

## انتخاب اعضای گروه؛ هماهنگی یا گوناگونی؟

عسل آغاز ( دانشجوی دکترای مدیریت دولتی دانشگاه علامه طباطبائی)

کارشناس گروه توسعه منابع انسانی

### چکیده

در دو دهه اخیر، سازمانها به طور معنا داری تغییر کرده اند و برای بقا در بازارهای جهانی رقابت می کنند. یکی از قابل توجه ترین این تغییرات، تغییر از سمت کار به صورت انفرادی به کار بر مبنای تیم است. از آنجایی که این سازمانها با فشارهای ثابتی جهت تطبیق مستمر با محیطهای تجاری مواجهند، جهت پاسخگویی به این فشارها تیم های کاری می توانند موثر واقع شوند. از این رو، چگونگی انتخاب اعضای تیم ها 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 مقاله 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.

### مقدمه

در دو دهه اخیر، سازمانها به طور معنا داری تغییر کرده اند. سازمانهایی که دارای ویژگیهای عدم تمرکز و جهانی شدن، هستند و توسط تکنولوژی اطلاعاتی و رهبری مبتنی بر تیم کارشان را تسهیل می کنند. یکی از قابل توجه ترین این تغییرات، تغییر از سمت کار به صورت انفرادی به کارهای با مبنای تیمی می باشد (اندرسون و برچ، ۲۰۰۳).

هنگامی که تیم ها 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 کرده اند. از این رو، سازمانها باید به حداکثر کردن احتمال موفقیت تیمها توجه کنند. یکی از ساده ترین راههای انجام این امر، 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. (کیچوک و ویسنر، ۱۹۹۸).

باتوجه به این موضوع چگونگی انتخاب پرسنل برای این تیم ها امری درخور توجه است که نیازمند تحقیقات بیشتر پژوهشگران و متخصصان منابع انسانی است.

در این مقاله 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، ووریل، ۲۰۰۱)، تشابه شخصیتی اعضای گروه یا دارا بودن مهارت‌های بین فردی موثر برای همکاری و ارتباطات موثر با سایر اعضای گروه است (شین، ۲۰۰۴). 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 ایده ای 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 ووریل، ۲۰۰۱) 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. (شین، ۲۰۰۴)

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 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 مثبت تری 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 جنبه های 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

گردد هم می آیند افزایش می یابد. به طور خلاصه در هنگام انتخاب پرسنل جهت کارکردن در گروه، مهم است که هر دو نوع تناسب فرد-گروه مورد توجه قرار گیرد. حضور یکی بدون دیگری احتمالاً منجر به ناکارایی گروه می شود. (جانسون و وریل، ۲۰۰۱)

### 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 بخش سازمان اثر می گذارند، هر کدام به شیوه ای متفاوت عمل می کنند

### 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 وریل، ۲۰۰۱)

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

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

### تناسب فرد - گروه

تناسب فرد - گروه احتمالاً بر اثر بخشی سازمانی از طریق ارتقای همکاری و کارگروهی اثر می گذارد. (جانسون و وریل، ۲۰۰۱)

به دلیل اینکه مشاغل به ندرت در انزوا انجام می شوند، در سازمانها تیم های کاری به وجود می آیند. هنگامی که فرد با همکارانش سازگار باشد، تناسب فرد - گروه به خوبی ایجاد می شود. (کلبرت، ۲۰۰۲)

### تناسب فرد - سازمان

تناسب فرد - سازمان در سطح تحلیل سازمانی اعمال می شود و تناسب میان کارمند و فرهنگ سازمانی را مورد توجه قرار می دهد و با فرایند اجتماعی کردن سازمانی سروکار دارد. (جانسون و وریل، ۲۰۰۱)

تناسب فرد - سازمان در هنگامی که افراد در این ارزشها مشترک باشند ایجاد می شود. (کلبرت، ۲۰۰۲)

به طور ایده آل، 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 اثر بخشی سازمانی اثر می گذارند تأکید کند. (جانسون و ووربل، ۲۰۰۱)

محققان تأکید می کنند که جنبه های گوناگون تناسب در مراحل مختلف استخدام تأثیر مهمی دارد. (کلبرت، ۲۰۰۲) روی هم رفته، یافته ها نشان می دهند 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. (شین، ۲۰۰۴)

باتوجه به مباحثی که راجع به انواع تناسب مطرح شد، حال سعی می شود 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 می شود.

### تنوع فرهنگی در گروه

فرهنگ، نقش مهمی در ادراک همبستگی گروه ایفا می کند. برخی تحقیقات گذشته نشان می دادند که تیمهای شامل اعضا با فرهنگهای گوناگون، همبستگی کمتری نسبت به گروهها با فرهنگ متجانس دارند. چنین یافته هایی در پرتو تئوری شباهت است که بیان می دارد انسانها بیشتر به طرف کسانی جذب می شوند که شبیه به آنها باشند. (درووری و رایت، ۲۰۰۳)

در تحقیق دیگری، تعامل فرایند و عملکرد گروهها با اعضایی که دارای فرهنگ متجانس و اعضایی که دارای فرهنگ نامتجانس بودند در ۱۷ هفته مورد مطالعه قرار گرفته است. در ابتدا، گروههای متجانس در هر دو بعد اثربخشی فرایند و عملکرد 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 دومورد نمره بالاتری کسب کردند. (کومار، مایکلسن و واتسون، ۱۹۹۳)

### ویژگیهای شخصیتی اعضا گروه

ویژگیهای شخصیتی، خصوصیات نسبتاً پایداری هستند که به آسانی توسط مداخلاتی نظیر آموزش رفتار، تغییر نمی کنند. شواهد اخیر در ادبیات انتخاب افراد که متغیرهای شخصیت را با عملکرد شغلی افراد مرتبط می داند، بیان می دارد که شخصیت اعضای تیم ممکن است در انتخاب اعضای معیاری مفید باشد. استفاده از شخصیت در قلمرو انتخاب اعضای تیم پیچیده تر از استفاده ساده از

آن به عنوان یک معیار پیش بینی 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 جبران کننده 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)

### نتیجه‌گیری

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. (شین، ۲۰۰۴) مسلماً 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 هم بودن 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 می باشد.

## منابع

- Anderson.N,Burch.G.J,(۲۰۰۳)."Measuring person-team fit :development and validation of the team selection inventory" *Journal of managerial psychology*,vol۱۹,no ۴,pp ۴۰۶-۴۲۶.
- Colbert.A.E,(۲۰۰۲)."A policy-capturing study of the simultaneous effects of fit with jobs,groups and organizations" *Journal of applied psychology*,vol ۸۷,no ۵,pp ۹۸۵-۹۹۳.
- Drewery.G,Wright.N,(۲۰۰۲)"Cohesion among culturally heterogeneous groups" *The journal of American academy of buisness*,vol۱۲,issue ۱,pp ۶۶-۷۲.
- Jansen.K.J,Kristof-Brown.A,(۱۹۹۸),"Toward a multi-level theory of person-environment fit" *Academy of management proceeding*,pp۱-۸.
- Johnson.D.J,Werbel.J.D,(۲۰۰۱)"The use of person-group fit for employment selection :a missing link in person-environment fit" *human resource management* ,vol۴۰,no ۳,pp ۲۲۷-۲۴۰.
- Kichuk.S,Weisner.W.H,(۱۹۹۸),"Work teams:selecting members for optimal performance" *Canadian psychology*,vol۳۹,issue۱/۲.
- Kumar.K,Michaelsen.L.K,Watson.W.E,(۱۹۹۳)"Cultural diversitys impact on interaction process and performance: comparing homogenous and diverse task groups" *academy of management journal* ,vol۳۶,no۳,pp ۵۹۰-۶۰۲.

ماخذ : تدبیر؛ شماره ۱۷۸؛ سال ۱۳۸۵