

بهبود بهره‌وری از طریق کار گروهی مؤثر^۱

ترجمه: اژدر گرمی

عضو هیئت علمی دانشگاه تبریز

چکیده

برای تشکیل یک تیم کاری خوب و بهبود بهره‌وری کار، باید علل عدم کارایی یا پایین بودن آن را تجزیه و تحلیل کرده، پیشنهاد تغییرات خاص را داده و شرایط مورد نیاز برای موفقیت این روش را ارائه نماییم.

□ مقدمه :

اشتهار انواع روش‌های مختلف تیم‌سازی (Team building) به صورت چشمگیری در سال‌های اخیر رشد کرده است. این در حالی است که تعداد بسیار زیادی از سازمان‌ها، وقت و پول زیادی را برای بدست آوردن سود کمی، صرف می‌کنند. افزایش فعالیت‌های گروهی تحت عنوان "مدیریت به وسیله بهترین فروشنده" "Management by best seller" معروف شده است. امروزه فعالیت‌های تیم‌سازی، بر حسب تأثیر مثبت آنها روی کارکنان به صورت مد روز درآمده است.

۱ - این مقاله ترجمه و نقد و بررسی است از :

عملکرد یک تیم کاری خوب، اساس و پایه بهسازی یک برنامه‌ریزی خوب است. در چنین تیمی، کارکنان کارآیی یا عدم کارآیی بخش کاری خود را تجزیه و تحلیل کرده و تغییراتی را برای بهبود کار گروهی و بهره‌وری پیشنهاد می‌کنند. البته برای موفقیت در این راه باید روش درستی را انتخاب نمائیم. توسل به هر روش و یا تقلید از سایر سازمان‌ها نمی‌تواند مفید باشد. زیرا هر سازمان شرایط اقتصادی، انسانی، محیطی و فرهنگی خاص خود را دارد.

❑ مشکلات مدیریت به وسیله بهترین فروشنده :

شرکت‌ها، بخش بزرگی از وقت و پول خود را برای سخنرانی در مورد کار گروهی و بهره‌وری صرف می‌کنند. کار گروهی مطمئناً برای موفقیت هر سازمانی حیاتی است. ولی متأسفانه امروزه، این مسئله به صورت یک موضوع دائمی درآمد و تقریباً به عنوان مد روز همه جا صحبت از کار گروهی و یا مدیریت مشارکتی و یا سایر اشکال آن است. در مورد موضوع بهره‌وری و کار گروهی، کتاب‌های زیادی نوشته شده است و سمینارها و کنفرانس‌های زیادی تشکیل می‌شود. حتی اخیراً مجله Business Week چندین مقاله در مورد آن درج کرده است.

سخنرانی در مورد کار گروهی می‌تواند روح‌بخش باشد، بحث‌های مطروحه در سمینارها و کنفرانس‌ها می‌تواند هیجان‌انگیز باشد ولی اثر آن به محض برگشتن کارکنان از سمینار به محل کار خود و قرار گرفتن در مواضع عادی از بین می‌رود. این عدم پایداری درازمدت اثرات مثبت، مخصوصاً زمانی عمومیت دارد که شرکت‌ها دوره‌های آموزشی برگزار کرده و در این دوره‌ها سعی دارند مزایای کار گروهی را به کارکنان آموزش دهند و به محیطی که کارمند در آنجا کار می‌کند توجهی ندارند.

البته آموزش ممکن است آگاهی کارکنان را در مورد اینکه چه چیزهایی به کار گروهی کمک می‌کند، افزایش دهد و به آنها، مهارت‌های تنظیم اهداف و تشویق دیگران به کارآیی بیشتر را بیاموزد. ولی متأسفانه آموزش فقط کارمند را تغییر می‌دهد نه محیط کار را. عوامل زیادی مانند، تعریف ناقص از اهداف کار و مسئولیت‌ها، شرح نامشخص وظایف شغلی، کمبود برنامه‌ریزی، طرح و اهداف غایی نامعلوم، سیاست‌ها و دستورالعمل‌ها و استانداردهای ناقص نیز به ضعف کار گروهی کمک می‌کنند.

اگر عوامل فوق بدون تغییر بمانند، اثرات مختصر برنامه‌های آموزشی به زودی از بین می‌رود لذا شرکت‌ها باید به هر دو مورد، شرایط کار و شرایط کارکنان در افزایش بهره‌وری سازمان تأکید نمایند.

انواع مختلف فعالیت‌های تیم‌سازی یا تشکیل گروه‌های کاری مؤثر می‌تواند به چهار صورت زیر گروه‌بندی شود:

- برنامه‌های برون‌گروهی
- مدیریت مشارکتی
- سخنرانی‌های انگیزش‌ساز
- ساخت تیم یا گروه‌های کاری

□ برنامه‌های برون‌گروهی :

کارگروهی روی هم رفته در فعالیت‌های چالشی (Challenging)، سطح بالایی از ارتباطات، همکاری و اعتماد را نیاز دارد. این عوامل در فعالیت‌های برون‌گروهی تقویت شده و موجب همبستگی بیشتر اعضای یک گروه و ایجاد رقابت بین گروه‌های مختلف می‌شود. رقابت بین گروه‌ها اغلب به عنوان یک عامل انگیزشی مورد استفاده قرار می‌گیرد. در تعریف فوق فعالیت‌ها ممکن است شامل فعالیت‌های غیررسمی مانند رفتن به کوه در روز تعطیل، یادگیری روش‌های مؤثر فروش، اعمال یک برنامه کامپیوتری و... باشد.

□ ارزیابی :

سازمان‌های زیادی روی این روش تأکید می‌کنند که می‌توانند در ایجاد فرصت برای افزایش روحیه کارکنان از طریق فعالیت‌های برون‌گروهی لذتبخش مانند کوهنوردی و... مؤثر باشند. ولی چیزی که در این نوع فعالیت‌ها یاد گرفته می‌شود اغلب غیرمربوط به مسئولیت‌های کاری و روابط مرتبط به شغل کارکنان است. گذشته از اینها، شرایط کاری، تغییر نیافته باقی می‌مانند. در نتیجه مدیران زیادی این روش را نامناسب می‌دانند و فکر می‌کنند نتایج این برنامه‌ها به طور مستقیم در خود کارکنان تأثیر دارد و در افزایش سطح کارآیی کل سازمان بلااثر است. به طور کلی می‌توان

گفت که این فعالیت‌ها روابط دوستانه بین کارکنان را بهبود بخشیده و ممکن است منجر به ایجاد سازمان‌های غیررسمی (Informal organization) شوند.

□ مدیریت مشارکتی :

مدیریت مشارکتی از طریق "درگیر کردن کارکنان" و "اختیار دادن به کارکنان" برای انجام وظایف سازمانی اعمال می‌شود. این نوع مدیریت امروزه طرفداران زیادی داشته و بسیاری از سازمان‌ها آن را تجربه می‌کنند. این روش مدیریت بیشتر در سازمان‌هایی کاربرد دارد که قادر هستند به تغییرات سریع بازار و احتیاجات مشتریان پاسخ دهند. با بکارگیری این روش مدیریت، کارکنان به دانش فنی بهتر دست یافته و تخصص بیشتری کسب می‌نمایند و به طور کلی در سازمان رشد پیدا می‌کنند.

□ ارزیابی :

این روش از مدیریت امروزه برای سازمان‌های زیادی مناسب است. اما این نوع تغییر جامع و فراگیر در فرهنگ و روش مدیریت نمی‌تواند در عرض چند روز قابل دستیابی باشد. این کار، ارزیابی دقیقی را از سازمان و کارکنان آن و آموزش گسترده تمام سرپرستان و مدیران آن طلب می‌کند. لذا این روش به عنوان یک فعالیت بهسازی، حداقل در کوتاه‌مدت، پیشنهاد نمی‌شود.

□ سخنرانی‌های انگیزش‌ساز :

یکی از طرق افزایش بهره‌وری در گروه‌های کاری، سخنرانی است. معمولاً مدیران و افراد به سخنان کسانی که با هیجان و شور و اشتیاق سخنرانی کنند، گوش می‌دهند. این سخنرانان برجسته و شناخته شده می‌توانند در گروه‌های کاری برای توجه پرسنل به اهداف سازمان و اصل تعهدات و پشتوانه اخلاقی برای کار، تلاش و فعالیت نمایند و از طریق سخنرانی افراد را به تلاش بیشتر ترغیب کنند. در این رابطه می‌توان از فیلم‌های ویدئویی، زندگینامه افراد شاخص و سخنان تحریک‌کننده و القاکننده استفاده کرد.

□ ارزیابی :

این نوع سخنرانی‌ها و بیانات می‌تواند القاکننده بوده و مورد پذیرش قرار گیرد ولی این سخنرانی‌ها در رابطه با مسائل عمومی و کلی بوده و مدیران نمی‌توانند آنها را به صورت راه‌حل معنی‌دار در شرایط کار خود بکار گیرند. فرضاً یک استاد دانشگاه ممکن است در خصوص نوآوری در یک شرکت سخنرانی کند و اثر این سخنرانی هم بر کارکنان شرکت مثبت باشد ولی این اثر مثبت به طور مشخص در فعالیت‌های ویژه کارکنان نمی‌تواند ظاهر شود.

□ تشکیل گروه‌های کاری مؤثر (تیم‌سازی) :

این روش ریشه در نتایج جلسه آموزشی مدیریت که در سال ۱۹۶۰ تشکیل شد دارد. در آن جلسه، مدیران به مدت دو هفته با یک گروه خارج از شرکت (۱۵-۱۰ نفری) صرف کردند تا آگاهی‌های بیشتری در مورد اینکه چگونه رفتار آنها در دیگران اثر می‌گذارد، بدست آورند. در گذشته این روش در مورد مدیران و کارکنانی که نوعاً با هم کار می‌کردند به کار گرفته می‌شد و اعضای گروه ساعت‌های زیادی را صرف آزمایش روابط کار و کارآیی گروه می‌کردند.

این کار شامل سه فرم اصلی زیر بود :

۱ - تجزیه و تحلیل روابط کار : مدیرانی که با هم کار می‌کردند، در مورد چگونگی احساس خود در مورد دیگری بحث می‌کردند و سعی در ایجاد روابط کاری بسیار مؤثر داشتند. متأسفانه این بحث‌ها اغلب به صورت فردی و بسیار سبک درمی‌آمد. بیشتر مدیران و کارکنان این روش را برای افزایش بهره‌وری در محیط کار نامناسب می‌دانند.

۲ - بحث‌های بی‌پایان در مورد مشکلات : مدیران کلیدی برای بحث در مورد مشکلات گرد هم می‌آمدند و آنچه را که بحث‌های فرعی یا دپارتمان‌ها و یا کل شرکت با آن رو در رو بود، مطرح و بحث می‌کردند. این گرد هم‌آیی‌ها که اغلب دچار ضعف برنامه‌ریزی و سازماندهی بودند به نتیجه مثبتی ختم نمی‌شد. در جلسات مکرر همان مسائل کهنه بدون راه حل واقعی عنوان می‌شدند. چون این جلسات همچنان سازمان نیافته بوده و نظریه‌های منفی مدیران به مقدار زیادی خنثی‌کننده بحث‌ها می‌باشند، غیر مؤثر ارزیابی می‌شوند.

۳ - تیم‌سازی و تشکیل گروه کاری و کنفرانس بهره‌وری : در این روش مدیران کلیدی دور هم می‌آیند تا در مورد اینکه کمپانی چه چیزی را خوب انجام می‌دهد و احتیاجات شرکت برای بهبود بهره‌وری چیست، بحث می‌کنند. علل کارآیی و عدم کارآیی شرکت را تشخیص داده و پیشنهادات خاصی را برای بهبود روابط کار و افزایش بهره‌وری در شرکت تهیه می‌کنند. این روش می‌تواند خیلی مؤثر باشد، زیرا شامل هر دو مورد منفی و مثبت کارها می‌شود و پیشنهادات خاصی را برای بهبود بهره‌وری ارائه می‌دهد. بدلیل اهمیت این بخش یک مورد خاص (Case) را در این رابطه مورد مطالعه قرار می‌دهیم.

□ مطالعه موردی (Case Study) :

مدیر بخش مهندسی یک شرکت تولیدی ابزارآلات اخیراً یک دوره بهسازی را برنامه‌ریزی کرد و طی آن، جلسه یکروزه‌ای را در مورد ارتباطات و کارگروهی تشکیل داد. ویژگی‌های شرکت حاکی از کاهش بودجه و نیروی انسانی به دلیل شرایط نامناسب اقتصادی، روحیه پائین افراد و وجود تضادهایی (Conflict) در بخش مهندسی شرکت بود. کارکنان شرکت نیاز داشتند یاد بگیرند که چگونه در گروه‌های کاری، سازماندهی شده و به همدیگر کمک کنند. شرکت برای انجام چنین کاری دو راه داشت :

راه اول تشکیل نوعی جلسات آموزشی بود که طی آن چگونگی انجام کار در گروه‌های کار به کارکنان آموزش داده می‌شد و این روش بدلیل نارسایی در اثرگذاری بلندمدت کنار گذاشته شد.

راه دوم تشکیل جلساتی بود که طی آن مدیران نقاط قوت بخش را تعیین می‌کردند و مسائل و مشکلات بخش را تجزیه و تحلیل کرده و علل ضعف ارتباطات و کارگروهی را مشخص کرده و پیشنهاداتی برای بهبود کار ارائه می‌کردند. دومین راه ترجیح داده شد. البته این نوع جلسات در صورتی امکانپذیر بود که کارکنان مایل به بحث باز در مورد مشکلاتشان باشند و مدیریت نیز مایل باشد که مشکلات کارکنان را مورد توجه قرار دهد. لذا مدیر بخش مهندسی و دیگر مدیران کلیدی و ارشد موافقت کردند که بدین ترتیب اقدام شود.

□ وظایف قبل از جلسه :

کلید موفقیت برای چنین جلسه‌ای مهیا است. شرکت‌کنندگان در جلسه (کارکنان) باید با افکاری، مانند "آنچه سازمان می‌تواند به نحو احسن انجام دهد، مشکلاتی که سازمان با آن روبرو است، نظریاتی که می‌تواند به رفع مشکلات سازمان کمک کند"، در جلسه شرکت نمایند. برای این منظور نوشته‌ای بین ۶۰ مهندس طراح، نقشه کش و دفتردار و منشی توزیع شد که حاوی اهداف جلسه به صورت زیر بود :

- یادگیری درباره علل کار گروهی خوب و ضعیف و اینکه چگونه می‌توان سطح بهره‌وری کار گروهی و ارتباطات در یک شرکت را بهبود بخشید.

- ارزیابی سطح بهره‌وری و کار گروهی در بخش مهندسی

- ارائه پیشنهادات مخصوص برای پیشبرد سطح بهره‌وری و کار گروهی در بخش

نوشته مذکور همینطور حاوی چندین سؤال برای دستیابی به نظریات شرکت‌کنندگان در مورد بهره‌وری شرکت بود و عمدتاً سؤالات روی موارد زیر متمرکز بود، "چه چیز شغل خود را دوست دارید؟ و چه ویژگی شغل‌تان را دوست ندارید؟، عواملی که باعث کمک و تأثیر در کارآیی کارتان می‌شود چیست؟ چه تغییراتی می‌تواند منجر به بهتر شدن عملکرد شود؟" و غیره، البته کارکنان تشویق شدند که به سؤالات فوق پاسخ داده و همراه خود به کنفرانس بیاورند در حالیکه به آنها اطمینان داده شده بود که پاسخ‌های نوشته شده جمع‌آوری نخواهند شد.

□ گردهم‌آیی در جلسه :

طرح روشنی لازم بود تا مباحثات گروه را راهنمایی کرده و آنها را پرورش دهد. شرکت‌کنندگان تمام موضوعات خام مورد نیاز برای ارائه به جلسه را در اختیار داشتند، در حالی که آنها نیاز داشتند بدانند که چگونه این موضوعات را به قسمت‌های مفید و پرحاصل تجزیه و تحلیل کرده و پیشنهادات خود را تنظیم نمایند. این گونه بحث‌های گروهی بدون راهنمایی‌های لازم به جلسه‌ای بفرنج تبدیل می‌شد و افراد، شکایت معمول خود را مطرح می‌کردند و بدون اینکه پیشنهاد سازنده‌ای داده شود مشکلات کهنه را روی میز می‌گذاشتند. در حالیکه این جلسات باید باعث قوت و افزایش روحیه کارکنان شود. برای اجتناب از چنین مشکلاتی، برنامه کاری با پنج دستور زیر برای کار روزانه (یک جلسه) ارائه شد.

○ آموزش گروه: اولین قدم، آموزش گروه در مورد چگونگی تشخیص و تجزیه و تحلیل مشکلات بخش مهندسی شرکت بود. رهبران کنفرانس، بین نشانه‌ها و آثار کار گروهی ضعیف و دلایل آن، تفاوت قائل شدند و بر رفع علل و دلایل کار گروهی ضعیف تأکید کردند. سپس آنها بعضی از نشانه‌های کار گروهی خوب را برشمردند. از قبیل: ارتباطات بیشتر، افتخار در انجام بهتر کار و وظیفه، روحیه و رضایت شغلی بیشتر و نشانه‌های کار گروهی ضعیف مانند: ارتباطات کمتر، عدم تطابق عملکرد با استانداردها، وجود تضاد، و وجود اختلاف و نارضایتی شغلی. سپس گروه درباره بعضی ویژگی‌های کار گروهی ضعیف به بحث پرداختند و علل آن را از قبیل: اهداف کاری و تشکیلاتی نامشخص، فقدان برنامه‌ریزی و نداشتن هدف، برنامه ضعیف کاری، شغل‌ها و نقش‌های نامشخص و هماهنگی کاری ضعیف به بحث گذاشتند.

این دلایل مطرح شده در شناخت شرکت‌ها بسیار مهم هستند. برای مدیران بهتر کردن وضع و شرایط کار و تلاش در این راه مهم است. آنها از اینکه آموزش برای کار با دیگران، تضاد را در شرکت کاهش نمی‌دهد نگران هستند شاید چنین وضعیتی ریشه در سازماندهی و برنامه‌ریزی غلط خود مدیران داشته باشد.

○ نشانه‌های مثبت و منفی: سپس شرکت‌کنندگان در جلسه به گروه‌های کاری کوچکی تقسیم شدند و با مراجعه به نتایج جلسه دو لیست تهیه کردند. یکی مربوط به نشانه‌های کار گروهی خوب و دیگر مربوط به نشانه‌های کار گروهی ضعیف. مقایسه این علائم این بحث را در حالت تعادل نگهداشت و در این مرحله گروه نسبت به نتایج بحث دلسرد شدند ولی با ادامه کار در مرحله بعدی مشکل حل شد.

○ مشخص کردن دلایل: گروه‌های کوچک سپس به مطالعه لیست نشانه‌های منفی پرداختند و دلایل اصلی را مشخص کردند. آنها تشویق شدند که هر دلیل را که به فکرشان مهم می‌آمد بررسی کنند و مراجعات به توضیحات جلسه مفید بود. این قدم شبیه روش‌های مدیریت Z ژاپنی بود و می‌توانست عملی باشد، چرا که کارمندان با تجربه، بینش روشنی نسبت به مشکلات دارند. کار به همین روال پیش رفت و با استفاده از ابزارهای مناسب، شرکت‌کنندگان در جلسه مشکلات دپارتمان خود را به طور کاملاً مؤثری تجزیه و تحلیل کردند.

- پیشنهاد برای تغییر: سپس گروه‌های کوچک، دلایل کارگروهی ضعیف را مطالعه کرده و پیشنهادات عملی برای کاهش یا حذف دلایل کارگروهی ضعیف را در سطح دپارتمان و شرکت ارائه کردند.
- تنظیم نتایج: سرانجام تمام شرکت‌کنندگان دوباره گرد هم آمدند. هر گروه نتایج بحث خود را گزارش داد و آنها را به لیست اصلی اضافه کردند از قبیل نشانه‌های مثبت و منفی و پیشنهادات. تمام اعضاء شرکت با دستیابی به نقطه نظرات مشترک تشویق شدند که پیشنهادات خود را ارائه دهند (با احساس اینکه پیشنهادات آنها چندان بی‌راه نیست). به طور خلاصه پیشنهادات تأثیر زیادی بر روشن و مشخص کردن اهداف کاری و مسئولیت‌های شغلی در شرکت، افزایش برنامه‌ریزی و طرح‌ریزی، احساس داشتن هدف و افزایش مهارت‌های نظارت و بازرگری، ایجاد قوانین و مقررات و اطاعت از آنها و همینطور ایجاد و متابعت از روش‌ها و استانداردها داشت. تمامی این پیشنهادات در افزایش بهره‌وری کارگروهی مؤثر بوده و عملی بنظر می‌رسید.
- بعد از کنفرانس: همانطوری که می‌توانید تصور کنید، روحیه‌ها بعد از کنفرانس خیلی بالا بود. در این مرحله کاملاً حیاتی بود که چنین تأثیری با عمل همراه باشد. گزارش نهایی که به طور خلاصه در برگرفته نشانه‌های مثبت و منفی کارگروهی و نقطه نظرات مفید و اصلاح‌کننده شرکت‌کنندگان در کنفرانس بود بین همه کارکنان شرکت توزیع گردید و زمینه لازم برای اجرای آن نیز تأمین شد. سه رمز موفقیت در این کنفرانس وجود داشت:
 - اول - ایجاد اشتیاق و علاقه سازماندهی شده و ایجاد نیاز برای تغییر و حمایت از کنفرانس و کارگروهی توسط مدیریت.
 - دوم - تمایل کارکنان برای بیان نظرات و احساسات خود به صورت آزادانه و حمایت مدیران از نظرات اصلاحی ارائه شده توسط کارکنان.
 - سوم - مؤثر بودن مستقیم این نظریات در اصلاح دلایل کارگروهی ضعیف به جای از بین بردن آثار آن و اینکه این نظریات کارکنان ممکن است حتی به تغییر در شرایط کار نیز بیانجامد.
- آخرین تذکر: در بسیاری از سازمان‌ها جایی که کارگروهی، ارتباطات و روحیه

احتیاج به بهبود دارد، بعضاً چنین کنفرانس‌هایی با شکست مواجه می‌شود. چرا که بی‌میلی کارمندان در شرح و ارائه نظریات‌شان مانع بزرگی در برابر تمام اثراتی که از آن بحث شد، خواهد بود. در چنین وضعی یک مشاور می‌تواند نظرات محرمانه رؤسا و کارمندان را شنیده و یک تقسیم‌بندی مقدماتی قبل از جلسه را داشته باشد و با یک راهنمایی حساب شده، کارمندان را به طور فعال در طول

جلسه کنفرانس شرکت دهد.

نویسنده این مقاله در ابتدا به بررسی اهمیت و ضرورت برگزاری جلسات و کنفرانس‌ها پرداخته و سپس به بررسی انواع مختلف آن‌ها و همچنین به بررسی عوامل موثر بر موفقیت و شکست این جلسات پرداخته است. در ادامه به بررسی نقش مدیران در برگزاری جلسات و همچنین به بررسی روش‌های مختلف برای بهبود کیفیت این جلسات پرداخته است. در پایان نیز به برخی از نکات کلیدی در برگزاری جلسات موفق اشاره کرده است.

یکی از دلایل اصلی شکست جلسات، عدم آمادگی اعضا برای بحث و تبادل نظر است. بنابراین، مدیران باید اطمینان حاصل کنند که اعضا قبل از جلسه با موضوعات مطرح شده آشنا شده‌اند. همچنین، تعیین اهداف مشخص برای جلسه و اختصاص وقت کافی برای بحث و تبادل نظر، از عوامل مهم موفقیت جلسات است.

علاوه بر این، نحوه برگزاری جلسه نیز می‌تواند بر موفقیت آن تأثیر داشته باشد. مدیران باید سعی کنند جلسه را به گونه‌ای برگزار کنند که اعضا بتوانند به راحتی با یکدیگر ارتباط برقرار کنند و ایده‌های خود را بیان کنند. همچنین، استفاده از ابزارهای کمک آموزشی و تکنیک‌های مدیریت جلسه، می‌تواند به بهبود کیفیت جلسات کمک کند.

در نهایت، باید به این نکته توجه داشت که جلسات تنها یک ابزار برای تصمیم‌گیری است و موفقیت آن بستگی به نحوه استفاده از آن دارد.