

کارگروهی و ضرورت تنوع

مهارت‌های نیروی انسانی در سازمان

دکتر یدالله مهرعلی‌زاده*

چکیده

از ویژگی‌های سازمان‌های جدید، سازماندهی کار بر اساس مفهوم کارگروهی است. در مقاله حاضر، موضوع کارگروهی، شکلها و الگوهای آن، اهمیت هر کدام در نیاز به مهارت و دانش کارکنان، نقش آنها در افزایش مهارت و تجربه نیروی کار، بر اساس مطالعاتی موردی - که نگارنده از کارگروهی در کارخانه ماشین‌سازی گروه روپور در انگلستان داشته است - و همچنین سوابق مربوط، به بحث گذاشته می‌شود. همچنین، مزایای اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی آن مورد بررسی قرار می‌گیرد. آنگاه کاربردهای کارگروهی در سازمانها برای نظامهای آموزشی، تربیت نیروی انسانی و کارآموزی درون صنایع، مدارس و مراکز آموزش عالی بیان می‌گردد.

واژه‌های کلیدی: کارگروهی، الگوهای کارگروهی، جرخش شغلی، انعطاف کمی، انعطاف کارکردی، انعطاف دستمزدی و پرداختی.

اهمیت کارگروهی

تغییرات اقتصاد جهانی^(۱)، فناوری، رقابت شدید بین صنایع در درون کشورها و در سطح جهانی و ناخرسندی نیروی انسانی از روشهای سنتی سازماندهی کار، سازمانها را به جستجوی روشهای منعطفتر و کارآمدتری سوق داده‌اند. نظام کار، مشتمل بر روشهایی است که به واسطه آنها براساس ساختارهای رسمی، تخصیص مسئولیتهای کار و مشارکت شاغلان در حل مسایل مربوط به تولید و کار و فعالیتهای سازماندهی می‌شوند. نظام کار و مشاغل را تعریف و میزان انعطاف شغل را مشخص می‌کند و چگونگی مشارکت نیروی کار، چرخش شغلی و ارائه پیشنهاد برای بهبود تولید را در برمی‌گیرد؛ به عنوان مثال، در یک نظام تولید متغیر، مشاغل بر اساس «چند مهارتی»^(۲) و در نظام تولید شبه متغیر بر پایه «چند وظیفه‌ای»^(۳) طراحی می‌شوند. به هر حال، کار گروهی که در بسیاری از سازمانها رواج یافته است، از شرکتهای ژاپنی آغاز گردید و بتدریج طرفداران زیادی در سراسر دنیا پیدا کرد. بررسیهای اخیر گویای آنند که شرکتهایی که کار گروهی مستقل و خودکفا را طراحی کرده‌اند، از ۲۸٪ در سال ۱۹۸۷ به ۴۷٪ در سال ۱۹۹۰ و ۶۸٪ در سال ۱۹۹۳ افزایش یافته‌اند (لاولر، مهران و لدفورد^(۴)، ۱۹۹۵). در نظام تولید سنتی و انبوه، که مدت زمان زیادی بر جو سازمانها و تفکر مدیریت حاکم بوده است، توجه کافی به حفظ و جمع‌آوری و اشاعه اطلاعات و دانش صورت نمی‌گرفت. قانون توجه شکل‌های جدید سازمان، گروهی ساختن فعالیتهاست که به عنوان راه‌حلی در مقابل تولید خطی و تکراری نظام تولید انبوه تلقی می‌شود؛ به گونه‌ای که موجبات غنی‌سازی کار، مشارکت و درگیری کارگران در کار و کنترل بیشتر را فراهم می‌کند. با توجه به جنبه‌های تغییرات کمی و کیفی در نظام تولید، غالباً

گفته می‌شود کار گروهی رهیافت جدیدی است که می‌تواند جایگزین کار تکراری و ساده شده نظام تولید سنتی و انبوه گردد. چنین برداشتی، ناشی از تغییرات در الگوهای سازماندهی کار است که براساس توجه به چند مهارتی ساختن کارگران و آموزشها و نیز کارآموزیهای چند منظوره تعریف می‌شود (دانفورد، ۱۹۹۸).

رهیافت کار گروهی بنا به گفته رابت^(۵) - رئیس شرکت ماشین‌سازی کرایسلر^(۶) - از اهمیت زیادی برخوردار است:

«در دوران گذشته، سرپرست چگونگی انجام کار را به کارگران یاد می‌داد. در آن زمانها، مهارت حل مسئله نیروی انسانی مورد توجه نبود و از قدرت خلاقیت و نوآوری کارگر استفاده‌ای به عمل نمی‌آمد. اما در قالب کار گروهی، افراد می‌دانند که چه شغلی انجام می‌دهند. همچنین، در این قالب، افراد می‌توانند نتایج کار خود را ارزیابی کنند؛ از هم یاد بگیرند و در نهایت، به صورت مستقل کار را انجام دهند»

الگوی کار گروهی را پژوهشگران سازمانی به شکل‌های مختلفی تبیین کرده‌اند، نظیر حرکت از سازمان ماشینی به سازمان پویا، از راهبردهای کنترل شده به متعهد کردن کارگران، از اعتماد پایین به اعتماد بالاتر از جانب مدیریت و از نگرش بدبینانه به کارگران به خوشبینانه، یا به تعبیر بدهام^(۷) (۱۹۹۸) حرکت از کار کنترل شده توسط سرپرست و مدیریت، به کنترل غیر مستقیم گروههای مسؤول و متعهد - در مقابل تولید، کیفیت نتیجه آن - تغییر یابد.

1. Global Economy 2. Multi-skill 3. Multi-task

4. Laver, Mehrman and Ledford 5. Rabet 6. Chrysler

7. Badham

الگوهای کارگروهی

بر طبق بررسیهایی که در زمینه ویژگیها و شکلهای کارگروهی در سازمانها صورت گرفته است (وُمک^(۱) و همکاران، ۱۹۹۰؛ کراهان و استیوارت^(۲)، ۱۹۹۴؛ کار^(۳)، ۱۹۹۴؛ الجر و اسمیت^(۴)، ۱۹۹۴؛ سانبرک^(۵)، ۱۹۹۵؛ دانفورد^(۶)، ۱۹۹۸؛ دوراند^(۷) و همکاران، ۱۹۹۹)، به طور کلی، سه الگوی کارگروهی موجود است:

۱- الگوی سنتی^(۸)

۲- الگوی نیمه مستقل^(۹)

۳- الگوی مستقل^(۱۰)

تفاوت بین سه الگوی فوق به بعضی از جنبه‌های اساسی آنها برمی‌گردد، نظیر سطح مهارت، بهره‌برداری از مهارتها، چرخش شغلی، مطالعات زمان و حرکت کار، نقش سرپرست یا رهبر گروه، مسؤولیتها و نقشهای کارگران و میزان استقلال نیروی انسانی در محیط کار. از آنجایی که کارگروهی عنصر اساسی سازمان جدید کار است، لذا می‌توان به نوعی طبقه‌بندی اشاره داشت که تفاوت‌های عمده بین سازمانها را در به کارگیری کارگروهی ترسیم می‌سازد. یکی از کارکردهای مهم کارگروهی در نظام تولید شبه متغیر و متغیر، افزایش انعطاف در محیط کار بر پایه سه مفهوم از انعطاف اقتصادی قرار دارد (اتکینسون^(۱۱) و همکاران، ۱۹۸۵؛ سابل^(۱۲)، ۱۹۹۴؛ واتکینز^(۱۳)، ۱۹۹۱).

● **انعطاف کمی^(۱۴):** انعطاف کمی، توانایی سازمان در

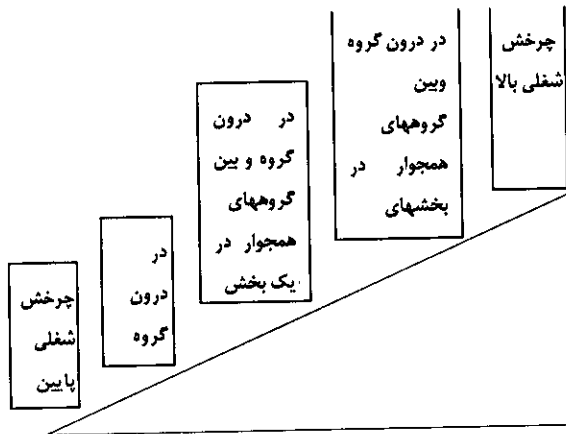
تغییر سریع و آسان تعداد نیروی کار در پاسخ به تغییرات در تقاضای بازار است. انعطاف کمی به گونه‌های متفاوتی تحقق می‌یابد: الف- کارگران قراردادی پیرامونی که فاقد امنیت شغلی هستند؛ ب- مشاغل پاره‌وقت و مشارکتی؛ ج- استفاده از خدمات بنگاههای خصوصی دیگر؛ د- به کارگیری متخصصان

خارج از سازمان و کارگران خانگی. این روشها در سازمانهای تولیدی شبه متغیر به کار گرفته می‌شوند. ● **انعطاف کارکردی^(۱۵):** در مواجهه با تقاضاهای جدید در بازار، تغییرات فناوری و تجدید ساختار سازمانی و روشها بعضی از سازمانها، بویژه سازمانهای متغیر، به انعطاف کارکردی یا چند مهارتی ساختن نیروی انسانی روی می‌آورند. انعطاف کارکردی با توسل به سیاستهایی خاص دنبال می‌شود، نظیر امنیت شغلی، دستمزد بالا، آموزش و کارآموزی مطلوب در مورد تغییر نگرشهای کارکنان برای جابجایی شغلی، کسب و به کارگیری مهارتها.

● **انعطاف دستمزدی و پرداختی:** برای تسهیل اجرای انعطاف کمی و بالاخص انعطاف کارکردی، این نوع از پرداخت توصیه می‌شود.

در الگوی سنتی کار، نیروی انسانی به لحاظ ماهیت مشاغل، دارای مهارتهای سطح پایینی هستند. کارگران، تنها در انجام یک شغل مهارت کسب می‌کنند. از این رو، نیاز چندانی به کارآموزی احساس نمی‌شود. اما در الگوی نیمه مستقل، به لحاظ اختیاراتی که مدیریت به کارکنان تفویض می‌کند، مسؤولیت‌های آنان گسترش می‌یابد. در مواردی نیز غنی‌سازی شغلی صورت می‌گیرد. لذا ضروری است که نیروی انسانی از مهارتهای بیشتری برخوردار شوند. البته، این مهارتها در بسیاری از موارد، صرفاً به انجام چند وظیفه محدود می‌گردد. در الگوی مستقل، کارگران از اختیارات

1. Womack 2. Carrahan and Stewart 3. Car
4. Eloger and Smith 5. Sanberk 6. Danford
7. Durand 8. Fordism Model 9. Neo Fordism Model
10. Post-Fordism Model 11. Atkinson 12. Sabel
13. Watkins 14. Numerical Flexibility
15. Functional Flexibility



نمودار شماره ۱: پیوستار چرخش شغلی در سازمانها

به کار گروهی را از ۱ تا ۱۰ درجه بندی کرده اند (جدول ۱ را ببینید). نتایج به دست آمده نشان می دهد که کار گروهی در اشکال و الگوهای متفاوتی طراحی و اجرا می شود. این تفاوت بدون شک تابعی از شرایط سیاسی، اقتصادی و روابط اجتماعی حاکم بر شرکت و همچنین، محیط و راهبرد حرکت شرکت های تولیدی مختلف می باشد.

اطلاعات فوق نشانگر آن است که الگوهای سنتی، نیمه مستقل و مستقل در مورد وظایف گروه، مهارت های کارگران، انتخاب رهبر گروه، چرخش شغلی و کنترل کیفیت، تفاوت های ساختاری دارند. وضعیت مورد اشاره در جدول شماره ۲ نشان داده شده است.

براساس مطالعه ای که نگارنده در کارخانه ماشین سازی گروه رُوور^(۲) در انگلستان انجام داده است، می توان این کارخانه را به عنوان الگوی نیمه مستقلی از گسروهای کار توصیف کرد. در شرکت رُوور، کارگروهی بر اساس قراردادی که بین اتحادیه کارگری و

چشمگیری برخوردار می شوند و ضروری است که مهارت لازم برای انجام چند شغل را به دست آورند. در واقع، در این الگوی مهارت موجبات استقلال کاری فزونی تر می گردد. از این رو، بخش وسیعی از منابع به آموزش و ایجاد مهارت های تکمیلی نیروی انسانی اختصاص می یابد.

چرخش شغلی نقش مهمی در چالشی ساختن شغل دارد. همچنین، شرایط مناسبی را برای اشاعه یادگیری و بهره برداری از مهارت به وجود می آورد. یکی از ویژگی های الگوی کار گروهی مستقل، چرخشی ساختن شاغلان در مشاغل مختلف است. مطالعه و مک و همکاران (۱۹۹۰) نشان داده است که مشاغل کارگران تولیدی در ژاپن از تنوع و چالش بیشتری برخوردارند. برای تحقق این امر در الگوی کار گروهی مستقل، همه کارگران می توانند از چند مهارت برخوردار شوند؛ به گونه ای که بتوانند چند شغل را به عوض چند وظیفه انجام دهند. مک دافی^(۱) و همکاران (۱۹۹۷) در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که سازمانها سطوح متفاوتی از چرخش شغلی را مورد استفاده قرار می دهند: بعضی از سازمانها در سطح پایین، بعضی در سطح انجام چند وظیفه، یا چرخش در درون گروه، یا درون و بین گروه های همجوار و همسان در بخش کاری مشابه و یا در درون و بین بخش های کاری متفاوت. مطالعه فوق حکایت از آن دارد که در سازمان های تولیدی متغیر، چرخش شغلی تا حد زیادی در درون گروه و در بخش های مختلف سازمان اجرا می شود. چرخش شغلی و تجربه کاری در بخش های مختلف سازمان، از معیار های ارتقای عمودی هستند (نمودار شماره ۱).

دوراند و همکاران (۱۹۹۹) در پژوهش خود به بررسی صنایع ماشین سازی در ده کشور جهان پرداخته و در این زمینه، براساس سیاهه ای هشت متغیر مربوط

جدول شماره ۱- ویژگیهای کار گروهی در صنایع ماشین سازی

انتخاب رهبر گروه توسط کارگران	حمایت اتحادیه از تغییرات	مشارکت کارگران در اجرا	دستمزد براساس ارزیابی عینی	استقلال و مسؤلیت سرپرست	مذاکره با مدیریت	درجه چندی مهارتی	درجه اجرای کار گروهی	
۰	۰	۱	۱	۲	۰	۱	۰	Ford model
۰	۱۰	۸	۵	۴	۲	۱۰	۱۰	Japanese ideal model
۱۰	۱۰	۹	۸	۵	۹	۸	۱۰	Kalamarian Model
۱	۱۰	۷	۵	۴	۴	۸	۱۰	Toyota-Tahara
۱	۱۰	۷	۶	۴	۴	۷	۱۰	Toyota-Kyusha
۰	۸	۶	۴	۴	۲	۷	۱۰	Nissan-Kyusha
۰	۰	۲	۰	۳	۲	۱	۰	Ford Dearborn(1996)
۸	۱۰	۷	۰	۲	۳	۳	۱۰	Ford Dearborn(1995)
۲	۲	۵	۴	۳	۲	۳	۸	GM Brazil
۴	۷	۷	۵	۵	۷	۷	۱۰	NUMMI
۴	۷	۷	۵	۵	۳	۷	۱۰	NUMMI (protest area)
۱۰	۴	۵	۱	۴	۳	۷	۱۰	Saturn (GM)
۰	۳	۶	۲	۲	۱	۴	۰	Peugeot-Sochaux
۰	۳	۳	۱	۳	۲	۵	۰	Citroen-Aulnay
۰	۴	۵	۴	۴	۴	۴	۸	Renault-Flins
۱	۴	۵	۳	۲	۳	۵	۹	Renault-FASA (engines)
۰	۵	۵	۷	۵	۵	۵	۱۰	Fiat Melfi
۰	۱۰	۲	۱	۴	۹	۸	۹	Vauxhall (GM) Ellesmere Port
۶	۱۰	۳	۲	۵	۳	۶	۱۰	Rover Swindon (Stamping)
۴	۸	۸	۳	۷	۷	۹	۱۰	Opel-Antwerpen
۰	۱	۷	۱	۴	۰	۴	۱۰	Volvo-Ghent
۱۰	۸	۷	۳	۳	۱۰	۸	۲	VW Hanover (body shop)
۱۰	۸	۵	۸	۵	۸	۸	۸	Mercedes (engine parts)
۱۰	۵	۴	۸	۵	۴	۷	۸	Mercedes (assembly line)
۱۰	۵	۲	۲	۵	۲	۲	۸	Mercedes (assembly line-Trim area)
۱	۲	۶	۶	۵	۲	۶	۱۰	Saab-Trolhatten
۱۰	۸	۶	۴	۵	۳	۶	۸	Volvo-Torslanda

جدول شماره ۲: مقایسه سه الگوی کار گروهی

الگوی سنتی	الگوی نیمه مستقل	الگوی مستقل و خودکفا
وظایف گروه کار (طراحی و برنامه ریزی، اجرا، ارزیابی و اصلاح)	از قبل طراحی شده است و مدیریت بر اجرا، ارزیابی و اصلاح نظارت دارد.	بامشارکت کارگران و متخصصان خط تولید محصول طراحی، اجرا، ارزیابی و اصلاح می شوند.
مهارت های کارگران	مهارت های ساده و تکراری و سطح پایین	مهارت در انجام چند وظیفه
کنترل کیفیت	متخصصان کنترل کیفیت	کارگران
چرخش شغلی	چرخش در درون گروه در سطح انجام چندوظیفه	چرخش در درون و بین بخش های کاری متفاوت
رهبر گروه	انتخاب توسط مدیریت	معرفی و انتصاب توسط مدیریت و انتخاب بارای کارگران

مدیریت زوور منعقد گردید، شکل گرفته است. در این شرکت، گروه کار، مسؤول کیفیت کار، نگهداری روزانه و مستمر، بهداشت و نظافت روزانه محل کار، مشارکت در طراحی برنامه کار روزانه و تجهیزات، بهبود فرآیند، کاهش هزینه ها، کنترل ابزارآلات مصرفی و مواد، تخصیص کار، چرخش شغلی و آموزش همدیگر است (روور نیو دیل^(۱)، ۱۹۹۲). در یکی از شرکتهای تولیدی روور - واحد بدنه و پرس^(۲) - در شهر سوندن انگلستان کار به صورت گروهی سازماندهی شده است و هر گروه کار موظف است کیفیت و بهبود فرآیند تولید را تضمین کند. این شرکت، دارای سه واحد تولیدی است (A,B,C). در هر واحد، کار به چند ناحیه و سپس هر ناحیه به یک یا دو گروه کار تقسیم شده است. هر گروه کار بر حسب نیاز متشکل از ۸ تا ۱۲ نیروی انسانی است، ولیکن تعداد این نفرات در

گروه های دیگر متغیر است. هر گروه دارای رهبری است که فرآیند کار را نظارت می کند. نقش اصلی رهبر گروه به مسایل فنی و نظم و انضباط کاری مربوط می شود. رهبر گروه براساس رأی گروه انتخاب می شود، اما با حکم مدیریت به کار منصوب می گردد. هر گروه، روزانه در شروع کار جلساتی با رهبر گروه دارد و وظایف تکراری و استاندارد شده ای را دنبال می کند. اعضای گروه در جلسات خود راجع به برنامه هفتگی از پیش طراحی شده، مقررات و بخشنامه های مدیریت، مهارتها و کارآموزی اعضای گروه و مواد امکانات روزانه و هفتگی مورد نیاز بحث و گفتگو می کنند. کنترل کیفیت با مشارکت کارگران هر گروه کار و متخصصان بخش کنترل کیفیت انجام می شود.

بیش از ۴۵ سال نداشته باشند. هدف از این توزیع سنی و جنسی، بنا به اظهارات رئیس شرکت اودوالا-لیف کالبرک^(۱)، نیل به تعادل اجتماعی و ارزشهای مشترک، تجربه و قضاوت درون گروه است (رهدر^(۲)، ۱۹۹۲). به نظر می رسد وجود آشکال و الگوهای مختلف کار گروهی در سازمانها متأثر از شرایط اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و فرهنگی و همچنین، دیدگاههای موجود راجع به مزایا و معایب کار گروهی می باشد. لذا ضرورت دارد که در این قسمت به بررسی مزایا و معایب کار گروهی پرداخته شود.

مزایای اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کار گروهی

دلایل مختلفی در باب اهمیت تشکیل گروه بیان شده است، نظیر توزیع بار کاری، تقویت و توانمندسازی نیروی انسانی و فراهم سازی زمینه های مشارکت و مساعدت فکری و ذهنی نیروی کار (CEDEFOP^(۳) 1998؛ بدهام و متیوس^(۴)، ۱۹۸۹؛ لازونیک^(۵)، ۱۹۹۰؛ ومک و همکاران، ۱۹۹۰؛ کتی و فلوریدا^(۶)، ۱۹۹۳؛ سالیس^(۷)، ۱۹۹۶؛ شپیستون^(۸)، ۱۹۹۷). همان طور که در نمودار شماره ۲ نشان داده شده است، کار گروهی (مولر^(۹)، ۱۹۹۴) دارای جنبه های مثبت اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی برای مدیریت و کارکنان است. مولر خاطر نشان می سازد که اهداف اقتصادی، نظیر کاهش غیبت و چرخش کارگر، بهبود و کیفیت بالاتر کار و بهره برداری بهینه از نیروی انسانی، مزایای کار گروهی می باشند. در واقع، گروه کار، به طور دسته جمعی، مسؤول نهایی کیفیت و کمیّت کار است، که باید بدون وقفه فرآیند کار را دنبال کند.

سیاست شرکت ژوور مشابه سیاست شرکتهای ژاپنی است که سعی دارند مشارکت فکری و فیزیکی کارگران را افزایش دهند. با وجود این، در یک چارچوب فنی-اجتماعی محدود و بسته از محیط کار، همواره بین سیاستها و اجرای برنامه ریزی تفاوتهایی دیده می شود. این مسأله نیز در شرکت ژوور مشهود است. در حالی که در یک راهبرد، این شرکت به اصل چرخه شغلی کارکنان اشاره دارد، اما مشاهدات و مصاحبه های ما با مدیران تولید، سرپرستان و کارگران نشان داد که در عمل آنان این اصل را مراعات نمی کنند. این شرکت در اجرا، پایین ترین نوع چرخش شغلی را به کار می بندد و در مواردی، حتی هیچ گونه چرخش شغلی انجام نمی گیرد.

به عنوان یک الگوی مستقل و خودکفا می توان الگوی کار گروهی مورد استفاده در کارخانه ماشین سازی اودوالا در سوئد نام برد. این کارخانه الگویی از کار گروهی را طراحی و اجرا می کند که منجر به استقلال، خود مختاری و مهارت فزونی نیروی کار می شود. این تغییرات بر پایه مفهوم و نظریه انسانی-اجتماعی و فنی از کار قرار دارد که معتقد به دموکراتیک ساختن کار و ارزشها و فرهنگ سازمانی و تولیدی است. فرآیند یادگیری بشدت مورد تأکید قرار گرفته، به طوری که یک گروه هشت نفره به تنهایی یک ماشین را تولید می کند. در واقع، اعضای گروه از مهارتهای لازم برخوردارند. لذا در انجام کار از دانش و مهارتهای خود برای تولید بهره می گیرند. اودوالا مبتکر روش نوینی برای مستقل ساختن گروههای کار و نظام تولید منعطف است. هر گروه تولیدی، اساساً طوری طراحی شده است که تعادلی بین جنس و سن به وجود می آید و جایگزینهای بعدی را خود گروه تعیین می کند. هدف بلندمدت شرکت آن است که سن بیش از ۲۵٪ از نیروی کار، از ۲۵ سال کمتر نباشد و تقریباً ۲۵٪ نیز

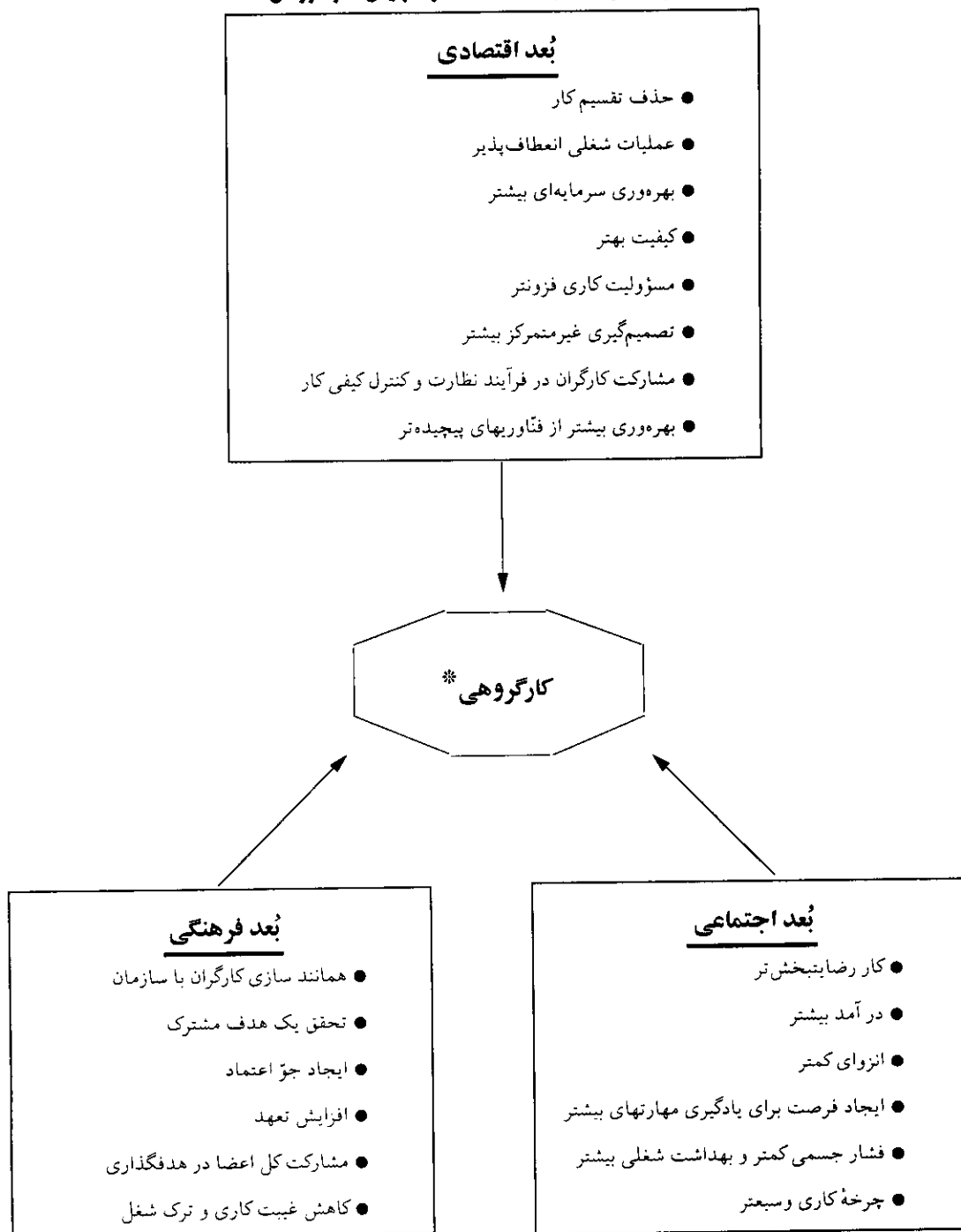
1. Uddevalla-Lieve Kalberck 2. Rehder

۳. مرکز اروپایی برای توسعه آموزش حرفه ای

4. Mathews 5. Lazonick 6. Kenney and Florida

7. Sallis 8. Shipston 9. Mueller

نمودار شماره ۲- ابعاد سه گانه و مزایای کار گروهی



است؛ زیرا تصور می شود که یک طرح یا الگوی جدید کار به آسانی می تواند جایگزین الگوهای قبلی گردد. مطالعات چندی نیز به ظهور بحرانهایی ناشی از اشاعه الگوی کار گروهی بین مدیریت و کارکنان اشاره کرده اند (کراهان و استیوارت، ۱۹۹۲؛ دانفورد، ۱۹۹۸). کراهان و استیوارت با مطالعه ای که در کارخانه ماشین سازی نیشان در انگلستان انجام دادند، به این نتیجه رسیدند که کار گروهی وسیله ای برای اعمال قدرت و حاکمیت و کنترل بیشتر مدیریت و کارفرمایان بر کارکنان است. آنان اشاره کرده اند که سازماندهی کار گروهی، موجبات کنترل به جای کیفیت، استثمار به جای انعطاف و نظارت مستقیم توسط اعضای گروه کار را فراهم می کند.

«به اعتقاد مولر، اهداف اقتصادی، نظیر کاهش قیمت و جرجش کارگر، بهبود کیفیت بالاتر کار و بهره برداری بیشتر از نیروی انسانی، از مزایای کار گروهی محسوب می شوند.

سینکلیر^(۲) (۱۹۹۲) معتقد است که بحث زیادی راجع به مزایای کار گروهی گردیده است، اما کمتر به هزینه های معرفی و اجرای گروهی ساختن کار پرداخته شده است. ضمن آنکه بعد از اجرای کار گروهی، به منظور انطباق نیروی انسانی با تغییرات جدید سازمان کار، به آموزش و کارآموزی زیادی نیاز است، که صرف منابع مالی و زمانی خاصی را الزامی می سازد. (به نقل از مولر، ۱۹۹۴). پولرت^(۳) (۱۹۹۶) در مطالعه خود دریافت که مدیریت تلاش می کند بدون تغییر ساختار کار، الگوی کار گروهی را در یک محیط کاری روزمره و تکراری با نیاز به مهارت پایین اجرا کند. او تأکید دارد

«به مسأله باید در دستور کار سیاستگذاران نظام آموزشی و کارآموزی قرار گیرد و فهم تغییرات جهانی و محیط و ابعاد آن، دوری جستن از مفروضات سنتی تولید، سازماندهی کار بر اساس مفهوم کار گروهی و ایجاد و بهره برداری از مهارت های چندگانه و ارائه جایگزینی نظام آموزشی و کارآموزی.

مهمتر از همه، کار گروهی فرآیندی اجتماعی سازی از «دانش - عمل»^(۱) را میسر می سازد که در چند مهارتی ساختن کارگران و توانمندسازی آنان مؤثر است (دوراند و همکاران، ۱۹۹۹). از نکات مثبت دیگر گروه کار، کاهش لایه های مدیریت در سطح سرپرستی است. رابطه بین کارگران و سرپرستان، همواره در معرض انتقاد و اعتراض قرار داشته است. اما در کار گروهی، رهبر برخلاف سرپرست، عضوی از گروه است. لذا هماهنگی بیشتری بین گروه ایجاد می شود. همچنین، چند مهارتی شدن نیروی کار و حذف لایه های اضافی سلسله مراتب مدیریت، موجبات نزدیکی متخصصان، کارگران و افزایش انگیزه های آنان را فراهم می سازد.

معایب کار گروهی

هر نوع تغییر سازمانی، بناچار تنش و تعارضی را به وجود می آورد؛ زیرا موجب اصلاح ساختار قدرت و اثرگذاری بر علایق، ارزشها و فرهنگ سازمان می گردد. گرچه محققان مختلف به جنبه های مثبت کار گروهی اشاره کرده اند، با وجود این، گروه دیگری از پژوهشگران ابعاد منفی کار گروهی را نیز مطرح ساخته اند. این گروه معتقدند که هرگونه تغییر در محیط کار از شرایط درونی و بیرونی سازمان متأثر می شود. کار گروهی مسایل ناشی از پیچیدگیهای سیاسی و اجرایی ایجاد تغییر در محیط تولید را نادیده گرفته

که مدیریت نمی تواند مسایل و تناقضات ناشی از هدف مدیریت در ایجاد تعهد کاری در کارکنان را در یک محیط اناشته از خود بیگانگی کارگران حل کند.

نتایج و کاربردها

تغییر، همه سازمانها را در بر گرفته است، لذا ما ناگزیریم که ابعاد این تغییرات را شناسایی کنیم. در واقع، به لحاظ نقش حیاتی دانش و یادگیری مستمر و مهارت‌های چندگانه در اقتصاد و تولید، نظامهای آموزشی و کارآموزی باید در ساختارها و راهبردهای خود تجدیدنظر کنند. سه مسأله باید در دستور کار سیاستگذاران نظام آموزشی و کارآموزی قرار بگیرد: درک و فهم تغییرات جهانی و محیط و ابعاد آن، دوری جستن از مفروضات سنتی تولید، سازماندهی کار براساس مفهوم کار گروهی و ایجاد و بهره‌برداری از مهارت‌های چندگانه و ارائه و جایگزینی نظام آموزش و کارآموزی، که هر دو جنبه ارتباط بین نیازهای افراد و سازمانها را به صورت مرتبط مورد توجه قرار دهد.

شرایط کنونی زندگی، اقتصاد و کار، نیازمند افرادی است که پیوسته در پی کسب دانش و مهارت، استقلال فکری و مشارکت در تصمیم‌گیری، حل مسأله و به

«شرایط کنونی زندگی، اقتصاد و کار، نیازمند افرادی است که پیوسته در پی کسب دانش و مهارت، استقلال فکری و مشارکت در تصمیم‌گیری، حل مسأله و به کارگیری دانش و مهارت‌های کسب شده باشند.»

کارگیری دانش و مهارت‌های کسب شده باشند. آموزش و پرورش باید محیط درس و کلاس را به صورتی طراحی کند که دانش‌آموزان و دانشجویان به طور مستمر و فعالانه در فعالیتهای درسی مشارکت کنند. آموزش فردی، مطالب تکراری و ارزیابی فردی از موانعی هستند که می‌توانند مشارکت و همکاری گروهی را در دروس کاهش دهند. دانشگاهها و مدارس در برنامه‌های کنونی آموزش، که بر اساس نظام تولید سنتی و تک شغلی طراحی و سازماندهی شده‌اند، عمل می‌کنند. لذا ضروری است سیاستگذاران و برنامه‌ریزان آموزشی در فراهم ساختن زمینه‌ها و بستر مناسب برای آموزش مهارت‌های کار گروهی، حل مسأله و ارتباطات با همدیگر، فعالیتهایی را در قالب یادگیری موقعیتی و مرتبط با محیط واقعی زندگی و کار آغاز کنند.

از سوی دیگر دولت، سازمانها و شرکتها باید در الگوهای کارآموزی و آموزش ضمن خدمت و خارج از خدمت کارکنان خود تجدیدنظر کنند. این تجدید سازماندهی، لازم است ضرورتها و پیشنیازهای تحولات نوین سازمانی و فناوری، بویژه مسأله کار گروهی و چند مهارتی سازی نیروی انسانی را موردنظر

قرار دهد. □

«تغییرات اقتصاد جهانی، فناوری، رقابت شدید بین صنایع در درون کشورها و در سطح جهانی و تأخیرندنی نیروی انسانی از روشهای سنتی سازماندهی کار، سازمانها را به جستجوی روشهای منعطف‌تر و کارآمدتری سوق داده‌اند.»

منابع

- Atkinson, J. & Meager, N. *"Introduction and Summary of Main Finding in Changing Working Patterns"*, In: Atkinson, J. & Meager, N. eds. *"National Economic Development"*, London, 1985.
- Badham, R. *"Frontiers of Autonomy & the Dynamics of Teamwork :A Critical Approach to New Forms of Organizational Control: Labour and Industry"*, Vol.3, 1998.
- Badham, R.J. Mathews, *"The New Production System Debate: Labour and Industry"*, Vol.2, No.2, 1989. Danford, A., *"Teamworking and Labour Regulation in the Autocomponents Industry, Work, Employment and Society"*, Vol.12, No.3, 1998.
- Durand, J.P, Stewart, P. & Castillo, J.J. *"Teamwork in the Automobile Industry: Radical Change or Passing Fashion? From the International GERPISA Programme Emergence Of New Industrial Models"*, London: MacMillan Business, 1999.
- Eloger, T. Smith, C. *"Global Japanisation? The Transnational Transformation of the Labour Process"*, London & New York: Routledge, 1994.
- Garrahan, P. & Stewart, P. "The Nissan Enigma: *"Flexibility at Work in a Local Economy"*, London: Mansell, 1992.
- "Interview With Chrysler Chairman"* Robert G. Eaton. <http://www.pbs.org/wgbh.....interviews>, 1998.
- Kenney, M & Florida, P. *"Beyond Mass Production: the Japanese System and Its Transfer to the U.S."* Oxford: Oxford University Press, 1993.
- Kochan, T. Lansbury R.D. & MacDuffie J.P. (ed), *"After Lean Production: Evolving Employment Practices in the World Auto Industry, Ithace"*, N.Y.: ILR Press, 1997.
- Lazonick, W., *"Competitive Advantage on the Shop Floor"*, Cambridge (Massachusetts): Harvard University Press, 1990.
- Mac Duffie, J.P. & Pil, F.K. *"Changes in Auto Industry Employment Practices: An International Overview."* In: Kochan, T.A, Lansbury, R.D. and Mac Duffie, J.P. (eds), *"After Lean Production: Evolving Employment Practices in the World Auto Industry"*, PP.9-45. ILR Press-an Imprint of Cornell University Press: Ithaca and London, 1997.
- Mair, A. *"The Introduction of Teamwork at Rover Group's Stamping Plant."* In: Durand, J.P. Stewart, P. & Castillo, J. (eds), *"Teamwork in the Automobile Industry: Radical Change or Passing Fashion? From the International GERPISA Programme Emergence of New Industrial Models"*, London: MacMillan Business, 1999.
- Mathews, J., *"Tools for Change: New Technology and the Democratisation of Work, Sydney"*: Pluto Press, 1989.

- Mueller, F., *"Teams Between Hierarchy & Commitment: Changes Strategies and Internal Environment"*, Jurnal of Management Studies, May, 1994.
- Pollert, A., *"Teamwork on the Assembly Line: Contradiction and the Dynamic of Union Resilience"*, In: Ackers, P. Smith, C. & Smith. P. (eds), *The New Workplace and Trade Unionis*, London: Routlege, 1996.
- Rehder, R., *"Building Cars as if People Mattered"*, Columbia Journal of World Business, Vo.27, PD.Summer, 1992.
- "Rover New Deal, European Industrial Relations Review"*, N.233, 1992.
- Sabel, C.F., *"Flexible Specialisation and Re-emergence of Regional Economies"*, In: Amin, A. (ed). *Post-Fordism: A Reader*, Oxford: Blackwell, 1994.
- Sallis, E., *"Total Quality Management in Education"*, Second Edition, Kogan Page, 1997.
- Shipstone, A., *"Does the Introduction of Teamwork Necessarily Mean the Introduction of Multi-Skilling?"* Dissertation for the Degree of B.Sc in Sociology With Industrial Relations, School of Social Science. University of Bath, 1997.
- Soderquist, K.E.D., *"Inside the Tier Model: Product Development Organisation and Strategies in Automotive Expert Supplier"* Firms, A Thesis Submitted in Partial Fulfilment of the Requirement for the Degree of Doctor of Business Administration, Brunel University, Henly Management College, Group Ecole Superieure de Commerce de Grenoble, 1997.
- "The Role of the Company in Generating Skills: the Learning Effects of Work Organisation"*, CEDEFOP Document, European Center for the Development of Vocational Training, Sythesis Report, 1998.
- Watkins, P., *"Knowledge & Control in the Flexible Workplace"*, EAE610, *"The Changing Workplace:"* Part B. Institution, Deakin Uni, Victoria. Australia. Report No, ISBN-0-7300-1304-9, 1991.
- Womack, J.P. Jones, D.T. & Ross, D., *"The Machine that Change the Wrold"*, New York: Rawson Associates, 1990.