفته است. درابتدا، گروه‌های متجانس در هر دو بعد اثربخشی فرایند و عملکرد

1- Colbert.A.E,(2002)."A policy-capturing study of the simultaneous effects of fit with jobs,groups and organizations" Journal of applied psychology,vol 87,no 5,pp 985-993

2- Johnson.D.J,Werbel.J.D,(2001)"The use of person-group fit for employment selection :a missing link in person-environment fit" human resource management ,vol40,no 3,pp 243-260.

3- Drewery.G,Wright.N,(2002)"Cohesion among culturally heterogeneous groups" The journal of American academy of buisness,vol2,issue 1,pp 66-72.

نمره بالاتری کسب کردند. در طی زمان هر دو نوع گروه در فرایند و عملکرد کلی بهبود نشان دادند و تفاوت‌های میان گروه‌ها به هم نزدیک شد. در هفته هفدهم، هیچ تفاوتی در فرایند و عملکرد کلی مشاهده نشد، اما گروه‌های نامتجانس در دو مورد نمره بالاتری کسب کردند (کومار، مایکلسن و واتسون، ۱۹۹۳).^۱

ویژگی‌های شخصیتی اعضا گروه

ویژگی‌های شخصیتی، خصوصیات نسبتاً پایداری هستند که به آسانی توسط مداخلاتی نظیر آموزش رفتار، تغییر نمی‌کنند. شواهد اخیر در ادبیات انتخاب افراد که متغیرهای شخصیت را با عملکرد شغلی افراد مرتبط می‌داند، بیان می‌دارد که شخصیت اعضای تیم ممکن است در انتخاب اعضاء معیاری مفید باشد. استفاده از شخصیت در قلمرو انتخاب اعضای تیم پیچیده‌تر از استفاده ساده از آن به عنوان یک معیار پیش‌بینی کننده جهت عملکرد شغلی افراد است. نه تنها شخصیت اعضای تیم باید با تقاضاهای وظیفه تناسب داشته باشد، افراد تیم و بنابراین شخصیتشان باید با هم سازگار باشد. در یک تیم، سازگاری در شخصیت اعضای گروه یک عامل مساعدت کننده در بهره‌وری است.

همچنین می‌توان گفت که در سطح تیم، یک رابطه جبران‌کننده میان عوامل شخصیت و عملکرد بعدی تیم وجود دارد. این بدان معناست که چنانچه یک عامل شخصیتی به طور مثبتی با الزامات وظیفه در ارتباط باشد، نمرات پایین برخی افراد در یک عامل می‌تواند با نمرات بالای سایر اعضای گروه در همان عامل جبران شود. البته مطالعاتی که به عدم تجانس شخصیت اعضای تیم بر حسب عملکرد بعدی شغل توجه می‌کنند، نتایج متضادی را ارائه داده‌اند.

یک خط فکری این است که ترکیبی از انواع شخصیت جهت بهینه کردن عملکرد تیم به خصوص در هنگامی که ویژگی‌های شغلی متنوع است مورد نیاز است. نظر دیگر این است که ویژگی‌های عدم تجانس افراد تیم، زمینه‌های پرورش تعارضات میان فردی را ایجاد می‌کنند. در واقع افراد در گروه‌های نامتجانس ممکن است بخواهند به گروه‌های سازگارتری منتقل شوند. به طور کلی می‌توان گفت عدم تجانس ممکن است برای برخی وظایف و نه همه وظایف مفید باشد. در حالی که تجانس در سایر عوامل ممکن است برای اطمینان یافتن از وجود هماهنگی و بهره‌وری تیم لازم باشد (کیچوک و ویسنر، ۱۹۹۸).^۲

در مورد تناسب فرهنگی اعضای تیم می‌توان گفت، وجود این نوع تناسب میان اعضای یک تیم می‌تواند منجر به کارایی شود و از تعارض و ناهماهنگی‌های حاصل از تفاوت‌های فرهنگی جلوگیری کند. شباهت میان ارزش‌ها، شخصیت و اهداف و دارا بودن مهارت‌های بین فردی میان اعضای گروه برای همکاری و ارتباطات با سایر اعضای گروه ضروری است.

1- Kumar.K,Michaelsen.L.K,Watson.W.E,(1993)"Cultural diversitys impact on interaction process and performance: comparing homogenous and diverse task groups" academy of management journal ,vol36,no3,pp 590-602.

2- Kichuk.S,Weisner.W.H,(1998),"Work teams:selecting members for optimal performance" Canadian psychology,vol39,issue1/2.

مسئله افراد با ارزش‌ها و نگرش‌های مشابه تمایل بیشتری به کار با یکدیگر دارند. اما چنانچه اعضای تیم‌های کاری ارزش‌های گوناگونی داشته باشند، تنها از طریق یک مدیریت فرهنگی بسیار قوی می‌توان گروهی یکپارچه ایجاد کرد که این امر خود بسیار زمان‌بر است. بنابراین وظیفه مدیریت منابع انسانی است که از همان ابتدا در امر انتخاب پرسنل عامل تناسب فرهنگی را مدنظر قرار دهد.

در مورد تناسب شخصیتی اعضای گروه می‌توان گفت، از آنجایی که شخصیت افراد خصوصیات نسبتاً پایداری است که به راحتی تغییر نمی‌کند، انتخاب اعضای یک گروه با توجه به تناسب شخصیتی با یکدیگر امری درخور توجه است. این تناسب به معنای عین هم‌بودن نیست. بلکه منظور سازگاری شخصیت کارکنان با یکدیگر است. البته باید خاطر نشان کرد که گاهی اوقات افراد صفات یا ویژگی‌های متمایزی دارند که ویژگی‌های سایر اعضای گروه را کامل کرده یا از آن حمایت می‌کند. از آنجایی که کلیه اعضای گروه برخی قوت‌ها و کمبودهای شخصی دارند، هنگامی که کمبودهای یک عضو تیم با قوت‌های سایر اعضا کامل شود عملکرد گروه افزایش می‌یابد که این همان تناسب مکمل می‌باشد.

پنج تیمی که هر سازمان نیاز دارد

اگر شما یک تیم کاری دارید که اکنون فعال است، ابتدا باید مشخص کنید سازمان شما به چه فعالیت‌های تیمی احتیاج دارد و از کدامیک از آنها می‌تواند پشتیبانی کند. تیم‌ها به منابع و به خصوص زمان نیاز دارند. راندمان تیم شما زمانی در اوج است که:

- یک گروه از کارمندان مختلف در آن بتوانند با یکدیگر مشارکت کنند.
- تعداد تیم‌ها را محدود کنید تا میزان مشارکت کارکنان را افزایش دهید.
- تیم‌ها زمانی را برای شرکت در جلسات منظم قرار دهند.
- شما احتیاج به اهداف دوره ای دارید، که باید برای هر تیم تعریف شود.
- از هر جلسه خلاصه و نتایج یادداشت شده و اجرا شوند.
- تیم‌ها با اضافه کردن کارمندان جدید جاودانه می‌شوند.

هر سازمان به پنج تیم کاری نیاز دارد. البته می‌توان تیم‌ها را به گونه‌ای دیگر هم سازماندهی کرد ولی پنج تیم کاری که توصیه می‌شود اینها هستند.

تیم رهبری

معمولاً رئیس، مدیر یا سرپرست قسمت هستند. تیم رهبری گروهی که باید با همکاری یکدیگر سازمان شما را رهبری کنند. تیم رهبری مسئول اهداف استراتژیک سازمان شماست. تیم رهبری نقشه می‌ریزد، اهداف را تعیین می‌کند، رهنمودها را فراهم می‌کند و سازمان را مدیریت می‌کند.

تیم محرک

این تیم در سازمان‌های مختلف نام‌های مختلفی دارد. این تیم طرح‌هایی را ارائه می‌کند و فعالیت‌هایی را انجام می‌دهد تا در کارمندان رمق و انگیزه مثبت ایجاد کند. وظایف این تیم می‌تواند شامل تهیه ناهار، برنامه‌ریزی برای سفرهای تفریحی، ایجاد صندوق‌های حمایتی برای مشکلات کارمندان و غیره باشد. این تیم می‌تواند وقایع مهم و مثبت سازمان را جشن بگیرد، یا برای روز تولد افراد یا نوزاد تازه دنیا آمده آنها تبریکاتی در نظر بگیرد یا برای آنها جشن بگیرد. این تیم می‌تواند اسپانسر یک تیم ورزشی شود. این تیم می‌تواند بساط سرگرمی و دلگرمی پرسنل را فراهم کند و تنها محدودیت آن تخیل افراد این تیم است.

تیم ایمنی و بهداشت

این تیم مراقب ایمنی افراد در محل کار است. این تیم آموزش‌های لازم بهداشت و ایمنی را برگزار می‌کند. جلسات ماهیانه ایمنی بسیار مهم و ضروری است و حتی آموزش‌هایی برای خانواده کارمندان می‌تواند ارائه شود. رعایت بهداشت و پاکیزگی محیط با همکاری کارمندان بسیار اهمیت دارد و باید توسط این تیم پی‌گیری شود.

تیم رفاه کارمندان

تیم رفاه بر روی سلامتی و تناسب اندام کارکنان کار می‌کند. از آن جمله می‌توان به ارائه برنامه‌های پیاده‌روی، دو میدانی و همچنین انجام آزمایشات دوره‌ای مانند آزمایش خون و فشار خون از جمله فعالیت‌های این تیم‌هاست.

تیم ارتباط و فرهنگ

تیم کار می‌کند تا فرهنگ لازم برای رسیدن به موفقیت سازمان را تعریف و ایجاد کند. این تیم همچنین ارتباط دو طرفه را آموزش می‌دهد تا مطمئن شود در سازمان شما کارمندان زنجیره دستورات را رعایت می‌کنند. این تیم می‌تواند به صورت هفتگی روزنامه تهیه کند، آخرین رخدادهای سازمان را بیان کند و هر سه ماه در زمینه میزان رضایت کارمندان تحقیق کند و مشکلات را پیدا کرده و برای رفع آنها با تیم رهبری مشورت کند و در صورت نیاز پیشنهاد استخدام نیروی جدید کند. نکته اینجاست که این تیم زمانی به اوج موفقیت می‌رسد، که دو تیم قبلی کار خود را بدرستی انجام دهند.

شاید اگر شما به عنوان مدیر یک سازمان این متن را بخوانید بگویید خوب اینکه می‌شود افزایش هزینه؟ ولی بدانید که شما اگر اکنون این تیم‌ها را ندارید و این اقدامات را برای پرسنل خود انجام نمی‌دهید، هزینه زیادی برای پرسنل خود می‌کنید ولی این هزینه آنقدر نیست که به آنها اجازه دهید با فراغ خاطر و عشق به کار معجزه درونی خود را بروز دهند. این کار اخیراً در چند سازمان انجام شده است و با وجود مخالفت و مقاومت بعضی از مدیران نتیجه آن افزایش رغبت پرسنل برای شرکت در این

تیم‌ها و همینطور افزایش تعهد و میزان مشارکت آنها در رسیدن به اهداف سازمان بوده است. که همه اینها در نهایت منجر به یک سازمان قوی و رو به رشد است که پرسنل با تعصب آن را به سوی موفقیت سوق می‌دهند (آغاز عسل، تدبیر، ۱۳۸۵).^۱

اساس یک تیم کاری

تیم‌ها زمانی به وجود می‌آیند که نیاز به تخصص‌ها و تجارب مهارت‌ها و ... افراد مختلف برای رسیدن به یک هدف لازم باشد. همه تیم‌های موفق با چند ویژگی اصلی توصیف می‌شوند: رهبری قوی و تأثیرگذار، تعیین دقیق اهداف، قوانین و دستورات شفاف، توانایی سریع عمل کردن به طوریکه در کمترین زمان دستورات و خواسته‌ها برآورده شوند، به آزادی و راحتی ارتباط برقرار می‌شود، مهارت‌ها و فنون لازم تقویت می‌شوند تا وظایف محوله تمام و کمال انجام شود.

بهترین راه برای شناخت تیم بررسی رفتار داخلی آن است. داستان شکل‌گیری هر تیم نحوه رسیدن آن تیم به هدف کمالات، مهارت‌ها، محرک‌ها، تعهد و در نتیجه نحوه عمل آن را آشکار می‌سازد. یعنی برای افزایش کارایی تیم باید تجارب گذشته را مورد بازبینی قرار داد. اگر چه برای رسیدن به این مهم باید مرتباً کارایی و قابلیت‌های تیم را بررسی و تعقیب کرد. هر تیم یک واحد پایه کارایی برای بیشتر سازمان‌هاست. تجربیات موفق تیم‌ها به خاطر کارهایی که انجام شده (موفقیتی که کسب شده) و چیزهایی که اعضای تیم‌ها آموخته‌اند حائز اهمیت است. تیم‌ها باید مسئول و انعطاف‌پذیر باشند تا بتوانند رویدادها را رقم بزنند و جوابگوی تقاضاها باشند.

شناختن تیم

- تیم‌ها زمانی به وجود می‌آیند که احتیاج به انجام یک کار برجسته باشد. رسیدن به این هدف انگیزه را می‌سازد.
- داشتن یک دیدگاه مشخص حیاتی است. که شامل اندازه، مقصد، اهداف، مهارت‌ها، راه و روش و پاسخگویی برای کارایی موفق است.
- سازمان‌ها به تیم‌ها و زیر تیم‌ها تقسیم می‌شوند. که نحوه ارتباط و سلسله مراتب بین آنها منجر به برآورده شدن هدف نهایی می‌شود.
- در این سلسله مراتب بالاترین تیم (تیم رهبری) پیچیده‌ترین و مشکل‌ترین ساختار را دارد. بنابراین باید لایق‌ترین افراد در این تیم قرار گیرند.
- تعهد گروهی به تعهد فردی در تیم اولویت دارد. که در نهایت منجر به موفقیت گروهی و فردی می‌شود.
- سازمان‌هایی که کارایی بالایی دارند به احتمال قریب به یقین «تیم‌های واقعی» را ساخته‌اند و از آن استفاده می‌کنند.
- نحوه ارتباط تیم‌ها با یکدیگر در کارایی آنها ارتباط مستقیم دارد.

- کارایی و آموزش دو بخش جدایی‌ناپذیر از هم هستند و بریکدیگر تأثیرگذارند. بدون آموزش صحیح و مستمر رسیدن به بهترین سطح کارایی و ماندن در بازار رقابت غیر دست نیافتنی است.
- رهبران سازمان می‌توانند کارایی تیم را با ایجاد فرهنگ افزایش بهره‌وری به بهترین سطح برسانند به طوری که همه اعضای تیم سعی در بهبود راندمان تیم داشته و روی آن کار کنند. بهترین راه ارتقا فرهنگ کار؛ آموزش است.
- در یک تیم تعصب گروهی وجود دارد.

کانونهای ارزیابی و توسعه‌ای در مدیریت منابع انسانی

- نگرش مرکز ارزیابی و تکنیک‌های آن پس از چند دهه کاربرد و استفاده در کشورهای توسعه یافته، کمتر از یک دهه است که توجه پژوهشگران و به ویژه شمار معدودی از سازمان‌های کشور را به خود جلب نموده است. پیشینه توجه به این رویکرد در ایران بیانگر آن است که اغلب سازمان‌های کشور به آن تنها به عنوان ابزاری برای انتخاب یا ارتقاء کارکنان یا مدیران خوش نگریسته‌اند. این در حالی است که نگرش کانون ارزیابی و تکنیک‌های زیر مجموعه این دیدگاه فراتر از گزینش افراد و واجد راهکارهایی منسجم برای کلیه مسئولیت‌های مدیریت منابع انسانی در سازمان؛ به ویژه گزینش، ارزیابی نیازهای آموزشی و پرورشی، ارتقاء، ارزیابی عملکرد و اجرای طرح‌های جانشینی است.
- هر کانون ارزیابی باید به نحوی سازگار و متناسب با سایر شرایط طراحی شود که با هدف تصمیمات خاص منابع انسانی سازگار گردد. به این منظور باید سه فعالیت منابع انسانی به تفصیل مطالعه شود:
- تصمیم‌گیری درباره اینکه چه کسی را به سمت مدیریتی ارتقاء دهیم؛
 - تشخیص نقاط و نقاط ضعف موجود در مهارت‌های مرتبط با کار به عنوان مقدمه‌ای برای پرورش نیروی انسانی؛
 - پرورش مهارت‌های مدیریتی و کار تیمی؛
 - مدیر منابع انسانی باید کانون ارزیابی را با هدفی خاص در ذهن خود طراحی کند و سپس برای ایجاد کانون ارزیابی که به اندازه کافی در خدمت این هدف قرار داشته باشد، گزینه‌های مختلف را در نظر بگیرد؛

روش کانون ارزیابی

- یک جنبه اساسی روش کانون ارزیابی، استفاده از آزمون‌های موقعیتی برای مشاهده رفتارهای خاص ارزیابی‌شوندگان است. آزمون‌های موقعیتی شامل تمریناتی است که شرکت‌کنندگان در انجام آن باید فعالیت‌های زیر را انجام دهند:
- یک مشکل بازاریابی را مؤثر تحلیل قرار دهند؛
 - گزارش مکتوب از آن تهیه کنند؛
 - یک ارائه شفاهی داشته باشند؛
 - به نامه‌ها و یادداشت‌های داخل کازیه پاسخ دهند؛
 - درباره شکایت مشتری از خدمات شرکت با وی صحبت کنند.

تصمیمات مدیریت منابع انسانی

کانون‌های ارزیابی می‌توانند اطلاعات ارزشمندی را برای تعداد قابل توجهی از وظایف سیستم مدیریت منابع انسانی فراهم کند. این وظایف طراحی شده‌اند تا اطمینان دهند که سازمان کارکنان خود را به نحوی کارمندیابی (جذب) می‌کند، بر می‌گزیند، آموزش می‌دهد، جبران خدمت و ارزیابی می‌کند که اهداف سازمان را مورد حمایت قرار دهند.

کارمندیابی

هر سازمان باید جریان مداومی را از افراد مستعد به خود جلب کند و افراد دارای انگیزه را برای حرکت در همه پست‌های سازمان آماده سازد. منبع جذب کارکنان جدید ممکن است بیرون از سازمان و در شکل تقاضای ورود به سازمان، یا داخل سازمان و در شکل ارتقاءها و جابجایی‌ها باشد. «دیاموند استار موتورز» به عنوان مشارکت تجاری بین شرکت‌های «کرایسلر» و «میتسوبی»؛ روش کانون ارزیابی را مورد استفاده قرار دادند تا به متقاضیان نشان دهند که آنها در نظام مدیریت ژاپنی چه چیزهایی را تجربه خواهند کرد. این جهت‌گیری تعداد زیادی را جذب کرد و باعث شد که دیگران از فرایند تقاضا منصرف شوند. نتایج کانون ارزیابی برای تصمیم‌گیری در زمینه‌های گزینش نیز مورد استفاده قرار گرفت. یک کانون ارزیابی در آزمایشگاه‌های (لیورمور) به کار گرفته شد تا به مهندسان و دانشمندان نشان دهد که مدیریت مستلزم چیست و فرصتی به آنها بدهد تا شماری از نقاط قوت مدیریتی خود را کشف کنند. این تجربه در جذب تعدادی از متقاضیان سمت‌های مدیریتی مفید بود.

گزینش (انتخاب)

سازمان‌ها باید تصمیم بگیرند که از میان متقاضیان بسیار برای یک شغل، چه کسی را برگزینند و چه کسی را رد کنند. بنا بر این رویه‌های گزینش باید غیر تبعیض آمیز باشد و به تعیین افرادی که احتمال موفقیت آنها در شغل بیشتر است کمک کند. سازمان‌ها از کانون ارزیابی برای انتخاب کارکنان سطوح پایین سازمان، مانند مشاغل خط مونتاژ اعضای تیم و رهبران تیم در کارخانجات و برای سمت‌های اجرایی سطوح عالی مانند مدیر کارخانه، مدیر عمومی و مأمور ارشد دولت استفاده می‌کنند.

جایابی

اغلب چندین شغل وجود دارد که می‌توان یک کارمند جدید را برای آن گمارد. در وضعیت ایده‌آل، وظایف و مسئولیت‌های فرد به نحوی تعیین می‌شود که سازگاری مطلوبی بین مقتضیات شغل و نقاط قوت فرد حاصل شود. «سیرز» در یک برنامه شناسایی مهارت آموزان مدیریت کانون ارزیابی نه تنها برای انتخاب از میان متقاضیان مورد استفاده قرار داد، بلکه با استفاده از آن دریافت که کدام یک از تازه استخدام شدگان می‌توانند با سمت‌هایی که بر آن گمارده شده بودند، سازگارتر باشند.

مهارت آموزشی و پرورش

مهارت آموزشی فرایند دریافت دانش، مهارت‌ها، توانایی و سایر خصایص مناسب مورد نیاز به وسیله یک فرد برای انجام اثربخش فعالیت‌های سازمانی خویش است. کانونهای ارزیابی برای تشخیص ناکارآییهای کارکنان و آموزش مهارت‌های مورد نیاز در زمینه‌های مشخص شده، مورد استفاده قرار گرفته است مثلاً کوکران، هینکل و دوزنبری (۱۹۸۷) یک کانون ارزیابی پرورشی را برای یک آژانس دولتی طراحی کردند که در آن بازخوردهایی درباره نه مهارت مدیریتی به شرکت کنندگان ارائه می‌شد.

ارزیابی عملکرد

سازمان‌ها نیازمند رویه‌هایی هستند تا از طریق آن بتوانند کارآمدی شغلی کارکنان را ارزیابی کنند. در اغلب موارد سرپرستان بلافاصله یک ارزیابی سالیانه از عملکرد فرد ارائه می‌دهند. در سایر موارد، برای تأیید صلاحیت افراد در اعمال مهارت‌های فنی مورد نیاز، از کانونهای ارزیابی استفاده شده است. در این وضعیت‌ها تمرین‌های کانونهای ارزیابی اغلب نمونه‌هایی واقعی از شرایط کاری فرد هستند. انجمن آمریکایی روانشناسی حرفه‌ای (۱۹۸۸) برای ارزیابی مهارت روانشناسان بالینی، در تشخیص مشکلات فردی مراجعه کنندگان، از یک کانون ارزیابی استفاده می‌کند.

توسعه سازمانی

توسعه سازمانی به مجموعه‌ای از رویه‌های بهبود دهنده اثربخشی یک واحد یا کل سازمان اشاره دارد. توسعه سازمانی با توسعه مدیریت به معنای بهبود مهارت‌های فردی، متفاوت است. بسیاری از سازمان‌ها از شبیه‌سازیهای پیچیده و در مقیاس بزرگ به عنوان راهی برای ارتقای توسعه سازمانی استفاده می‌کنند مثلاً مارتین ماریتا برای اینکه کمک کند تا مدیران سطوح عالی به نحوی مشارکت جویانه در یک تیم و به گونه‌ای مؤثرتر با یکدیگر ارتباط برقرار کنند، از یک بازی سازمانی پیچیده استفاده کرد که به بازی‌های متداول در یک کانون ارزیابی بسیار شبیه بود.

برنامه‌ریزی منابع انسانی

سازمان‌های اثربخش تقاضایی برای مهارت‌های خاص را برای آینده پیش‌بینی می‌کنند و عرضه این مهارت‌ها را نیز از طریق نیروهای کار کنونی خود، تعیین می‌کنند.

ارتقا و انتقال

اعطای یک مسئولیت بالاتر به یک کارمند، برای او و سایر افرادی که وی بر آنها سرپرستی خواهد کرد تصمیم مهمی است. شرکت AT&T و بسیاری از شرکت‌های مجموعه بل طی بیش از سی سال از کانون ارزیابی به خاطر تعیین توانایی‌هایی‌های بالقوه افراد برای موفقیت در سمتهای مدیریتی استفاده کردند.

خاتمه خدمات‌ها

هنگامی که یک سازمان باید نیروهای کاری خود را به دلایل اقتصادی یا به واسطه تغییرات ساختاری کاهش دهد، با تصمیمات دشواری در این راه مواجه می‌شود که چه کسی را مرخص و چه کسی را حفظ کند. واحد تأمین شرکت هافمن با استفاده از کانون ارزیابی، مقتضیات و نیازمندی‌های شغلی این واحد را پس از تجدید ساختار، شبیه‌سازی کرد. به هر کارمندی فرصتی داده شده بود تا قابلیت‌ها و توانمندی‌های خود را برای وظایف و مسئولیتهای جدید اثبات کنند. شرکت کنندگان بر این باور بودند که کانون ارزیابی فرصت مناسبی برای اثبات مهارت‌های مرتبط آنان فراهم کرد. آنها معتقد بودند که این فرایند بهتر از آن بود که تصمیم مورد نظر تنها بر اساس ارشدیت یا نتایج ارزیابی عملکردهای کارکنان در مشاغل کنونی آنها اتخاذ می‌گردید.

مهمترین و بالاترین نقش کانون‌های ارزیابی

عمومی‌ترین و در واقع متداول‌ترین نوع استفاده از کانون‌های ارزیابی عبارت است از شناسایی استعداد‌های مدیریتی. یافته‌های حاصل از یک مطالعه میدانی از بیش از ۲۰۰ سازمان آشکار کرد که بیش از ۶۸ درصد از برنامه‌های کانون ارزیابی برای شناخت استعداد‌های مدیریتی و ارتقاء کارکنان ایجاد شده‌اند.

مرکز آموزش و پژوهش‌های توسعه و آینده نگری

نتیجه‌گیری

یافتن راه‌حل‌های خلاق و جدید برای مسائل پیچیده؛ هر روز دشوارتر می‌شود. افراد و بخش‌های سازمان‌ها دیگر به تنهایی قادر به حل مشکلات فرارو نیستند. ضرورت تشکیل تیم‌ها و کارگروهی در سازمان‌ها، اهمیت مطالعه بر روی مقوله کار تیمی را آشکار می‌سازد.

تیم‌ها اغلب از افرادی با شخصیت‌ها و رفتارهای متفاوت تشکیل شده‌اند و گاه تخصص این افراد نیز متفاوت است. شاید ایجاد هماهنگی و دستیابی به یک ترکیب بهینه از افراد بتواند به عملکرد بالای تیمی منجر شود.

در این دستنامه سعی شده است با بهره‌گیری از برخی مفاهیم و تحقیقات انجام شده در خصوص تیم‌ها و کار تیمی، به بررسی این مقوله پرداخته و تلاش گردیده که یک ترکیب بهینه از افراد را جهت انتخاب برای کار تیمی معرفی نموده و همچنین نمونه‌هایی از تیمهای موفق را مطرح نماید.

با استفاده از ابزار «تپ‌نمای مایزر-بریگز» (MBTI) می‌توان تیم‌های موفق و اثر بخش در سازمان تشکیل داد. این ابزار از روش‌های ارزیابی شخصیتی است و از تئوری یونگ سرچشمه می‌گیرد. در واقع به کمک این ابزار می‌توان ترجیحات افراد در مورد مفاهیم زندگی را بررسی کرد.

تناسب «فرد-گروه» به معنای تناسب بین فرد تازه استخدام شده و گروه کاری است. با عنایت به اهمیت نحوه انتخاب اعضای تیم‌ها، در فرایند انتخاب اعضای گروه باید ویژگی تناسب اعضا با یکدیگر را مورد توجه قرار داد. این ویژگی تناسب از دو بُعد فرهنگی (تناسب فرهنگی اعضای گروه با یکدیگر) و بعد شخصیتی (تناسب شخصیتی اعضای گروه با یکدیگر) حائز اهمیت است.

کانون‌های ارزیابی و توسعه مدیران؛ نمونه‌ای از تیم‌ها هستند که وظیفه کارمندیابی، گزینش و استخدام و ارتقاء کارکنان و مدیران را در حوزه منابع انسانی به عهده دارند.

سؤال‌های تشریحی

- ۱- ویژگی سیستم‌های اثربخش از دیدگاه ادگار شاین را نام ببرید.
- ۲- تیم را تعریف کرده و انواع آن را نام ببرید.
- ۳- ملاک‌های ارزیابی تیم‌های موفق را تشریح نمایید.
- ۴- تیم‌های موفق چه زمانی به مخاطره خواهند افتاد؟
- ۵- کارکردهای روانشناختی از نظر یونگ را نام ببرید.
- ۶- تناسب فرد و گروه را از دو بُعد شخصیتی و فرهنگی توضیح دهید.
- ۷- پنج تیمی که سازمان نیاز دارد شامل چه مواردی است؟
- ۸- روش کانون ارزیابی چگونه است؟
- ۹- تفاوت تیم و گروه را نام ببرید.



منابع و مآخذ

الف) فارسی

- ۱- رحمانپور، لقمان، فرایند تیم‌سازی در سازمان‌ها، ماهنامه علمی - آموزشی تدبیر، شماره ۱۳۱، سال چهاردهم، فروردین ۸۴.
- ۲- سلطانی، ایرج و پورسینا، محسن، بنیادهای کار تیمی، ارکان اصفهان، چاپ اول، زمستان ۱۳۸۴.
- ۳- صدری‌نیا، محمد، ساختن یک تیم موفق، تلفیق تفاوت‌ها، ماهنامه تدبیر، سال هجدهم، شماره ۱۹۰، ۲۰۰۸.
- ۴- عسل، آغاز، انتخاب اعضای گروه؛ هماهنگی یا گوناگونی، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۷۸، ۱۳۸۵.
- ۵- عسل، آغاز، انتخاب اعضای گروه؛ هماهنگی یا گوناگونی، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۷۸، ۱۳۸۵.
- ۶- فقیهی فرهمند، ناصر، مدیریت پویای سازمان (با پیشگفتار مدیریت سازمان در ایران)، نشر فروزش، اردیبهشت ۱۳۹۴.

ب) انگلیسی

- 1- Anna L. Green., Aretha Y. Hill., Earnest Friday., Shawnta S. Friday, " The use
- 2- Colbert.A.E,(2002). "A policy-capturing study of the simultaneous effects of fit with jobs, groups and organizations" Journal of applied psychology, vol 87, no 5, pp 985-993.
- 3- Drewery.G, Wright.N,(2002) "Cohesion among culturally heterogeneous groups" The journal of American academy of buisness, vol2, issue 1, pp 66-72.
- 4- Jansen.K.J, Kristof-Brown.A,(1998), "Toward a multi-level theory of person-environment fit" Academy of management proceeding, pp1-8.
- 5- Johnson.D.J, Werbel.J.D,(2001) "The use of person-group fit for employment selection :a missing link in person-environment fit" human resource management , vol40, no 3, pp 227-240.
- 6- Kichuk.S, Weisner.W.H,(1998), "Work teams: selecting members for optimal performance" Canadian psychology, vol39, issue 1/2.
- 7- Kumar.K, Michaelsen.L.K, Watson.W.E,(1993) "Cultural diversitys impact on interaction process and performance: comparing homogenous and diverse task groups" academy of management journal , vol36, no3, pp 590-602.
- 8- Lennox, J.M. (2001), "Team-building for a better tomorrow", Journal of Property Management, Vol. 66 No.5, pp.10.
- 9- Levinson, M. (1993), "When workers do the hiring", Newsweek, 21 June, pp.48
- 10- Love, R. (1996), "Four stages of team development", Evengelical Missions Quarterly, Vol. 32 No.3, pp.1-3.
- 11- Plunkett Warren R. and Attner Raymond F., Management, Cincinnati Ohio: south-western college Publishing, 1997.
- 12- Tuckman, B.W. (1965), "Developmental sequences in small group groups", Psychological Bulletin, pp.384-99.