

سازمان‌های تیم‌محور و نقش آن در اثربخشی سازمانی

معصومه محمدآبادی^۱، طیبه رحیمی تشی^۲، محسن محمدآبادی^۳

۱دکتری مدیریت آموزشی، دانشگاه فرهنگیان، بجنورد، ایران. (نویسنده مسئول) mmohammadabadi@gmail.com

۲کارشناسی ارشد آموزش ریاضی، دبیر آموزش و پرورش، بجنورد، ایران.

۳کارشناس ارشد آموزش زبان انگلیسی، دبیر آموزش و پرورش، بجنورد، ایران

چکیده

در دو دهه اخیر، سازمان‌ها به طور معناداری تغییر کرده‌اند و برای بقا در بازارهای جهانی رقابت می‌کنند. یکی از قابل توجه‌ترین این تغییرات، تغییر از سمت کار انفرادی به کار بر مبنای تیم است. از آنجایی که سازمان‌ها با فشارهای ثابتی جهت تطبیق مستمر با محیط‌های تجاری مواجهند، جهت پاسخگویی به این فشارها، سازمان‌های تیم‌محور می‌توانند مؤثر واقع شوند. ایده اصلی در استفاده از تیم‌های کاری، دستیابی به اهداف سازمانی با اثربخشی و بازده بالاتر و کاهش مکاتبات سازمانی بوده و به عنوان ابزاری جهت غلبه بر ضعف‌های سازمان‌های رسمی و کسب مزیت رقابتی می‌باشد، از آنجایی که موفقیت یا شکست یک تیم به عوامل متعددی وابسته است، شناخت این عوامل و نحوه تنظیم آن‌ها اهمیت فوق‌العاده‌ای در تحقق اهداف سازمان‌ها دارد. در این مقاله ضمن اشاره به سازمان تیم‌محور و ویژگی‌های آن، ضرورت کار تیم‌محور در سازمان و عوامل مؤثر بر عملکرد مورد بررسی قرار می‌گیرد. این پژوهش از نوع توصیفی است و در آن برای جمع‌آوری اطلاعات مربوط به ادبیات موضوع از روش کتابخانه‌ای استفاده گردیده است. نتایج حاکی از آن است که حفظ بقای سازمان‌ها در محیط رقابتی دنیای امروز، راهی جز کسب مزیت رقابتی برای آنها باقی نمی‌گذارد و یکی از بهترین راه‌ها برای کسب مزیت رقابتی، رویکرد مبتنی بر قابلیت‌های داخلی سازمان و تشکیل تیم می‌باشد که به طور کلی برای سازمان، همچنین برای اعضای خود سودمند می‌باشند.

واژه‌های کلیدی: سازمان تیم‌محور، کار تیم‌محور، عملکرد تیم، مزیت رقابتی

مقدمه

امروزه محیط‌های کاری، تغییر و تحول و انطباق با آن را ارج می‌نهد. سازمان‌ها در تلاش خود برای بهره‌وری بیشتر، کیفیت-جامع، رضایت مشتری و بهبود کیفیت زندگی کاری شکل‌های جدید متنوعی انتخاب می‌کنند. آن‌ها در جستجوی مزایای اندازه کوچک‌تر، ساختارهای تخت‌تر، عملیات منعطف‌تر و البته راه‌های جدید و خلاق استفاده از گروه‌ها به عنوان شالوده بسیاری از بهبودهای عملکرد سازمان هستند. نویسندگان مدیریت استفاده از سلسله مراتب را اولین، جدایی مالکیت از مدیریت را دومین و مشارکت کارکنان را سومین انقلاب در حوزه مدیریت نامگذاری کرده اند (مشبکی و دوستار، ۱۳۸۳). فرض اصلی در نظام‌های مشارکت، ارج نهادن به ارزش‌های انسانی و فایق شدن بر محدودیت عقلایی فردی و سازمانی است.

« تأکید اصلی مدیریت مشارکتی، بر همکاری و مشارکت علاقه‌مندانه و داوطلبانه عموم افراد استوار است و می‌خواهد از ایده‌ها، نظرات و ابتکارات آن‌ها در حل مشکلات و مسائل سازمان استفاده کند. » (جهانیان، ۱۳۸۸: ۹۱)

سازمان‌های امروزی با رقابتی فشرده در بازار جهانی، که به طور دائم در حال تغییر است، روبرو هستند. وجود گروه‌ها جنبه اجتناب‌ناپذیر زندگی امروزی است. سازمان‌های مولد با وجود گروه‌های کار می‌توانند به حیات خود تداوم بخشند، ولی تلاش-های گروهی می‌تواند ابعاد وجودی مثبت و منفی را در افراد بروز و ظهور دهد. از این رو مدیران امروزی نیاز دارند شناخت خوبی از گروه‌ها و فراگردهای گروهی داشته باشند تا هم از گرفتار شدن در دام آن‌ها اجتناب ورزند و هم بتوانند استعداد وسیع آن‌ها را به کار گیرند.

بسیاری از سازمان‌ها از اوایل دهه ی ۱۹۹۰ ساختار سازمانی خود را از حالت عمودی یا سلسله‌مراتبی به صورت افقی یا فرایندی درآورده‌اند. در ساختار فرایندی، کار تیمی و مشارکت نیروی انسانی از فعالیت‌های کلیدی یا اساسی به شمار می‌آید. سازمان‌های مبتنی بر تیم قادرند از منابع انسانی به نحو مطلوبی استفاده کنند و بستر مناسبی برای رقابت در بازار برای خود فراهم آورند.

به منظور درک مبانی نظری تحقیق، شناخت تیم و پویایی آن اهمیت فراوان دارد، چرا که درک نادرست از تیم منجر به تضعیف جایگاه آن در سازمان‌ها می‌شود.

هنگامی که تیم‌ها موفق باشند، دارای توان بالقوه جهت ارائه بسیاری از مزیت‌ها همانند انعطاف پذیری 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 تیم‌ها توجه کنند. یکی از ساده‌ترین راه‌های انجام این کار، تمرکز بر اعضای تیم است. در واقع موفقیت یک تیم موکول به داشتن ترکیب بهینه از افرادی است که در همکاری با یکدیگر توانا باشند (آغاز، ۱۳۸۵).

تیم چیست؟

یک تیم چیزی بیش از مجموعه‌ای از افراد است. « یک تیم تعداد کمی از افرادی است که مهارت‌های مکملی دارند و به هدف، مقاصد اجرایی و روش مشترکی متعهد هستند و برای رسیدن به آنها در برابر یکدیگر پاسخگو می‌باشند » (شیروانی، ۱۳۸۳: ۵۵).

چرا کار تیم محور؟

در اینجا ۹ دلیل برای اجرای کار تیم-محور در سازمان‌ها ارائه می‌شود:

- تیم‌ها، بهترین روش برای تدوین استراتژی بسیاری از سازمان‌ها هستند.
- تیم‌ها، به سازمان کمک می‌کنند که به سرعت به توسعه و تحویل محصولات و خدمات خود، با حفظ کیفیت بالا و بهای مناسب، پردازند.
- تیم‌ها، سازمان‌ها را قادر می‌سازند که به صورت مؤثری یاد بگیرند و آموخته‌های خود را به کار ببرند.
- تیم‌های چند منظوره سطح مدیریت کیفیت را بالا می‌برند.
- تیم‌های چند منظوره می‌توانند فرایند مهندسی مجدد را به صورت مؤثرتری به انجام برسانند.

- اگر فعالیت هایی که پیشتر به صورت پشت سر هم، توسط افراد انجام می شد، بتواند به صورت هماهنگ، توسط افراد تیمها به انجام برسد، زمان تولید کاهش می یابد.
- نوآوری در سازمان های تیم- محور بهبود می یابد، زیرا تعامل افکار و اندیشه ها به بارور شدن آنها می انجامد.
- اگر تیم و نه فرد واحد کارکردی در سازمان باشد، در آن صورت می توان سازمان های مسطح را به روش مؤثرتری نظارت، هماهنگ و هدایت کرد.
- همان طور که سازمان ها پیچیده تر می شوند، تیمها نیز می توانند از راههایی به یکدیگر مرتبط شده و یکپارچه شوند، که افراد نمی توانند (ا. وست و ویکز، ترجمه مردانی گیوی، ۱۳۸۷: ۳۰).

تیم و سازمان

- تیم های کاری هم برای سازمان و هم اعضای خود مفیدند. به کمک تیمها می توان کارهای مهم را انجام داد و نیروی کار با کیفیت عالی را حفظ و نگهداری کرد. مدیران پیشرو، راههایی برای استفاده از تیمها می یابند به گونه ای که هم برای اعضای خود و هم سازمان مفید باشند. محیط های کار جدید، از تیم به طریق مولد و خلاق استفاده می کنند. یکی از صاحب نظران عنوان می کند که چرا مدیران باید تیم را در سازمان جدی بگیرند:
- تیم های کاری برای افراد مفید هستند و منابع حل مساله را برای فرد و سازمان افزایش می دهند.
- تیم می تواند به پرورش خلاقیت و نوآوری کمک کند.
- تیمها اکثر اوقات تصمیمات بهتری از افراد می گیرند.
- تیمها می توانند به گرفتن تعهد مورد نیاز برای اجرای تصمیم کمک کنند.
- تیمها می توانند بر اعضای خود کنترل داشته و افراد خود را تادیب کنند.
- تیمها می توانند به جبران آثار منفی افزایش اندازه سازمان کمک کنند.
- تیمها هم در داخل سازمان و هم خارج پدیده های طبیعی هستند.
- ویژگی های سازمان تیم محور

سازمان های تیم محور:

- توسعه هدف های مشترک در درون سازمان را بهبود می بخشند.
- از راه تشویق تبادل اندیشه ها، دیدگاه ها و اطلاعات و افزایش تأثیرگذاری بر روی تصمیمات، تمام کارکنان را به طور کامل درگیر می کنند.
- برای گفتگوهای سازنده و برتر، تعهد ایجاد می کنند.
- فرهنگ حمایت از خلاقیت و نوآوری در سازمان را به وجود می آورند (ا. وست و ویکز، ترجمه مردانی گیوی، ۱۳۸۷: ۳۱).

تواناسازی و تیم سازی

- « توماس^۱، ولتهوس^۲ و اسپریتزر^۳ در حوزه تواناسازی و تیم سازی، مفاهیم بسیار دقیقی پیشنهاد کردند آن ها با وجود اینکه هر کدام از دیگری مستقل هستند، با هم مرتبط هم هستند و این چهار نوع عبارتند از:
- ۱- استقلال^۴ (خود مختاری): همانند احساس آزادی در انتخاب و دوباره کاری است که فرد باید انجام بدهد.
 - ۲- شایستگی^۵ (صلاحیت): که به توانایی یک فرد در انجام یک شغل به طور کاملاً موفق تعریف می شود.

1- TOMAS
2- VELT HOUSE
3 - SPERITZER
4 - AUTONOMY
5 - COMPETENCE

۳- **سودمندی**^۶ (مؤثر بودن): به درک ارزش شغلی فرد در ارتباط با اعتقادات، طرز تلقی ها و ارزش های شخصی تعریف می گردد.

۴- **تأثیرپذیری**^۷: به باورهایی که یک فرد در ارتباط با تلاش های خود انجام می دهد و بر امیال بیرونی فرد در انجام وظایف و رفتار کنترل دارد تعریف می شود.

تیم سازی بر پایه اعتماد متقابل و همکاری صمیمانه میان اعضاء و گروه هایی استوار است که برای مدیر کار می کنند. یک تیم کارساز و مؤثر دارای همبستگی بین اعضای خودگردان و هدف دار است. مدیران به عنوان رهبر و راهنمای گروه ها بایستی بکوشند تا ویژگی های دلخواه تیمی هر چه بیشتر در گروه هایی که زیر نظر او تشکیل می یابند به وجود آید (بلانچارد و همکاران، ترجمه ایران نژاد پاریزی، ۱۳۸۱).

مراحل شش گانه استقرار کار تیم - محور

۱. تصمیم گیری بر روی استقرار کار تیم - محور
۲. ایجاد سیستم پشتیبانی
۳. انتخاب رهبر تیم و اعضای تیم
۴. توسعه تیم های مؤثر
۵. بررسی و پایدار کردن اثربخشی تیم
۶. ارزیابی کار تیم - محور (اوست و ویکز، ترجمه مردانی گیوی، ۱۳۸۷: ۳۰)

انواع تیم در سازمان ها

تیم های کاری شکل تکامل یافته ی مدیریت مشارکتی هستند که امروزه سازمان ها برای بهبود کیفیت، افزایش بهره وری و رضایت مشتری متکی به آن ها هستند (مشبکی و دوستار، ۱۳۸۳). تیم ها را می توان از جنبه های مختلف مورد تقسیم بندی قرار داد.

هکمن^۸ تیم ها را از نظر چگونگی توزیع قدرت و اختیار و درجه استقلال مورد بررسی قرار داده است:

۱- **تیم های هدایت شده توسط مدیر**^۹: سنتی ترین گونه های تیم های کاری تیم های هدایت شده توسط مدیر هستند. در این تیم ها مدیر به عنوان رهبر تیم عمل می کند و مسئول تعریف اهداف، روش ها و وظایف است و تیم تنها مسئول اجرای کار محول شده می باشد و مدیریت مسئول ارائه ی فرایندها و نظارت بر عملکرد و انتخاب اعضاء است. در چنین تیم هایی بیشترین میزان کنترل بر اعضاء و کاری که انجام می دهند اعمال می شود.

۲- **تیم های خود مدیر**^{۱۰}: مدیر یا رهبر تیم، هدف کلی تیم را تعیین می کند، اما تیم در مدیریت روش های انجام کار به منظور دستیابی به آن اهداف آزاد است، استفاده از این گونه تیم ها در سازمان های امروزی در حال توسعه می باشد.

۳- **تیم های خود طراح**^{۱۱}: تیم های خود طراح، اهداف و روش های دستیابی به آن اهداف را خود تعریف می کنند و مدیریت تنها مسئولیت زمینه ی سازمانی تیم را به عهده دارد. لذا این گونه تیم ها پتانسیل بالاتری برای نوآوری، تعهد و دستیابی به اهداف و انگیزش را دارا هستند. لیکن طراحی تیم های خودمدیر و یا خودطراح بسیار زمان بر بوده و بیشترین پتانسیل را برای تعارض دارند.

6 - MEANINGFULNESS

7 - IMPACT

8- Hackman

9 - Manager Led Team

10- Self manager Team

11 - Self Designing Team

۴- تیم های خود مختار^{۱۲}: تیم های خودمختار، معمولاً مسئول اجرای وظیفه، مدیریت فرایندها، طراحی اهداف تیم و طراحی زمینه سازمانی می باشند. این تیم ها در حد نهایت خودکنترلی و مسئولیت قرار دارند.

شرایط به کارگیری تیم در سازمان ها

به اعتقاد دانلون^{۱۳}، یکی از علت های نارضایتی در خصوص عملکرد تیم آن است که تیم در جایی به کار برده می شود که افراد به تنهایی می توانند کار را با بازده بیشتر انجام دهند. لذا رویکرد تیمی زمانی مورد نیاز است که کار را نتوان با تلاش های افراد به تنهایی تکمیل کرد.

اسنی^{۱۴} و ریوارد^{۱۵} شرایط مساعد به کارگیری تیم را این گونه برشمرده اند:

- ۱- کار مورد نظر پیچیده باشد؛
- ۲- خلاقیت زیادی مورد نیاز باشد؛
- ۳- یادگیری بالای نیروی کار لازم باشد؛
- ۴- تعهد بالا مطلوب باشد؛
- ۵- اجرای کار نیاز به همکاری داشته باشد؛
- ۶- کار یا هدف چند وظیفه ای باشد.

نقاط قوت و ضعف استفاده از تیم در سازمان ها

تیم های خودگردان به نتایج چشمگیری رسیده اند، ولی، همانند سایر ساختارهای سازمانی، آنها هم نقاط قوت و ضعف دارند. مهم ترین مزیت تیم های مزبور این است که می توانند در رابطه با نیازهای محیط به سرعت از خود واکنش نشان دهند، تصمیمات را سریع تر بگیرند و مشتریان را راضی کنند. دوم، موانع بین دوایر سازمانی به کلی از بین می رود، و در مرحله ی عمل، چنین موانعی وجود خارجی نخواهد داشت. این بدان معنی است که هماهنگی، از نظر فکری، در بالاترین سطح خواهد بود. سوم، کارکنان و اعضای تیم از روحیه ی بهتری برخوردار می شوند، زیرا با هم مشارکت می کنند و همگی در همه ی کارها درگیر می شوند. سرانجام، هزینه های سربار اداری کاهش می یابد، زیرا تیم ها وظایف مدیران را هم انجام می دهند. تغییردادن ساختار سازمانی و روی آوردن به ساختار افقی کار چندان ساده ای نیست. آن فرایندی وقت گیر و مستلزم تغییرات عمده ای است که باید در زمینه ی طرح ریزی شغل، فلسفه ی مدیریت و سیستم های اطلاعاتی و پاداش صورت گیرد. گذشته از این مدیران این موضوع را می آموزند که باید به اصل و مفهوم مدیریت مشارکتی توجه کنند و به این امر اعتراف خواهند کرد؛ به جای اینکه نقش یک «سرپرست» را ایفا نمایند باید به عنوان یک مربی و هماهنگ کننده ی امور عمل کنند. کارکنان این درس را می آموزند که در چنین محیطی (به عنوان عضو یک تیم) اثربخشی بیشتری داشته باشند. امکان دارد سیستم اطلاعات طرح ریزی مجدد شود تا اعضای تیم به اطلاعات مورد نیاز دست یابند، نه تنها از درون سازمان، بلکه از مشتریان و عرضه کنندگان مواد اولیه. کارکنان باید برای هماهنگ نمودن کارها و رسیدن به توافق نظر در نشست ها و گردهمایی های زیادی شرکت و وقت زیادی در این راه صرف کنند. سرانجام سیستم پاداش یا پرداخت حقوق باید به گونه ای باشد که تعهد و عملکرد تیم را پاداشی نیکو دهد (ال.دفت، ترجمه ی پارسائیان و اعرابی، ۱۳۷۸: ۲۷۱).

عوامل مؤثر بر عملکرد تیم

تیم ها به دلیل ماهیت به شدت انسانی خود، در کار موفق می شوند. اعضای تیم های تخصصی با آگاهی بر نقایص انسانی خود فرصت رشد در گرایش های اعتمادآفرینی، تعهد، مسئولیت پذیری و توجه به نتیجه کار را فراهم می کنند (لنچینی، ترجمه ی امینی، ۱۳۸۲).

تاکنون توافق جمعی بین محققان در خصوص عوامل کلیدی مؤثر بر عملکرد تیم حاصل نشده است.

12 - Self Governing

13- -Donnellan

14 - Snee

15 -Reynard

آلبرایت بیان می کند که اگر قرار است عملکرد تیم از یک گروه سنتی مؤثرتر باشد، هر یک از اعضای تیم باید خود را به مأموریت تیم متعهد بداند و برای نیل به آن ها با یکدیگر همکاری کنند (زمانی، ۱۳۸۵).

کریتنر^{۱۶} یک الگو از محدوده‌ی اثربخشی فعالیت تیمی و عوامل مؤثر بر آن ارائه می‌دهد. در این الگو عوامل تعیین کننده‌ی اثربخشی تیم در سه دسته عوامل فردی و سازمانی و کاری گروه بندی شده اند و در صورتی که به این عوامل به صورت مجزا نگریسته شود نمی توان انتظار عملکرد مؤثری از تیم داشت.

عوامل فردی

شامل: رضایت شغلی، اعتماد مشترک، ارتباطات خوب، کم بودن تعارضات حل نشده و امنیت شغلی مناسب می باشد.

عوامل سازمانی

شامل: ثبات سازمان، مدیریت حامی و هماهنگ، پاداش مناسب و ثبات اهداف و اولویت ها می باشد.

عوامل کاری

شامل: شفافیت اهداف پروژه، مدیریت و رهبری مناسب، استقلال کاری و چالش کاری مناسب و حضور کارکنان لایق و باتجربه می باشد.

هکمن اعتقاد دارد که بهترین الگوهای کار تیمی آن هایی هستند که همزمان هم با فرایندهای درونی تیم و هم با آن چه در خارج از تیم در سازمان رخ می دهد سر و کار دارند (Hackman, 1990).

عوامل موفقیت در تیم

۱. رهبر تأثیرگذار
۲. ارتباطات درون تیم
۳. انسجام تیم
۴. تنوع شخصیتی اعضای تیم (قربانی و همکاران، ۱۳۹۰)

سازمان های تیم محور و جایگاه آن در مدیریت منابع انسانی

سازمان ها عادات و رسوم^{۱۷} یا فضایی به وجود می آورند که در آن کار تیم- محور در ارائه عملکرد بهتر و نوآوری، پرورش^{۱۸} یافته و شکوفایی^{۱۹} می شود یا از فقدان پشتیبانی از بین می رود. به نظر می رسد که محیط پشتیبانی کننده و چالش برانگیز سطح بالاتری از عملکرد تیمی و نوآوری را پایدار می سازد، به ویژه محیط هایی که ریسک پذیری و ایده پردازی را تشویق می کنند. کارکرد منابع انسانی نقش کلیدی در ایجاد چنین عادات و رسومی دارد اما از لحاظ استراتژیکی باید سمت و سوی آن پشتیبانی از سازمان تیم- محور باشد نه سازمان فرد- محور (ا. وست و ویکز، ترجمه مردانی گیوی، ۱۳۸۷: ۷۰).

مزیت های رقابتی قلمرو نیروی انسانی

اهمیت و جایگاه منحصر به فرد نیروی انسانی در موقعیت رقابتی سازمان ها، هر سازمانی را بر آن می دارد که در مقوله مزیت رقابتی به نیروی انسانی به عنوان بالارزش ترین منبع نگاه کند. شواهد این امر در نیاز به تغییر و تحول سازمان ها و نقش نیروی انسانی برای توانمندسازی سازمان با هدف سازگاری بیشتر با الزامات جدید محیطی، به دلایل زیر است: (مهری، ۱۳۸۰)

اول: فشارهایی که از ناحیه رقابت جهانی بر سازمان ها وارد می شود آن ها را وادار به تغییر و دگرگونی نظام یافته و مستمر می کند. ضمن اینکه الزامات وارده از طرف فناوری های جدید و نیز تغییر ذهنیت و علایق مشتریان همگی به این معناست که دیگر روش های موفق دیروز نمی توانند تضمین کننده موفقیت فردا باشند.

دوم: مشتریان دامنه توقعات خود را در مورد کیفیت، قیمت و خدمات و پاسخگویی، وسیع تر کرده اند و تجربه نشان می دهد که اگر سازمان از عهده برآوردن این انتظارات برنیاید مشتریان به سمت سازمان های رقیب خواهند رفت.

¹⁶ - Kreitner

¹⁷ - Ethos

¹⁸ - Nurture

¹⁹ - Bloom

سوم: با توجه به اینکه سازمان ها به عنوان بنگاه های اقتصادی همواره دو هدف بقا و کسب سود را تعقیب می کنند، لزوماً می بایست به نحوی عمل کنند که ضمن تداوم حیات از حیث اقتصادی نیز سودآور باقی بمانند و این مستلزم اثربخشی و کارایی در سازمان است.

چهارم: نیروی انسانی معاصر نسبت به گذشته تفاوت های زیادی کرده است. از یک سو نیروی کار جدید ظرفیت و استعداد فوق العاده ای برای رشد و توسعه دارد و از سوی دیگر نیز به اعتمادآفرینی بیشتر از سوی سازمان نیاز دارد. در این راستا اگر از مدیران سازمان های امروز پرسیده شود از کارکنان خود چه توقعی دارید، همه آنها تقریباً جوابی به این مضمون می دهند که: ما افرادی لازم داریم که مشکل گشا و مبتکر باشند و به نحوی رفتار کنند که انگار صاحب سازمان هستند؛ حال اگر از افراد پرسیده شود شما از سازمان چه انتظاری دارید جواب می دهند ما صداقت و محیطی که مستلزم کسب مهارت های جدید برای ما باشد لازم داریم و این ها بیانگر این است که ساز و کار جدیدی در مدیریت منابع انسانی سازمان ها در محیط های فرارقابتی امروز لازم است (بلانچارد، ۱۳۷۹).

چارچوب VRIO

چارچوب VRIO می تواند برای تجزیه و تحلیل منابع سازمان مورد استفاده قرار گیرد. سازمان ها به کمک این چارچوب می کوشند منابع خود را به عنوان منبع قابلیت های محوری پایدار توسعه دهند. در این مدل وضعیت منابع سازمان از جهت میزان ارزشمندی منابع^{۲۰} (V)، کمیابی^{۲۱} (R)، میزان تقلیدپذیری^{۲۲} (I) و حمایت و استفاده شرکت و سازمان از آن منابع^{۲۳} (O) بررسی می گردد.

پرسش از ارزش

سازمان ها یا از طریق کاهش هزینه های محصول یا خدمت و یا از طریق متمایز کردن محصول یا خدمت خلق ارزش می کنند (Porter, 2001). بدین ترتیب هدف نهایی هر مدیر منابع انسانی این است که از طریق کارکرد منابع انسانی خلق ارزش می کنند. نخستین پرسشی که یک مدیر منابع انسانی باید راجع به آن صحبت کند، این است که چگونه کارکرد منابع انسانی می تواند به کاهش هزینه ها یا افزایش درآمد یا نیل به اهداف کمک کند.

پرسش از کمیابی

ارزش ایجادشده توسط منابع انسانی سازمان، ملاکی لازم برای مزیت رقابتی است، اما کافی نیست. اگر همان ویژگی منابع انسانی در بسیاری از سازمان های رقیب نیز یافت شود، آن ویژگی نمی تواند منبع مزیت رقابتی پایدار برای هیچ یک از آن دو باشد. آن دسته از ویژگی های منابع انسانی که ارزشمند اما رایج هستند، تنها برابری رقابتی ایجاد می کنند، با تأکید این که یک سازمان به علت این که فاقد آن ویژگی است، دارای نقطه ضعف رقابتی مهمی است، بنابراین یک مدیر منابع انسانی باید بررسی کند که چگونه ویژگی های نادر منابع انسانی سازمان را برای کسب مزیت رقابتی توسعه دهد و از آن بهره ببرد.

پرسش از تقلیدپذیری

اگر چه ویژگی های ارزشمند و کمیاب منابع انسانی می توانند در کوتاه مدت سودی بیشتر از حد معمول برای سازمان ها به ارمغان آورند، اما اگر سایر سازمان ها از این ویژگی ها تقلید کنند، با گذشت زمان این ویژگی ها چیزی بیشتر از برابری رقابتی فراهم نمی آورد. مدیر منابع انسانی باید بکوشد تا آن دسته از ویژگی های منابع انسانی سازمان را توسعه و پرورش دهد که به سادگی توسط رقبای قابل تقلید نیستند.

²⁰ - Valuable

²¹ - Rare

²² - Imitate

²³ - organization Support

پرسش از حمایت و استفاده سازمان

در نهایت، برای اینکه یک ویژگی منابع انسانی سازمان، منشأ رقابتی پایدار شود، سازمان باید به گونه ای برنامه ریزی شود که بتواند از این منبع استفاده کند. در سازمان لازم است که سیستم ها و رویه ها طوری در جای خود قرار گیرند که ویژگی های منابع انسانی اجازه یابند میوه مزیت بالقوه شان را به ثمر رسانند (Barney, 1995). رایب و اسنل استدلال می کنند که مدیریت منابع انسانی راهبردی مستلزم یکپارچگی افقی رویه های مختلف منابع انسانی به جای منفرد دیدن آنهاست (Barney & Wright, 1998).

نتیجه گیری

مدیران معمولاً بر اساس یک نقش مسلط رفتار می کنند، اگر چه ممکن است به نقش های دیگر هم تمایل نشان بدهند. نقش مسلط با توانایی استدلال و ویژگی شخصیتی فرد ربط وثیق دارد، لیکن تحت تاثیر اولویت ها و فرآیندهای شغل مدیر هم قرار می گیرد. یک تیم اثربخش تیمی است که دامنه ای از نقش های لازم را در خود داشته باشد. یک تیم ایده آل شامل یک رئیس یا شکل دهنده، نوآور، ناظر/ارزیاب و یک یا تعدادی خدمتگزار شرکت، خدمتگزاران تیم، منبع یاب ها یا تکمیل کننده هاست. نظر به اینکه شرایط ایده آل به ندرت وجود دارد، مدیران باید تیم های خود را از میان آدم هایی که در اختیار دارند تشکیل بدهند و در عین حال انعطاف پذیری نقش را بسیار تشویق کنند. با این وجود مدیر می تواند از درک تمایز میان نقش ها و ارزیابی قوت نقش کارکنانش استفاده ها ببرد. اینکه چه انتظاری از همکاران می توان داشت و همین طور چه انتظاری از آنها نمی توان داشت، در از میان بردن تنش ها و حتی جلوگیری از ازهم پاشیدن گروه بسیار موثر تواند بود.

در سازمان های تیم محور، فرهنگ حمایت از خلاقیت و نوآوری وجود دارد. تیم ها، همانند گلخانه هایی برای پرورش اندیشه های خلاق هستند. رهبران، در سازمان های تیم محور، به ترویج گفتگوهای سازنده خود را متعهد می دانند. آنان دیدگاه های گوناگون اعضای تیم را به دقت بررسی می کنند و برای شناخت و دریافت ایده های مخالف و متفاوت، وقت کافی اختصاص می دهند. رهبران، بیان دیدگاه های اقلیت را تشویق کرده و از فرصت ها برای بحث های دقیق در زمینه ی بهترین روش های ارائه ی محصول و خدمات، استقبال می کنند.

منابع

۱. آغاز عمل، ماهنامه تدبیر، (۲۰۰۶). "تیم های کاری، انتخاب اعضای گروه؛ هماهنگی یا گوناگونی"، پایگاه مقالات مدیریت.
۲. اوست، مایکل و ویکز لین مارکی (۱۳۸۷). "سازمان تیم محور راهنمای عملی برای تحول سازمانی"، مترجم اسماعیل مردانی گیوی، تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
۳. ال دفت، ریچارد (۱۳۷۸). "مبانی تئوری و طراحی سازمان"، مترجم علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش های فرهنگی.
۴. بلانچارد، کارلوس و راندولف (۱۳۸۱). "مدیریت توانا سازی"، مترجم مهدی ایران نژاد پاریزی، تهران: نشر مدیران.
۵. بلانچارد، کن (۱۳۷۹)، "سه کلید توان افزایشی"، ترجمه فضل الله امینی، تهران: نشر فرا.
۶. جهانیان، رمضان (۱۳۸۸). "مدیریت مشارکتی رویکردی نوین در اداره سازمانها"، کرج: انتشارات سرافراز.
۷. رابینز، پی استیفن (۱۳۷۹). "مبانی مدیریت"، مترجم علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش های فرهنگی.
۸. رضائیان، علی (۱۳۹۱). "مبانی رفتار سازمانی" تهران، سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه ها.
۹. زمانی، آزاده (۱۳۸۵). "تعهد نداشتن به مأموریت تیم"، مدیریت دانش سازمانی، شماره ۱۸.
۱۰. شیروانی، علیرضا (۱۳۸۳). "مجموعه مقالات همایش مدیریت نوین و مباحث جدید در مدیریت"، فیروزکوه: انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی.
۱۱. قربانی محمود و همکاران (۱۳۹۰). "اصول و روش های طلایی کار تیمی"، مشهد: نشر گل آفتاب.
۱۲. لنچیونی، پاتریک (۱۳۸۲). "پنج دشمن کار تیمی"، مترجم مهندس فضل اله امینی، تهران: نشر فرا.

۱۳. مشبکی، اصغر و دوستار، محمد(۱۳۸۳). "مؤلفه های اثربخشی تیم های کاری"، تحول اداری، شماره ۴۱ و ۴۲، تهران: سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور.

۱۴. مهری، علی(۱۳۸۲)، "نگاهی نظری به مقوله مزیت رقابتی پایدار"، نشریه تدبیر، شماره ۱۴۰.
۱۵. نیازآذری

16. Barney, J.B., (1995), "Looking Inside for competitive Advantage", Academy of Management executive.
17. Barney, J.B., Wright, Patrik M. (1998), "On Becoming a Strategic Partner: the Role of Human Resources in gaining Competitive Advantage", Human Resource Management.
18. Donnellan, Anne (2003). "Team Talk: The Power of Language in Team Dynamic", Harvard Business school press, Boston.
19. Hackman, Richard (1990). "Group that Work (and those that do not)", Jossey-Bass publishers, San Francisco.
20. Kreitner, Robert (2001). "Management, Arizona state university", Houghton Mifflin company.
21. Porter, Michael E. (2001), "Strategy and the Internet", Harvard Business Review.
22. Snee, R and Reynard, S (1998). "Improving team Effectiveness", Quality progress.