

بسمه تعالی

موضوع اسلاید آموزشی : کار تیمی

مصطفی پرخوان

- دکتری مدیریت حرفه ای کسب و کار
- پژوهشگر، مدرس دانشگاه و آموزش های سازمانی
- مشاور عالی حوزه منابع انسانی و فرآیندها
- ارزیاب ارشد جایزه تعالی منابع انسانی
- آدرس تلگرام : t.me/DrMostafaPorkhan

درک تیم

واقعیت این است که اگر مسئولیتی بر عهده همگان باشد
هیچکس مسئول نخواهد بود .

چرا تیم شهرت زیادی یافته است ؟

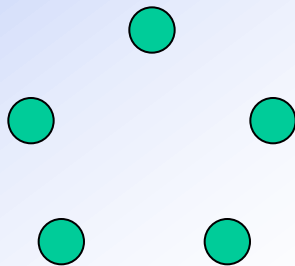
- تیم توانسته است کار سازمان را به شدت تحت تاثیر قرار دهد .
روی آوردن به تیم ایجاب کرده است که اعضای سازمان شیوه همکاری با یکدیگر را بیاموزند ، اطلاعات مبادله کنند ، اختلافها را از بین ببرند و منافع شخصی را فدای منافع تیم و سازمان نمایند
- تیم **انعطاف پذیری** بیشتری دارد و در مقایسه با دوایر سنتی یا گروههای دیگر (شکلهای دیگر سازمان) در برابر پدیده تغییر واکنشی مناسب تر نشان میدهد . تیم این توانایی را دارد که بتواند به سرعت تشکیل جلسه دهد - در دیدگاه خود تجدید نظر کند و در صورت نیاز از هم بپاشد .
- تشکیل تیم و **مشارکت کارکنان** موجب بهبود عملیات و فرایند تصمیم گیری میشود .

تیم

دو یا چند نفر که مکمل یکدیگرند و هدف مشخصی را دنبال نموده و دارای انسجام و هم افزایی مثبت باشند تیم گفته میشود.

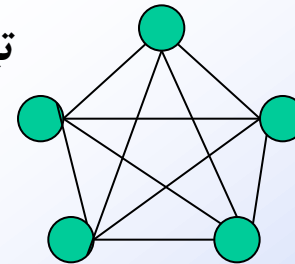
تفاوت تیم با گروه در چیست ؟

گروه : دو یا چند نفر که رابطه و وابستگی متقابل با یکدیگر دارند گرد هم می‌آیند تا به هدف خاصی دست یابند .



گروه کاری

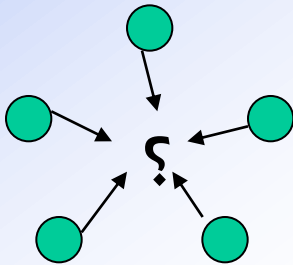
تیم کاری



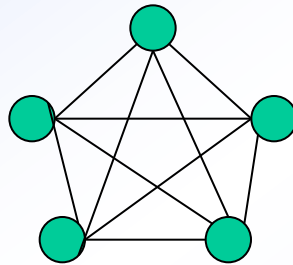
عملکرد گروهی	→	هدف	←	سهیم شدن در اطلاعات
مثبت (گاهی منفی)	→	هم افزایی	←	خنثی
انفرادی و گروهی	→	حساب پس دهی	←	انفرادی
مکمل یکدیگر	→	مهارتها	←	تصادفی و گوناگون

انواع تیم

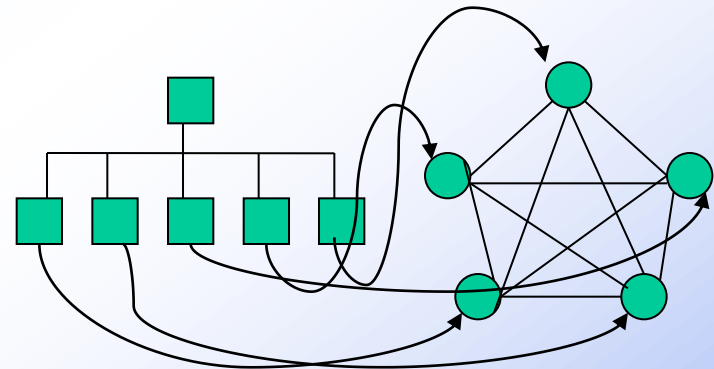
تیمها بر اساس هدف آنها طبقه بندی یا مشخص می کنند .



تیم حل مسئله



تیم های خود گردان



تیم های متخصص

تیم حل کننده مسئله

- ✓ این تیمها در مورد مسائلی چون بهبود کیفیت - کارایی و محیط کار صحبت می کنند .
- ✓ اعضای تیمی که برای حل مسئله تشکیل می شود تبادل نظر میکند - درباره فرایند کار ابراز نظر می نماید و باعث میشود روش انجام کار بهبود یابد .
- ✓ دوایر کیفیت ماحصل این تیمها است که برای بهبود کیفیت راه‌های را توصیه می نمایند و سرانجام اقدامات اصلاحی .
- ✓ به ندرت امکان دارد که به این تیمها اختیارات زیادی داده شود و آنها نمی توانند به نظرات خود جامه عمل بپوشانند.

تیمهای خود گردان

✓ مشکل فرایند تصمیم گیری و مشارکت ایشان منجر به تشکیل تیم های مستقل شد که علاوه بر حل مسئله جنبه اجرایی را نیز برعهده می گرفت و مسئولیت کامل نتیجه کار را بر عهده گرفت .

✓ معمولاً تیمهای خود گردان از ۱۰ تا ۱۵ نفر تشکیل شده و مسئولیت نظارت ، سرعت کار ، تعیین وظایف ، تعیین وقت صرف صبحانه و نهار ، نظارت و کنترل بر شیوه عملیات و از این قبیل کارها .

✓ تیم خود مدار می تواند اعضا را انتخاب نماید و عملکرد اعضا را مورد ارزیابی و قضاوت قرار دهد .

تیمهای متخصص (تیمهای چند وظیفه ای)

✓ افراد این تیم متعلق به یک سطح (در سلسله مراتب اختیارات سازمانی) هستند ولی دارای تخصصهای گوناگون اند و برای انجام یک کار تخصصی گرد هم می آیند.

✓ تیم تخصصی ابزار یا وسیله ای موثر است که افراد متخصص یک سازمان (حتی متعلق به چند سازمان) را گرد هم می آورد تا اطلاعات رد و بدل نمایند، نظرات جدید ارائه کنند، مسائل را حل نمایند و کارهای طرحها یا پروژه های پیچیده را هماهنگ سازند.

✓ چون اعضا باید یکدیگر را بشناسند و از تخصص و شیوه اندیشه یکدیگر آگاه گردند مدتی طول میکشد تا اعتماد در تیم به وجود آید.

خلق تیم هایی با عملکرد عالی

ویژگیهایی که باید باشد تا تیم اثربخش به وجود آید و دارای عملکرد عالی باشد :

• اندازه یا بزرگی تیم

• توانایی اعضا

• تخصیص نقش و بهبود مهارتها

اندازه یا بزرگی تیم

- معمولاً بهترین تیمها آنهایی هستند که کوچک باشند .
- اگر تعداد افراد تیم زیاد باشد به زحمت می توان تیم را منسجم نمود .
- اگر سازمان یا واحد مورد نظر بزرگ باشد و مدیر بخواهد تیمی را تشکیل دهد ، لازم است که یک تیم اصلی و تعدادی زیر مجموعه و واحد فرعی به وجود آورد .

توانایی اعضا

یک تیم برای اینکه بصورت اثر بخش کار کند باید دارای سه مهارت باشد :

۱. افرادی را که دارای تخصص فنی هستند در بر گیرد .
۲. افرادی داشته باشد که در امر حل مسئله و تصمیم گیری دارای مهارت لازم باشند . یعنی بتواند مسائل را شناسایی کنند . راه حل‌های ارائه ارائه نمایند ، آنها را مورد ارزیابی قرار دهند و راه‌های شایسته را انتخاب کنند .
۳. برخی از اعضا توان بالایی برای شنوایی داشته باشند ، بتوانند نتیجه کارها را به اعضا برسانند ، برای رفع مسئله تعارض از توانایی ویژه ای برخوردار باشند و سرانجام در زمینه روابط انسانی دارای مهارت‌های کافی باشند .

تخصیص نقش و بهبود مهارتها

- تیم دارای نیازهای مختلف و گوناگون است و افرادی که برای تیم در نظر گرفته می شوند باید بر اساس ویژگیهای شخصیتی و نیازهای تیم انتخاب گردند .
- تیمی که دارای عملکرد عالی است معمولاً به افراد به تناسب تخصص و ویژگیهای شخصیتی ، نقشهای مختلف واگذار میکند.
- تیمهای موفق دارای افرادی هستند که می توانند نقشهای کلیدی را به آنها واگذار کنند و این افراد به سبب داشتن مهارت و سلیقه ، قادر به ایفای نقش در سطحی بسیار بالا هستند .

نه نقش تیم



- | | | |
|--|---|--------------------------------|
| عقاید و نظریه های جدید ارائه می کند | ← | خلاق - نوآور |
| به عقاید جامه عمل میپوشاند | ← | کاشف - موسس |
| راههای ارائه شده را مورد تجزیه و تحلیل قرار می دهد | ← | تحلیلگر |
| ساختار سازمانی برای طرح پیشنهادی ارائه میکند | ← | سازنده - سازمان دهنده |
| رهنمود های لازم را ارائه می کند | ← | نتیجه گیر - تولید کننده |
| امور را به صورتی دقیق کنترل و بررسی می کند | ← | کنترل کننده - بازرس |
| با اعتقاد راسخ از تیم دفاع می کند | ← | نگهدارنده |
| در پی کسب اطلاعات کامل بر می آید | ← | گزارشگر - مشاور |
| کارها را هماهنگ ، منسجم و یکپارچه میکند | ← | هماهنگ کننده |

تعهد به هدف مشترک

تیمهای اثربخش دارای هدفی مشترک هستند که می توانند بدان وسیله افراد را هدایت نمایند ، به گونه ای که آنان در این باره تعهدات لازم را به عمل آورند .

هدف مشترک توسط تیم پذیرفته و به تیم جهت میدهد و در هر شرایطی آنان را رهنمون می گردد.

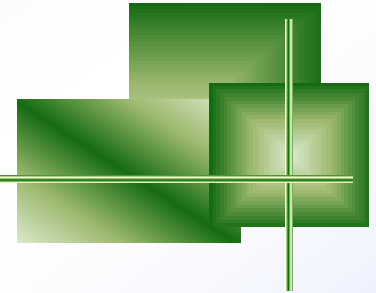
تعیین هدفهای خاص



تیم موفق می کوشد تا هدف مشترک را به صورت هدفهای مشخص ، کوچک ، قابل سنجش و واقعی در آورد .

وجود هدفهای خاص به تیم کمک می کند که همواره بر روی نتایج تاکید کرده و توجه خود را به آن معطوف نماید .

رهبری و ساختار



✓ تیمی که قرار است عملکرد عالی داشته باشد باید دارای ساختار و رهبر باشد تا آنها را هدایت کند و توجه و تلاش آنان را به نقطه خاصی معطوف نماید.

✓ اعضای تیم باید در این مورد توافق کنند که هر کس چه وظیفه ای دارد و در این باره مطمئن شوند که میزان بار کاری افراد متناسب و یکسان است.

✓ تیم باید در باره جدول زمانبندی به توافق برسد.

✓ در مورد مهارتهایی که باید ارائه دهد به توافق برسد.

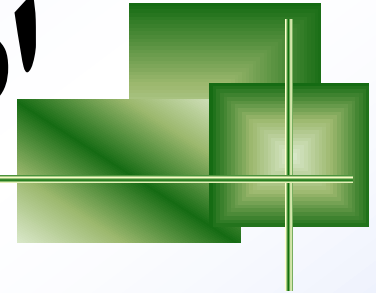
✓ در مورد رفع تضادها و تعارضها و اصلاح و تعدیل تصمیمات به توافق کامل برسد.

نقصان پذیری تیم و حساب پس دهی

✓ تیمهای موفق اعضای خود را وادار می کنند که
هر کس ، مسئولیت تامین هدفها یا رهیافت های
تیم را بر عهده بگیرند

✓ در بسیاری از موارد مسئولیتهای فردی و
مشترک افراد تعیین می شود .

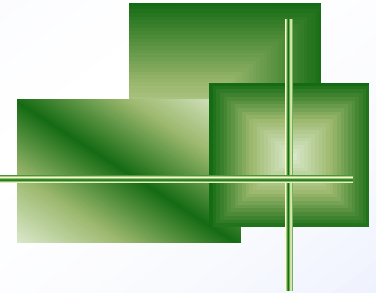
ارزیابی عملکرد و سیستم پاداش



✓ ارزیابی عملکرد فرد ، تعیین دستمزد ساعتی ، انگیزه ها و مشوقهای فردی میتواند اعضای تیم را وادار کنند که عملکردی عالی ارائه دهند .

✓ سیستم تقسیم سود را به اجرا در آورد ، افراد را در سهام شرکت سهیم نماید ، جويز هر چند كوچك به اعضای گروه بدهد و به گونه ای عمل نماید که افراد تشويق گردند ، تلاش بیشتری نمایند و نسبت به تعهدات تیم و سازمان از هیچ کوششی فرو گذار نکنند .

اعتماد متقابل

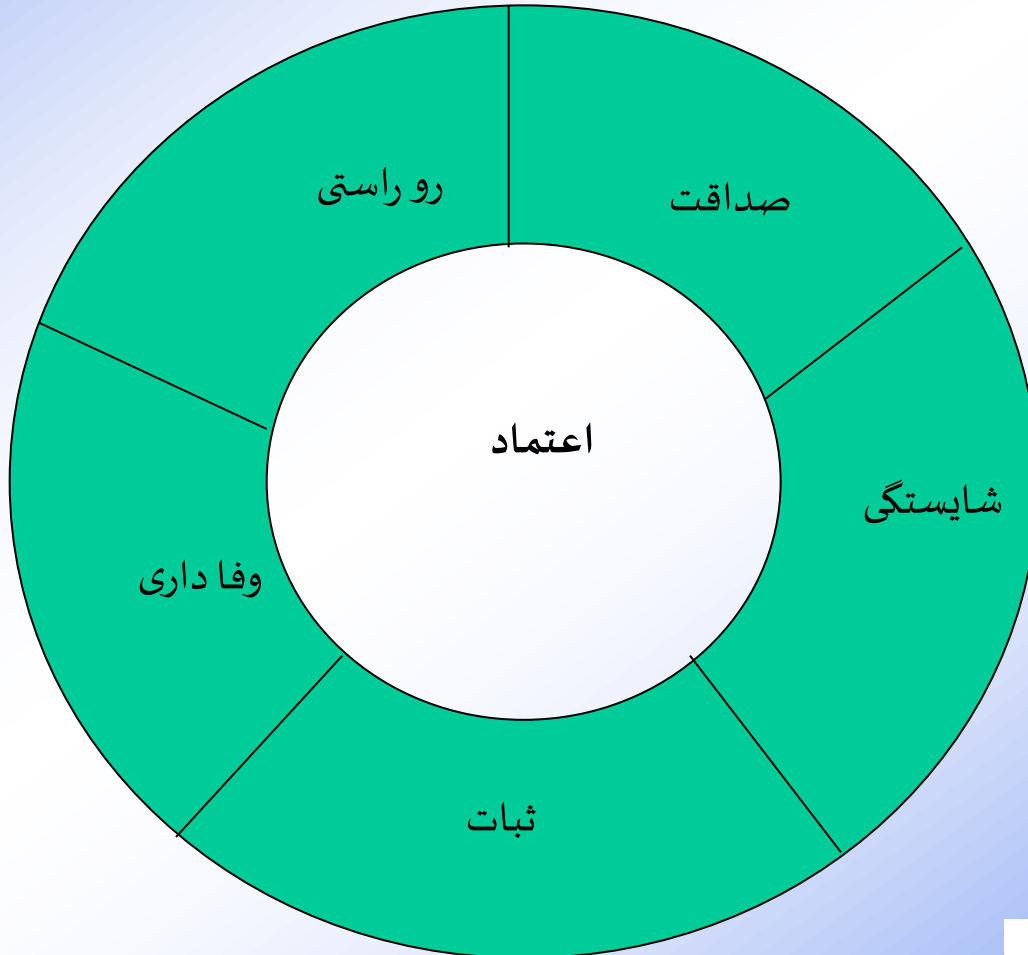


✓ یکی از ویژگیهای عمده تیمها با عملکرد عالی اعتماد متقابل اعضا به یکدیگر است. یعنی اعضای تیم به صداقت و توانایی یکدیگر اعتقاد راسخ دارند.

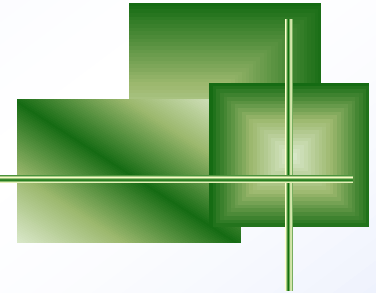
✓ اعتماد به سختی به دست میاید ولی به راحتی از بین میرود.

✓ مدیریت باید کاملا دقت کند تا اعتماد بین اعضا حفظ گردد.

ابعاد اعتماد



ابعاد اعتماد



✓ صداقت: درستی، پاکی و دارای حقیقت بودن

✓ شایستگی: داشتن مهارت و دانش در زمینه فنی و روابط انسانی

✓ ثبات یا پایداری: قابلیت اعتماد، توان پیش بینی و قضاوت خوب به هنگام رویارویی با اوضاع و شرایط مختلف

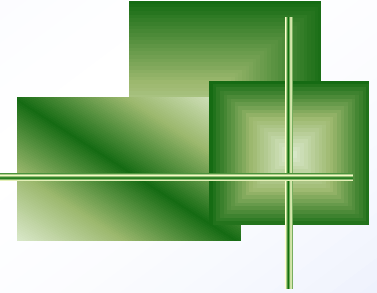
✓ وفاداری: حفظ آبرو و حیثیت

✓ روراستی: تبادل نظر و دادن اطلاعات به صورت آزاد

ترتیب اهمیت:

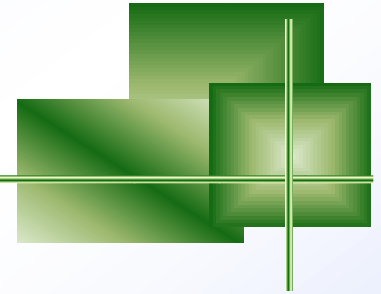
صداقت < شایستگی < ثبات < وفاداری < پایداری

چگونه باید اعتماد به وجود آورد؟



- ✓ ثابت کنند که برای منافع دیگران کار میکنند ، به همان گونه که برای منافع خود تلاش می نمایند .
- ✓ مدیران یا رهبران باید در تیم ایفاگر نقش باشند .
- ✓ مدیران یا رهبران باید عادل و منصف باشند .
- ✓ مدیران یا رهبران باید دارای احساس و عاطفه انسانی باشند .
- ✓ مدیر یا رهبر به هنگام تصمیم گیری و ارج نهادن به ارزشهای اصولی باید دارای ثبات رویه باشد .
- ✓ مدیران یا رهبران باید محرم اسرار دیگران باشند .
- ✓ مدیران یا رهبران باید شایستگی و کفایت خود را به اثبات برسانند .

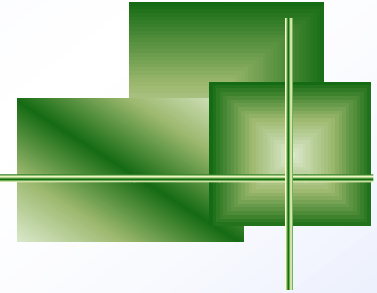
تبدیل افراد به عضو تیم



✓ در جوامعی که فرد گرا یا اصالت فرد می باشند ، تشکیل تیمی که از اعضای آن بتوانند دارای روحیه همکاری بالایی باشند کار چندان ساده ای نیست .

✓ مدیریت برای تبدیل افراد به اعضای فعال تیم ، باید کسانی را به عضویت تیم در آورد که از نظر روابط انسانی دارای مهارت بالایی بوده و به عنوان عضو تیم اثر بخش ، از نظر همکاری با سایر اعضا ، آموزش لازم را دیده باشند و سازمان ، به سبب تلاش گروهی به افراد (اعضای تیم) پاداش مناسب بدهد .

تجدید حیات تیمی که به حالت اشباع رسیده است



✓ هنگامی که تیمی به حالت اشباع در می آید و نمی تواند از نظر عملکرد اثبات بخش باشد، مدیر باید دست به کار شود، زیرا افراد تیم دارای روحیه سازگار شده اند و به گونه ای دچار رخوت و بی تحرکی گردیده اند.

✓ مدیریت باید به این افراد آموزش و راهنمایی های لازم را بدهد و پیوسته در صدد پیشرفت و اصلاح اعضا بر آید.

با تشکر از حسن توجه شما