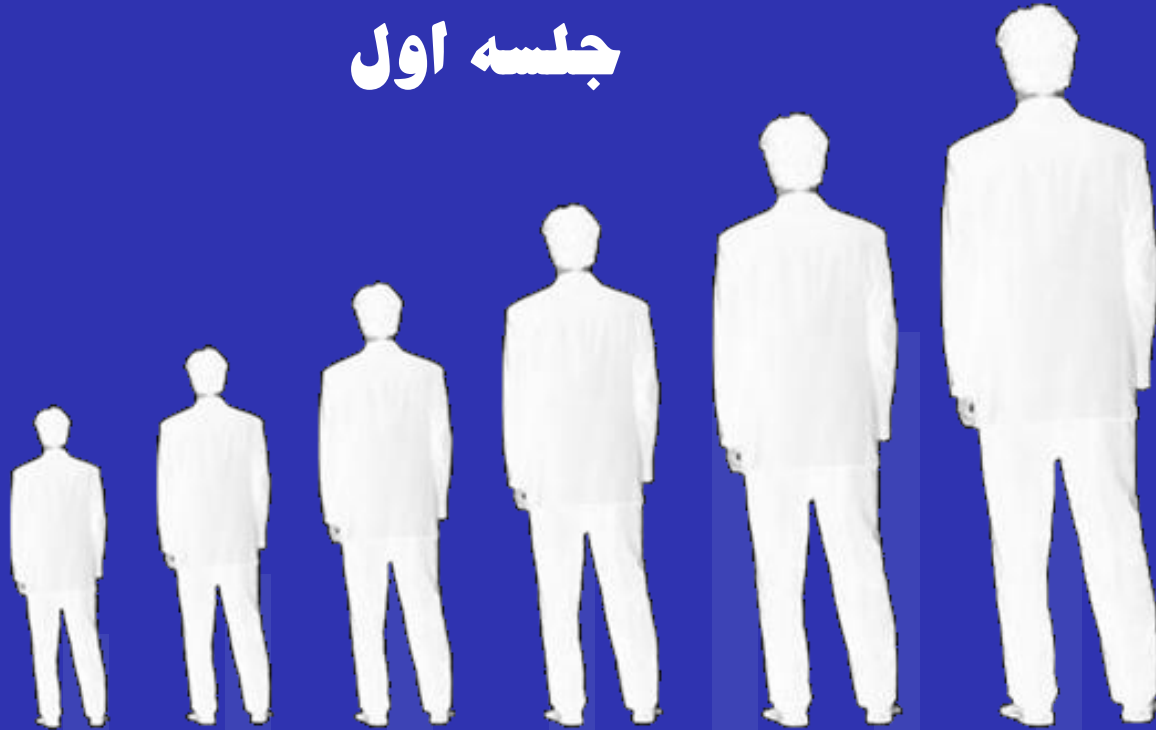


توسعه مهارت‌های تیمی کارکنان

جلسه اول



- بیش از ۵۰ درصد از مدیران عامل ۵۰۰ شرکت برتر دنیا نمره دانشگاهی زیر ۱۴ داشته اند.
- ۶۵ درصد نمایندگان مجلس سنای امریکا جزء ۲۰ درصد ضعیفترین دانش آموزان مدرسه بوده اند.
- ۷۵ درصد از رئیس جمهوران امریکا نمره مدرسه زیر ۱۴ داشته اند.
- ۵۰ درصد از ثروتمندان در لیست برترینهای دنیا تحصیلات دانشگاهی ندارند.

فهرست مطالب کارگاه



- تیم چیست؟
- کار گروهی و کار تیمی!
- انواع تیمها
- منافع کار تیمی
- نقش افراد در تیمها
- چگونه یک تیم قوی بسازیم؟
- مهارتهای مورد نیاز برای انجام کار به صورت تیمی

لطفا چند لحظه بایستید!

ٲٲ ٲه نٲست؟

انبوهه

- عده‌ای از افراد که برای هدفی خاص کنار هم قرار می‌گیرند. بدون اینکه لازم باشد به فرد یا گروهی پاسخگو باشند.

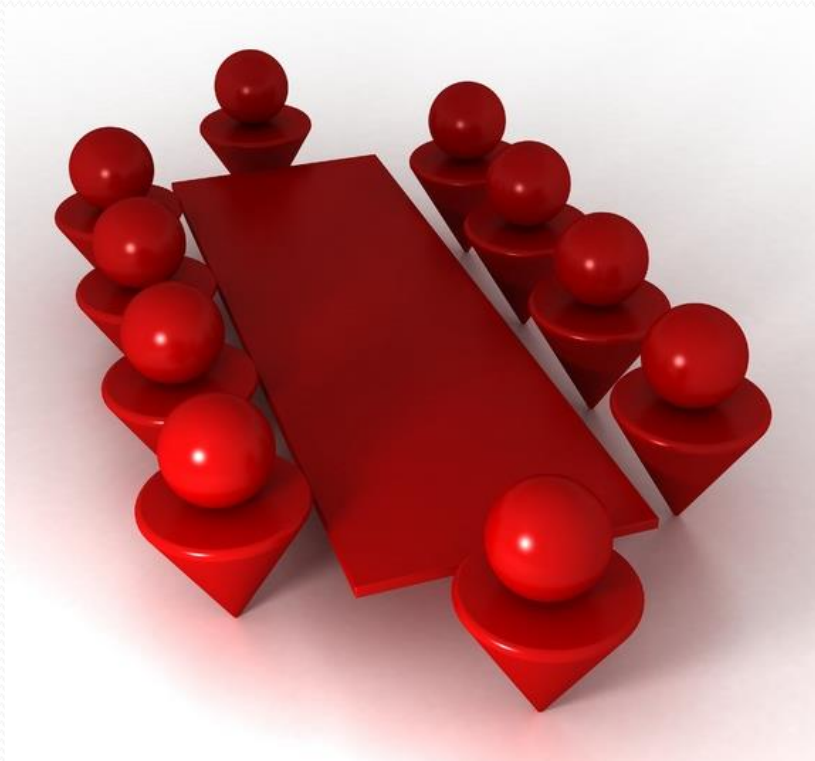


گردهم‌آیی:

- تعدادی از افراد که در کنار هم برای هدفی خاص جمع می‌شوند و بطور داوطلبانه و یا اجباری در برنامه‌های شرکت نموده و سازمان از آنان می‌خواهد پاسخگو باشند اما نیازی به کار جمعی در این گردهم‌آیی نیست.



کمیته:



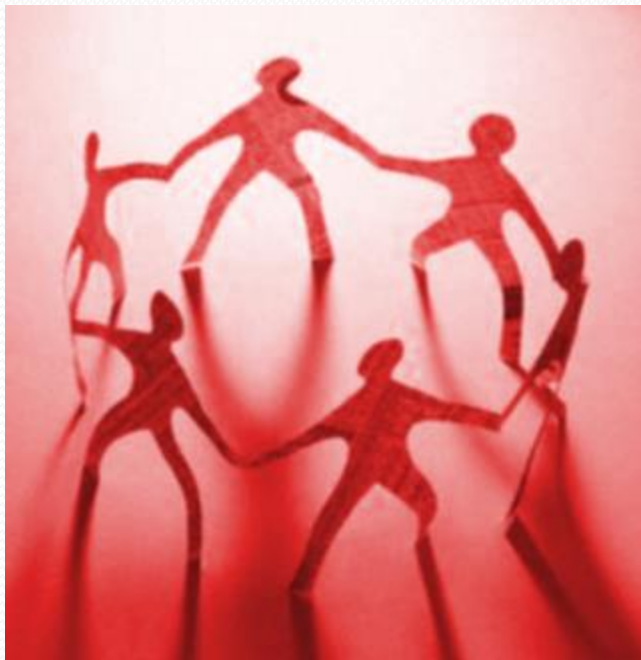
- تعدادی از افراد که به صورت موقت و یا دائم برای بحث درباره یک موضوع مهم سازمانی گرد هم می آیند و موظف به پاسخگویی به یک مشتری بیرونی هستند. همچنین کار جمعی نیز در این کمیته صورت می پذیرد.

گروه:



- عده‌ای از افراد که برای هدفی معین به صورت موقت جمع می‌شوند تا یک موضوع را بررسی و یا یک مساله را حل نمایند.

تیم چیست؟



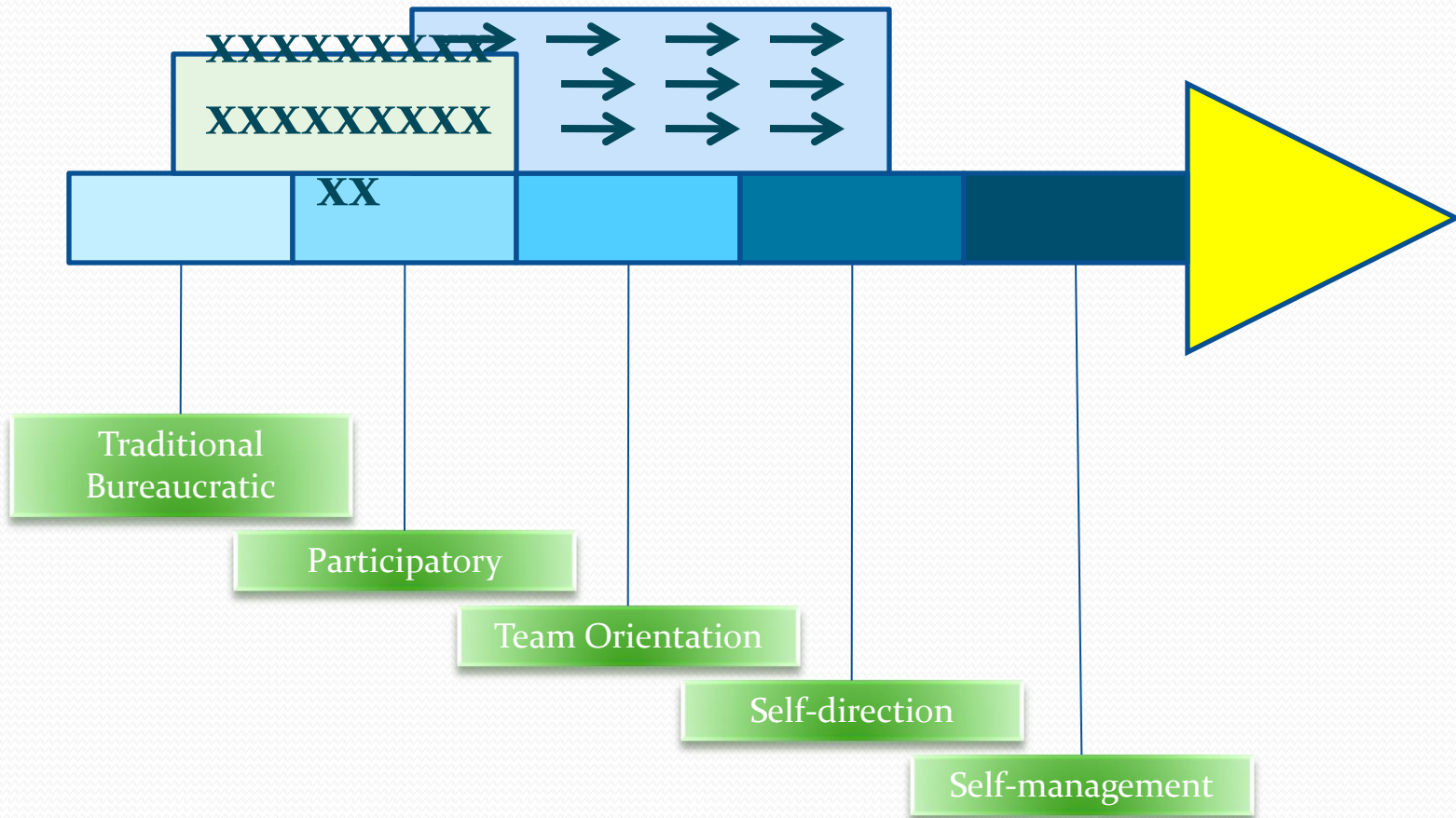
- گروهی از افراد که:
- برای دستیابی به یک هدف مشترک با هم کار می‌کنند.
- به توانمندی‌های یکدیگر برای رسیدن به هدف نیازمند هستند.
- بطور منظم با یکدیگر در ارتباط هستند.

فواید کار تیمی؟



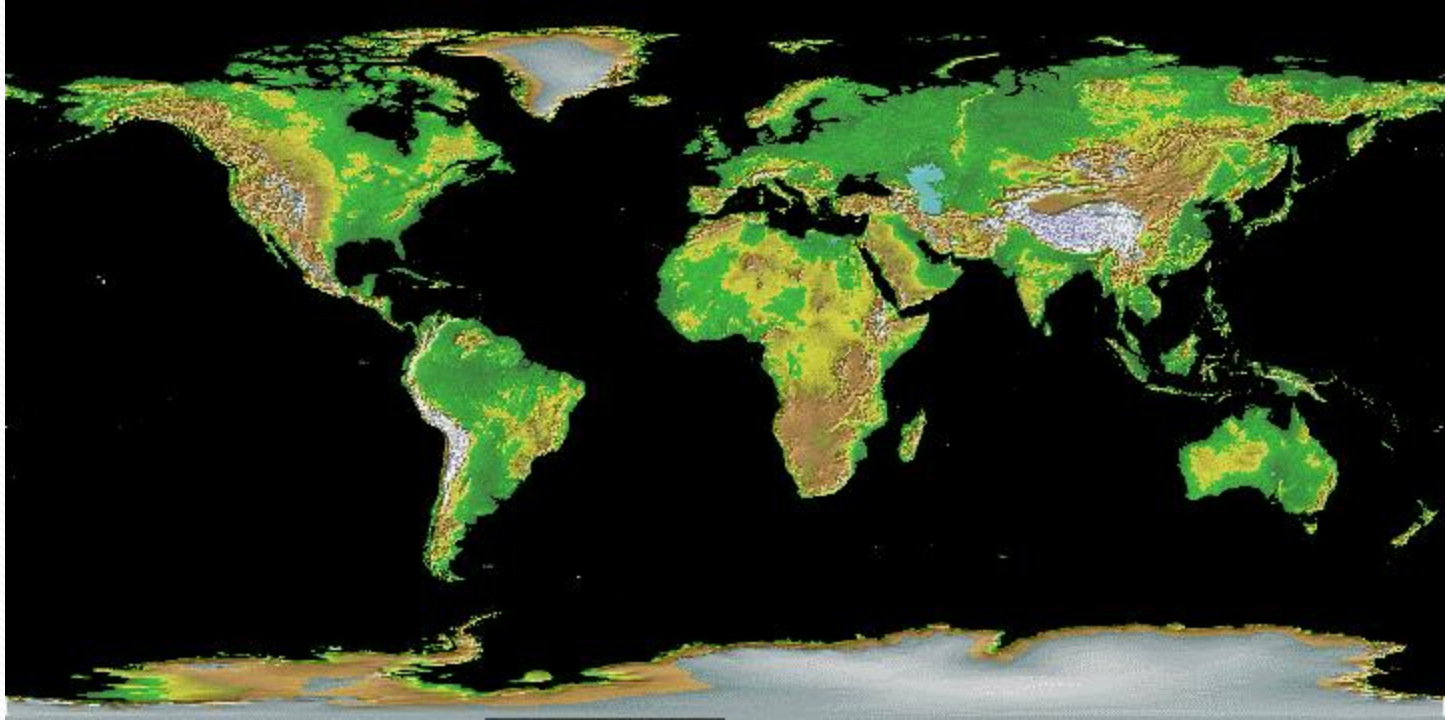
- بهبود کیفیت و بهره‌وری
- افزایش تعهد افراد به ارزشهای سازمان
- حل مسایل سازمان به صورت اثربخش
- بهبود ارتباطات درون سازمانی
- استفاده از تخصص و تجربه همدیگر
- افزایش سرمایه سازمانی (اجتماعی)

توسعه و تحول تیم در جهان



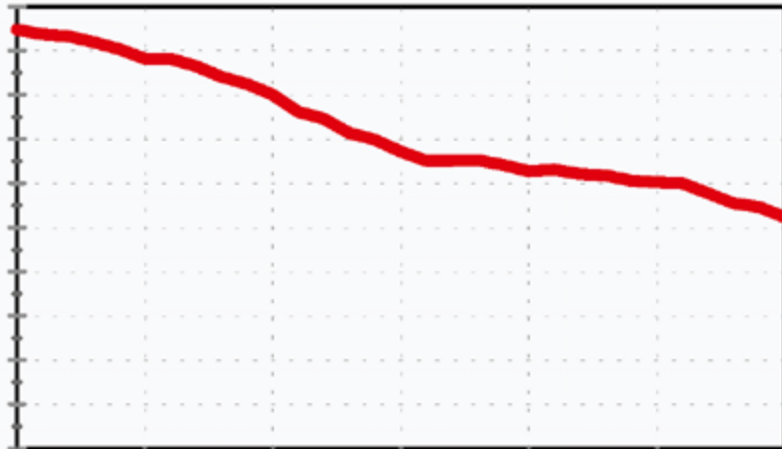
ما در کجا قرار داریم؟

یک سوال؟



● کدام کشورها بالاترین نرخ رشد، توسعه و بهره‌وری را در دنیا دارند؟

چرا کار تیمی در سطح ملی



- در طول دهه ۷۰ امریکا با مشکلات متعددی روبرو می شود
- کاهش کیفیت
- افزایش هزینه نیروی انسانی
- کاهش بهره‌وری
- روابط ضعیف بین پرسنل و مدیر

نتایج بررسی‌ها

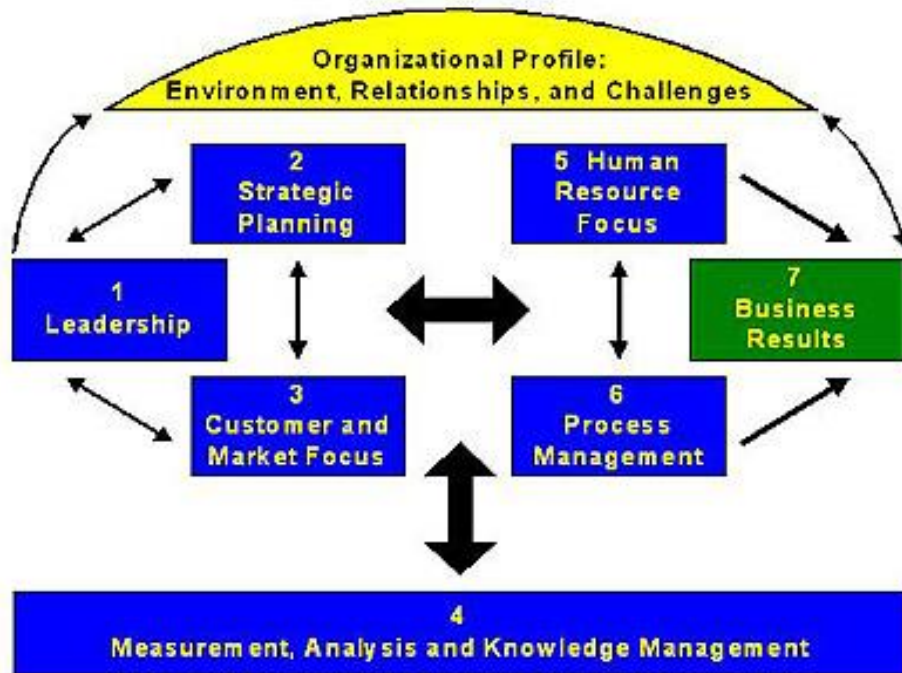


- نبودن مدلی برای ایجاد رقابت بین سازمانها
- وجود فرهنگ فردگرایی در سازمانها
- عدم آشنایی و استفاده از ابزارهای کار تیمی



اقدامات انجام شده

Criteria for Performance Excellence Framework: A Systems Perspective



- توسعه مدل مالکوم بالدریج برای ایجاد رقابت بین سازمانها
- توسعه مهارتها و فعالیتهای تیمی
- توسعه نظامهای پرداخت بر مبنای عملکرد تیمها

نتایج کسب شده

- کسب رتبه چهارم درآمد ملی به ازای هر ساعت کار در جهان
- کسب بالاترین سهم در اقتصاد دنیا
- کسب بالاترین شاخص بهره‌وری نیروی کار در دنیا





انواع تیمها

تیمهای وظیفهای



- تیمهایی هستند که افراد با تخصص واحد در آن حضور پیدا می کنند تا یک مسئله یک بعدی را حل نمایند.

تیم‌های چند وظیفه‌ای



- در این تیم‌ها افراد با رشته‌های تخصصی مختلف برای حل مسایل پیچیده که دارای ابعاد مختلف است گرد هم می‌آیند.

تیم‌های حل مساله

- این تیم‌ها به صورت وظیفه‌ای یا چندوظیفه‌ای برای حل یک مساله خاص سازمانی تشکیل می‌شوند.



حلقه‌های کیفیت



- گروه‌های کوچکی در سازمان هستند که به صورت اقتضایی برای حل مسایل کیفیت سازمان تشکیل می‌شوند.

غنی سازی شغلی



- استفاده از تمامی ظرفیتهای توانایی های پرسنل در قالب تیم هایی خارج از وظایف فعلی شان

تیم های تصمیم گیری دوجانبه



- گروهی مرکب از نمایندگان مدیریت و نمایندگان کارکنان که برای اخذ تصمیم در حوزه کارکنان گرد هم جمع می شوند تا زمینه لازم برای توجیه پرسنل درباره یک تصمیم خاص فراهم شود.

تیم های نیمه خودگردان



- تیم‌هایی هستند که در چهارچوب سازمان تشکیل می‌شوند و برای حل مساله‌ای خاص امکانات و اختیارات کامل را دارا هستند.

تیم‌های خودگردان



- این تیم‌ها به صورت واحدهای مجزا ولی زیر نظر سازمان فعالیت کرده و برای انجام فعالیتها با سازمان قرارداد همکاری منعقد می‌نمایند.
- تمام مسایل مربوط به نیروی انسانی، پاداش و ... در اختیار رهبر تیم است.

تیم‌های عملکرد بالا



- تیم‌هایی هستند که با تمرکز بسیار بالا بر روی هدف درارای عملکردی درخشان و معمولا با ایجاد ارزش افزوده زیاد برای سازمان هستند. این تیم‌ها بیشتر در صنایع high tech وجود دارند.

مراحل توسعه تیم‌ها

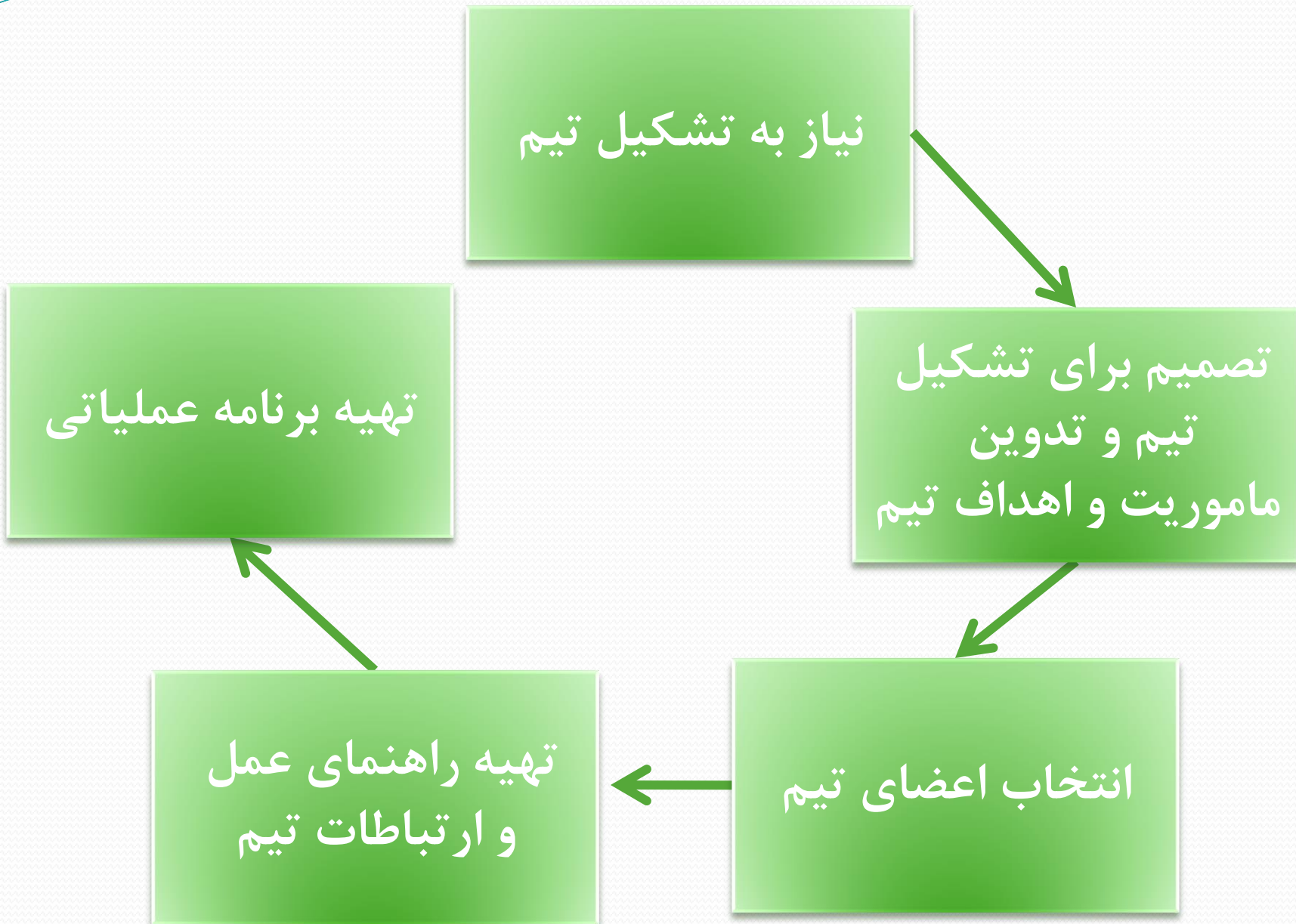
نیاز به تشکیل تیم

تصمیم برای تشکیل
تیم و تدوین
ماموریت و اهداف تیم

تهیه برنامه عملیاتی

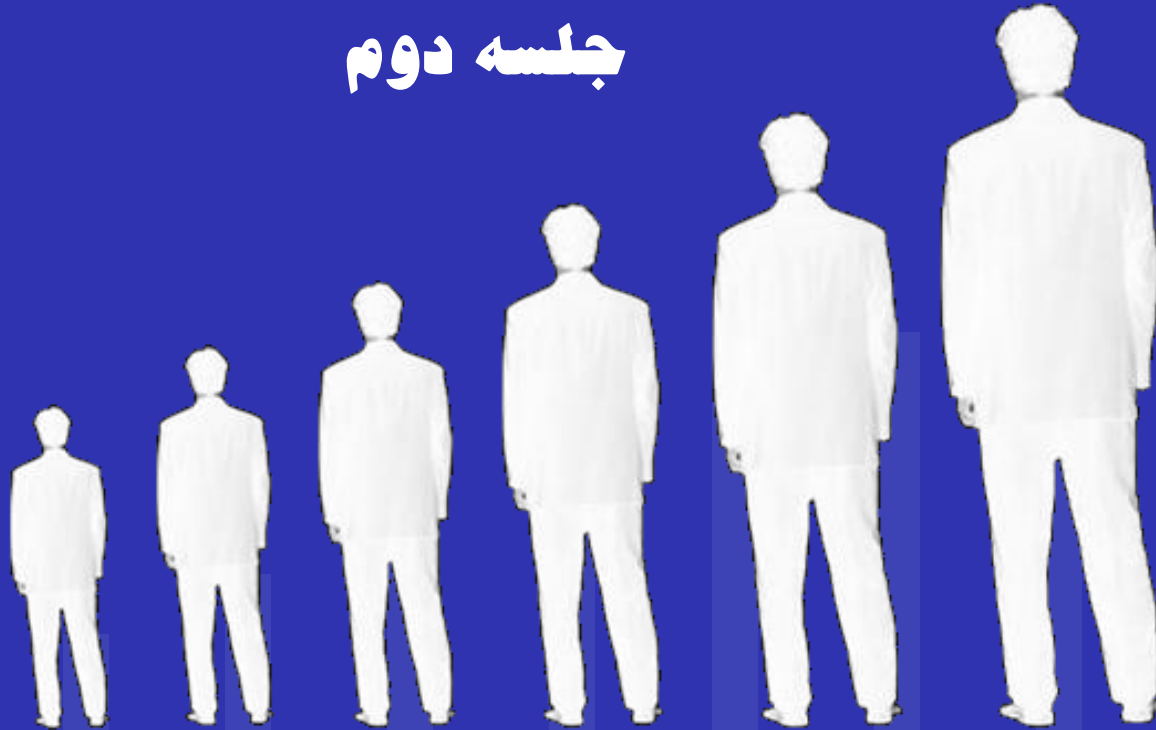
انتخاب اعضای تیم

تهیه راهنمای عمل
و ارتباطات تیم



توسعه مهارت‌های تیمی کارکنان

جلسه دوم



تمرین ۱

همبستگی گروهی

در همکار خود به دنبال لیستی شامل ۵ مورد از ویژگی‌های مشترک باشید. این لیست نباید هیچ ربطی به سازمان شما داشته باشد.





• نقشهای درون یک تیم از نظر بلبین - Belbin

رئیس:

مسیر و نقشه کلی عملکرد تیم را هدایت و نظارت می کند. مطمئن می شود که همه افراد توانمند شده و کار خود را به نحو احسن انجام می دهند.



تیز کن:



به تیم می گوید که کجا هستند و نسبت به اهداف و الویتها در چه وضعیتی قرار دارند و کمک می کند که تیم متمرکز بماند.

تمام کننده:

جزئیات را بررسی می کند،
مطمئن می شود که چیزی
از قلم نیافتاده باشد و
اشتباهی رخ نداده باشد.
حواسش به وقت و برنامه
پروژه است و به تیم
احساس اضطرار می دهد.



مسئول اجرا:

فعالیت‌های اجرایی را بر عهده دارد. ایده‌ها را به وظایف قالب اجرا تبدیل می‌نماید. نظام مند و روش‌مند است.



نوآوری:



ایده‌های جدید
می‌دهد و
راه‌حلهای خلاقانه
پیشنهاد می‌نماید.
فرصتهای جدید را
می‌یابد.

مانیتور:

پیشنهادها را ارزیابی
می کند و هزینه و
فایده آنها را برآورد
می نماید.



محقق:



تیم را از وقایع بیرون آگاه
می‌سازد و خود نیز از
دستاوردها و ایده‌های
بیرون برای بهبود
عملکرد تیم استفاده
می‌نماید.

تیم یار:



دیگران را تشویق
می کند، به آنها کمک
می کند و نسبت به
نیازهای افراد تیم
حساسیت نشان
می دهد.

متخصص:



دانش و اطلاعات تخصصی‌ای دارد که می‌تواند به تیم کمک کند، مثل IT، قانون و مقررات، یا قبلا در نمونه کار مشابهی کار کرده است.

نقشها از زاویه‌ای دیگر

تکرو



این افراد کار را به شیوه خود انجام می‌دهند.

شاید آدمهای موثری باشند ولی کنترلشان سخت است.

رهبر



این افراد به دیگران انگیزه داده و می‌توانند یک کار را تا حصول نتیجه رهبری نمایند.

گردن کلفت



این افراد سعی می‌کنند عقاید خود را بر دیگران تحمیل کرده و احساس ناخوشایندی هم در دیگران ایجاد می‌کنند.

معتاد کار



این افراد نمی‌دانند کی باید بایستند و واقعا فکر می‌کنند اگه یک لحظه تو سازمان نباشند، سازمان فرو می‌ریزد.

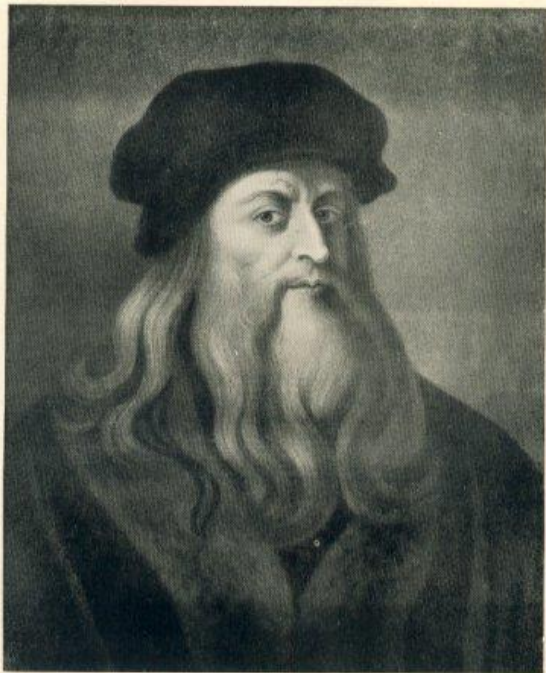
تیم باز



این افراد با همه سازگارند و در هر تیمی که قرار می‌گیرند بسیار با روی باز مسئولیت می‌پذیرند و روحیه کمک‌کنندگی دارند.



• مهارت‌های چندگانه هوشی



LEONARDO DA VINCI
Painted by himself
Drawn and engraved by Charles Tonawey

هوش تجسمی - فضایی

- توانایی درک تصاویر، فکر کردن به صورت تصویری و ارائه فکر خود به صورت اشکال

- **مهارتهایی چون:**

- ساختن پازل، ترسیم و فهم نمودارها و تصویرها، نقاشی کشیدن، توانایی تجسم فضاهای سه بعدی و طراحی

- **مشاغلی چون:**

- مجسمه سازی، هنرهای بصری، اختراع، معماری، طراحی داخلی، مهندسی طراحی



هوش کلامی - زبانی

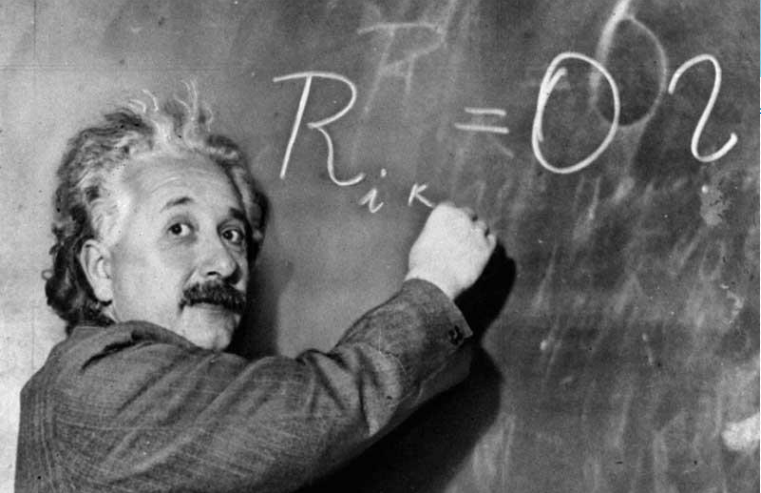
- توانایی استفاده از کلمات و زبان، سخنرانی و سخنوری

- **مهارتهایی چون:**

- شنیدن، صحبت کردن، قصه گفتن، توضیح مطالب، آموزش دادن، جک گفتن، فهم معانی جملات و کلمات، متقاعد کردن دیگران

- **مشاغلی چون:**

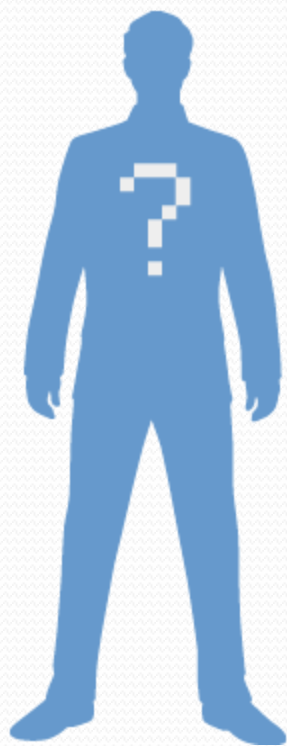
- شاعر، ژورنالیست، نویسنده، وکیل، سیاستمدار، مترجم، سخنران، معلم



هوش منطقی ریاضی

- مهارت استفاده از خرد، منطق و اعداد. تفکر انتزاعی به صورت الگوی ریاضی، قدرت ارتباط دادن بین مطالب ظاهراً بی ربط، ذهن آزمایشگر
- **مهارتهایی چون:**
- حل مساله، طبقه‌بندی اطلاعات، کار کردن با مفاهیم انتزاعی، توانایی کار با دقت و جزئیات فراوان و به مدت طولانی، محاسبات ریاضی
- **مشاغلی چون:**
- دانشمند، مهندسین ارشد، برنامه‌نویسهای کامپیوتر، محقق، ریاضی‌دان

کار فردی



کدام مهارت هوشی
شما قوی تر است؟
مدت زمان : ۵ دقیقه



تیم سازی

تیم‌های موثر

- اهداف روشن و شفافی دارند.
- مسؤلیت را بین افراد تیم به طور دقیق و شفاف تعیین نموده‌اند.
- پیشرفت تیم را اندازه‌گیری می‌کنند.
- کوچک هستند - کمتر از ۱۰ نفر

ادامه تیمهای موثر

- ترکیبی از مهارتهای مختلف در آن حضور دارند(مهارتهای فنی، حل مساله، و بین شخصی)

- منابع مورد نیاز برای انجام کارشان را در اختیار دارند.

- درمورد نحوه کار با همدیگر به توافق رسیده‌اند.

- هر فردی نقش(های)اش دقیقا تعریف شده است.



ادامه تیمهای موثر



- برای دستیابی به نتایج، فرایند و چهارچوبی روشن دارند.
- از همدیگر با گوش کردن، ارائه فیدبک مناسب و به صورت نظام مند حمایت می کنند.
- تلاش افراد و تیم به طور شایسته قدردانی می شود.

ادامه تیمهای موثر



- تضادها و کشمکش‌ها را به نحو موثری مدیریت می‌نمایند.
- نتیجه حاصله، بیانگر کار تیم است نه افراد خاصی در داخل تیم
- رهبری را در داخل تیم تسهیم می‌نمایند.