



کار تیمی و سودآوری سازمانها

دکتر سید مهام الدین طباطبائی

diorea@gmail.com



بازی گروهی ۱

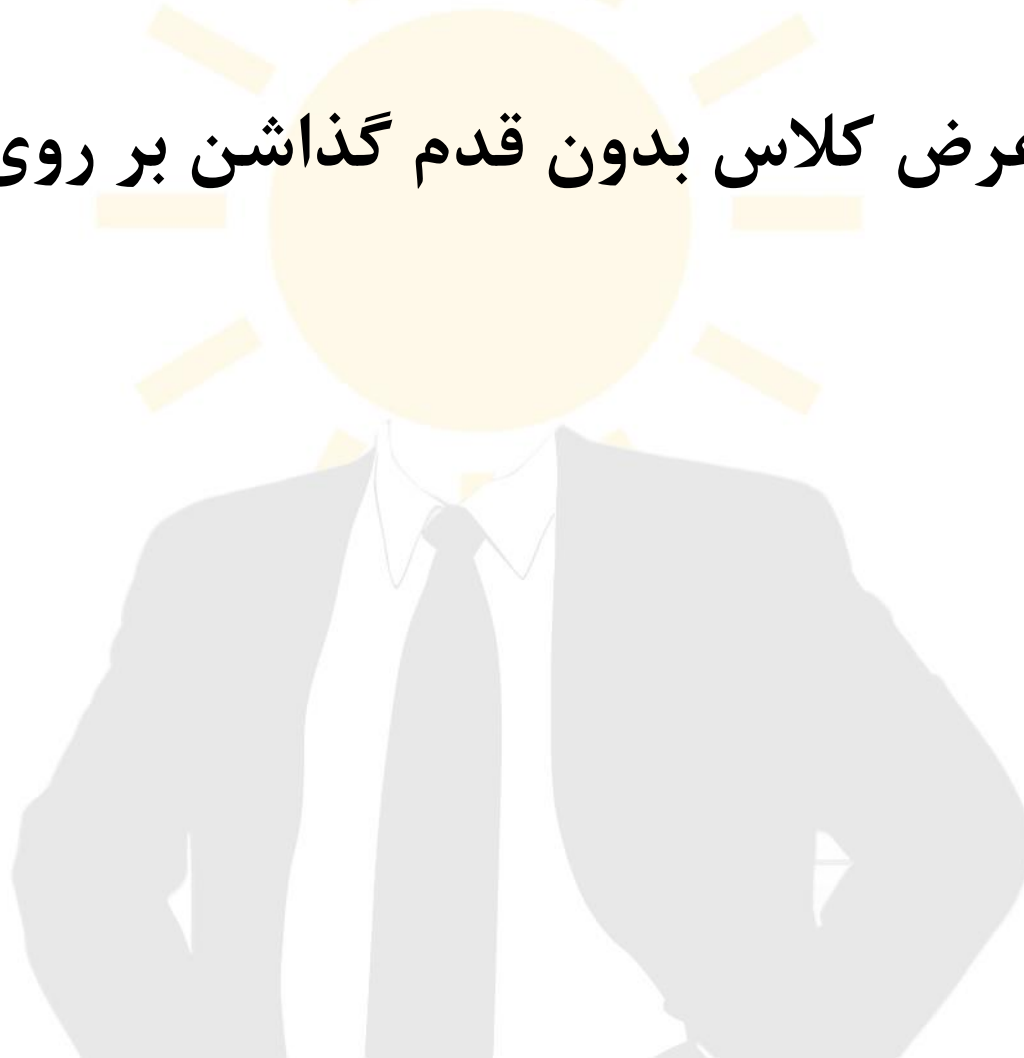
- بر روی تکه ای کاغذ یک فعالیتی را که فکر می کنید فقط خودتان تجربه آنرا داشته اید یادداشت کنید





بازی تیمی

• عبور از عرض کلاس بدون قدم گذاشتن بر روی کف اتاق





هشدار: تیم ها همیشه جوابگو نیستند

• آزمون های ارزیابی تناسب تیم با موضوع مورد نظر:

– آیا کار مورد نظر پیچیده است؟ آیا برای انجام آن احتیاج به دیدگاه های متفاوت می باشد؟

– آیا هدف یا مقصود از انجام کار مورد نظر توسط تیم بزرگتر از جمع جبری اهداف یا نیت های تک تک اعضای آن خواهد بود؟

– آیا هر یک از اعضای تیم برای انجام کار محول شده به وظایفی که نسبت به وظایف دیگران مستقل باشد، مشغول خواهند شد؟



تیم ها و کارآیی

• کارایی تیم ها نیازمند آنند که تیم ها:

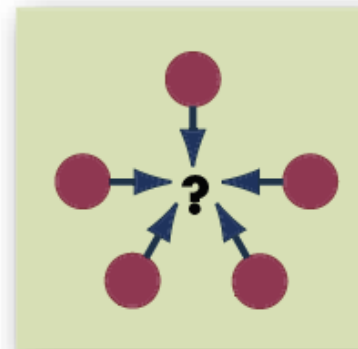
1. باندازه کافی کوچک بوده تا دارای کارا و موثر باشند.
2. بدرستی در رابطه با مهارت ها و تخصص های مورد نیاز آموزش دیده باشند.
3. زمان کافی برای کار بر روی مسائل ارجاع شده داشته باشند.
4. اختیار لازم برای حل مسائل و انجام اقدامات اصلاحی را داشته باشند.
5. فرد قهرمان یا شاخصی را به منظور فراخوانی دیگران در هنگام نیاز داشته باشند.



انواع تیم ها

تیم های حل مسئله Problem-Solving Teams

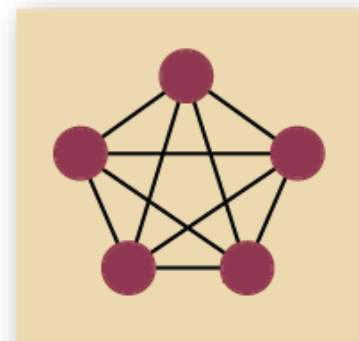
گروه های مشتمل بر ۵ الی ۱۲ نفر از کارکنان شاغل در یک قسمت از سازمان که چند ساعت در طول هفته یکدیگر را برای بررسی راه های افزایش کیفیت، کارایی و بهبود محیط کاری ملاقات می نمایند.



Problem-solving

تیم های خود مدیر Self-Managed Work Teams

گروه های مشتمل بر ۱۰ الی ۱۵ نفر که وظایف و مسئولیت های سرپرست قبلی خود را عهده دار می گردند.



Self-managed

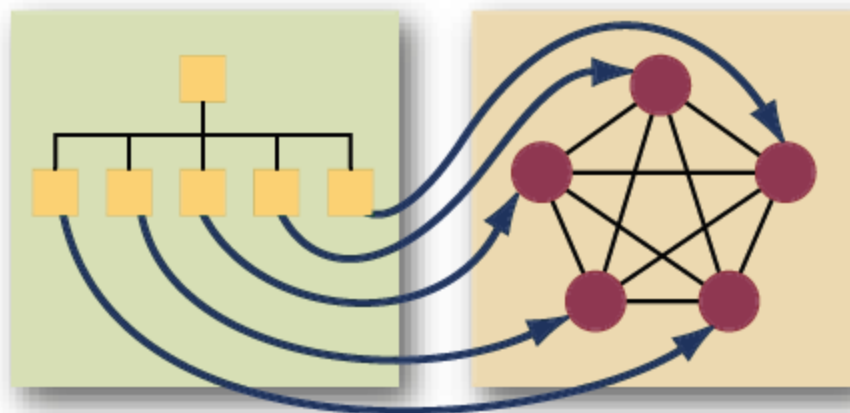


انواع تیم ها (ادامه)

تیم های با کارکردهای متداخل Cross-Functional Teams

مرکب از کارکنان دارای سطح سازمانی یکسان می باشند که متعلق به بخش های مختلف سازمان بوده و برای انجام وظیفه ای مشخص گرد هم می آیند.

- Task forces
- Committees



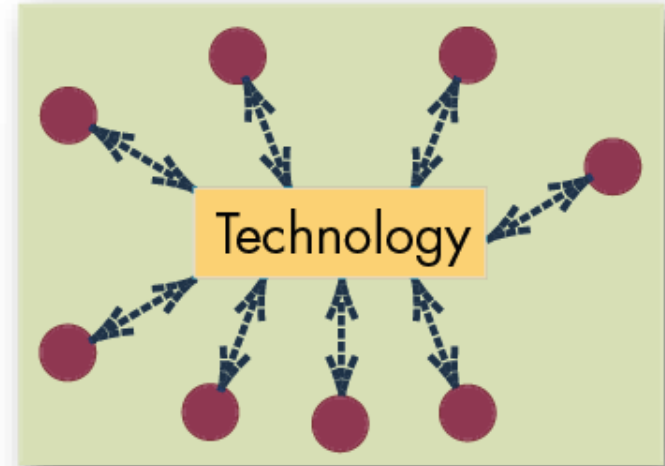
Cross-functional



انواع تیم ها (ادامه)

Virtual Teams تیم های مجازی

اعضای آن به کمک تکنولوژی اطلاعات با یکدیگر ارتباط داشته و به صورت فیزیکی پراکنده می باشند و به دنبال تامین هدف مشترکی تلاش می نمایند..goal



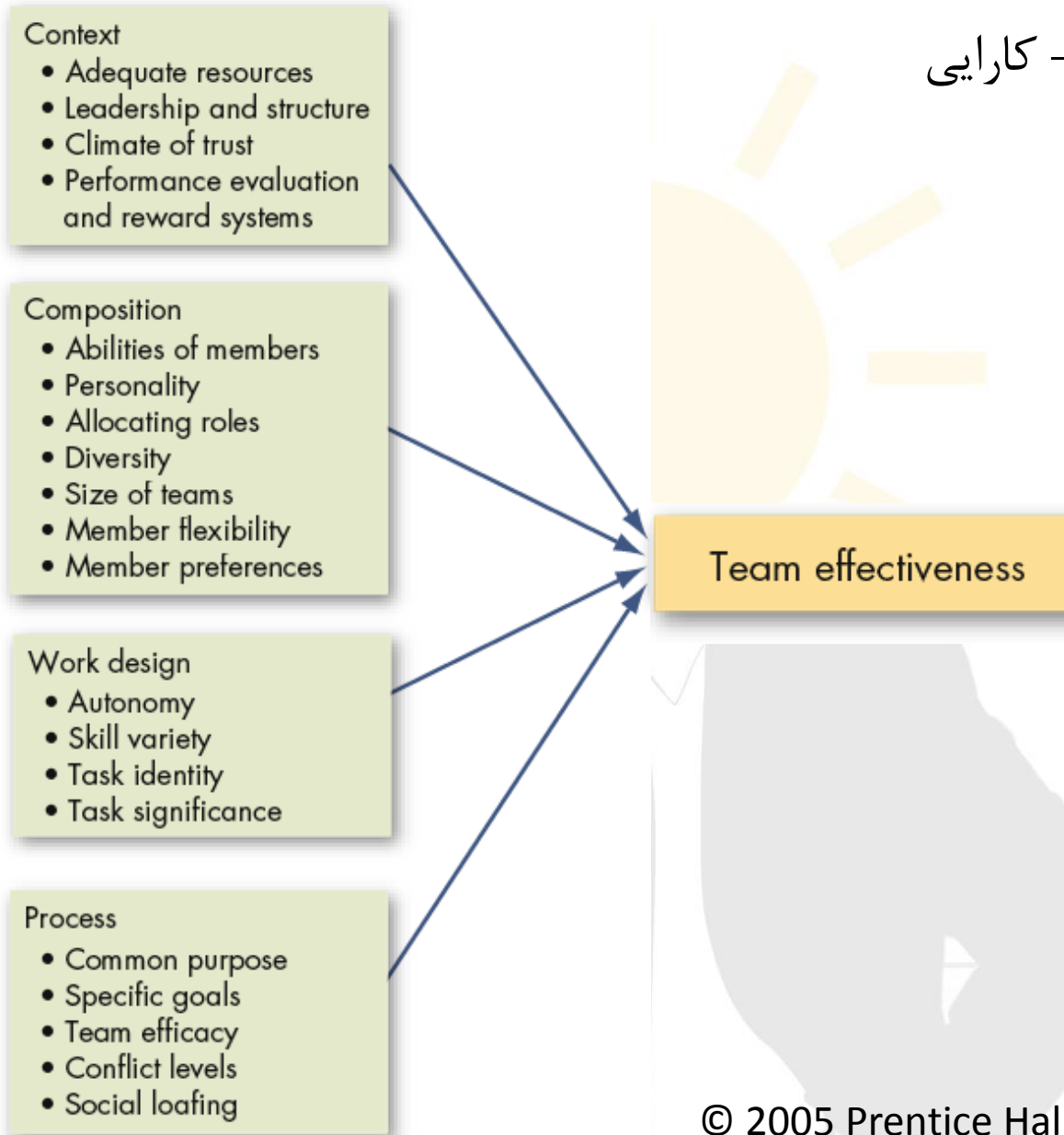
Virtual

Team Characteristics خصوصیات تیم مجازی

1. فقدان استفاده از اشارات حرفی و یا غیر حرفی
2. محدود به برخی زمینه های اجتماعی social context
3. قادر به فائق آمدن به محدودیت های زمانی و مکانی



مدل تاثیر تیم - کارایی





تفاوت تیم با گروه

از مهمترین تفاوت‌های تیم با گروه درهم افزایی مثبت تیم نسبت به گروه است هم افزایی مثبت یعنی کار و عملکردی که از طریق تلاش افراد حاصل می شود از مجموع عملکرد اعضا بیشتر است

- ۱- در گروه اعضا بیشتر به فکر خود هستند اما در تیم اعضا وابستگی متقابل دارند.
- ۲- در گروه اعضا نسبت به هدف حساس نیستند اما در تیم اعضا هدف را از خود می دانند.
- ۳- در گروه پیشنهاد تقویت نمی شود اما در تیم برعکس.



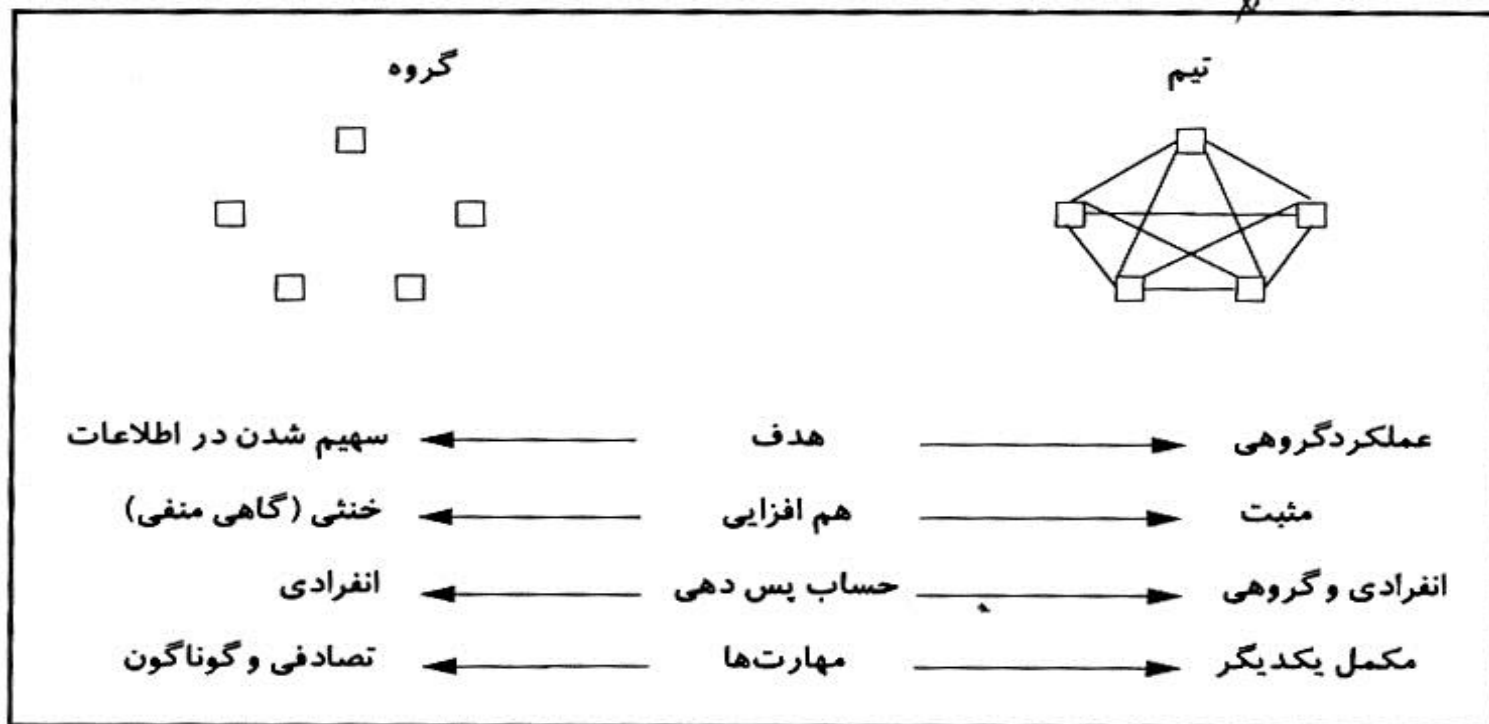
تفاوت تیم با گروه (ادامه)

- ۴- در گروه اعتماد بین اعضا کم است اما در تیم اعتماد زیادی بین اعضا حاکم است.
- ۵- در گروه اعضا مورد حمایت یکدیگر قرار نمی گیرند اما در تیم برعکس.
- ۶- تعارض در گروه تهدید محسوب می شود اما در تیم فرصت محسوب می شود.
- ۷- در گروه صداقت بین اعضا زیاد نیست اما در تیم صداقت بین اعضا زیاد است.
- ۸- در گروه هم‌رنگ جماعت شدن از نتایج مثبت مهمتر است اما در تیم برعکس.



تفاوت تیم با گروه

نمودار ۸ - ۱: مقایسه تیم و گروه





مزایای تیم

استفاده از تمام توانایی ها و استعداد های افراد نخبه

انعطاف پذیری بیشتر نسبت به سایر شکل های سازمان

افزایش مشارکت کارکنان در امور و ایجاد انگیزه



ویژگی تیم های موثر

اعضاء تیم برای رسیدن به هدف مشترک و روشن تلاش می کنند

تمامی اعضا در میان نظراتشان احساس آزادی می کنند و در تصمیم گیری ها و مباحث تیمی مشارکت دارند

اعضا به یکدیگر اعتماد دارند

رهبری در موقعیتهای مختلف تغییر می کند

تصمیمات بوسیله اجماع اتخاذ می شود

وقتی مشکلاتی بوجود می آید، اعضا تیم بر روی حل مسئله متمرکز می شوند نه بر روی علائم و عوارض آن

اعضا تیم در مواقع حل مسئله و انجام فرایندهای کاری منعطف هستند

اعضا تیم رشد کرده و از اقداماتی که به رشد افراد منجر می شود حمایت می کنند



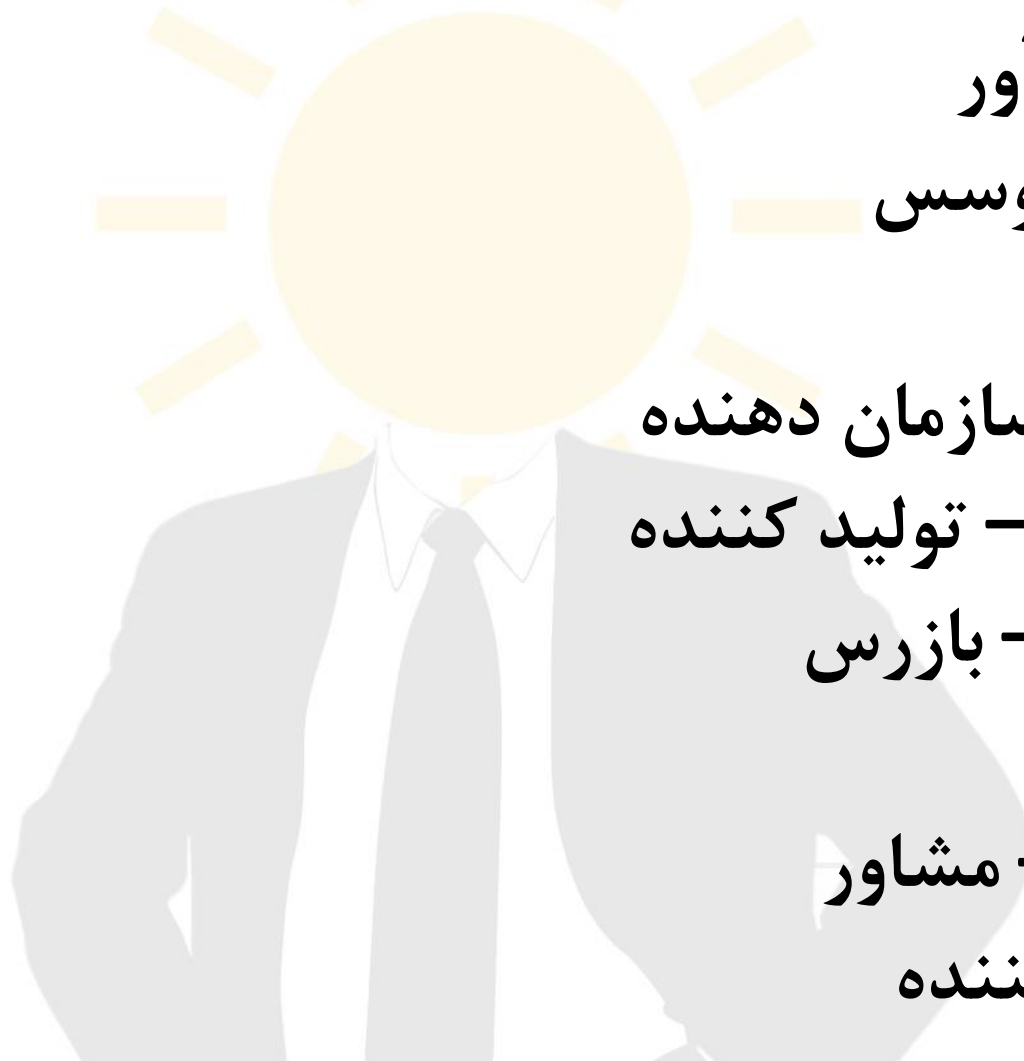
ویژگی های تیم های اثربخش

- اندازه این تیم ها کوچک است . (کمتر از ۱۲ نفر)
- از افراد توانا تشکیل شده است .
- نقش افراد متناسب با تخصص آن ها داده می شود .
- تعهد همه اعضا به هدف مشترک .
- هدف های خارجی در نظر می گیرد .
- دارای رهبر و ساختار است .
- دارای فرایند نقصان پذیری و حساب پس دهی می باشد .
- دارای سیستم ارزیابی عملکرد و پاداش است .
- در آن اعتماد متقابل وجود دارد .



نقش‌های تیم (نقش‌های اعضای تیم)

- خلاق - نوآور
- کاشف - موسس
- تحلیلگر
- سازنده - سازمان دهنده
- نتیجه گیر - تولید کننده
- کنترل گر - بازرس
- نگهدارنده
- گزارشگر - مشاور
- هماهنگ کننده





مراحل شکل گیری

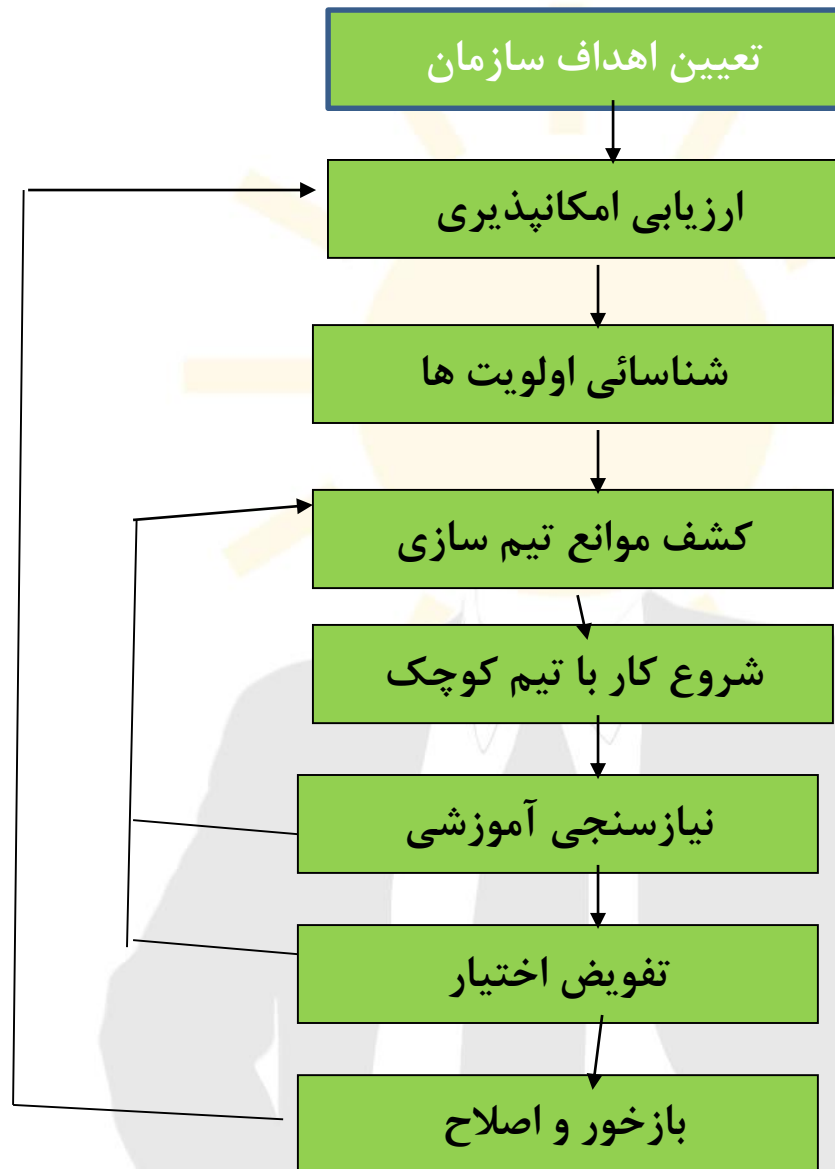
- ۱- **شکل گیری Forming**: مرحله است که در آن اعضای گروه برای اولین بار دور هم جمع می شوند. همه افراد مودب و غیرفعال اند. تضاد به ندرت به طور مستقیم مشاهده می شود و افراد بیشتر متکی به کسانی هستند که به سان «رهبر» ظاهر می شوند.
- ۲- **طوفان زایی Storming**: در این مرحله شخصیتها با هم اصطکاک پیدا می کنند. هیچ کس به راحتی نکته ای را نمی پذیرد. از همه مهمتر، ارتباطات بسیار کمی اتفاق می افتد و هیچ کس گوش شنوایی ندارد و بعضی از افراد هنوز تمایلی به گفتگوی آزاد ندارند.
- ۳- **هنجارسازی Norming**: بعد از این دو مرحله، نوبت به هنجارسازی می رسد. در این مرحله زیرگروهها منافع گروهی را تشخیص داده و منازعات گروهی کاهش می یابد. هرکسی در بیان نقطه نظرات خود احساس امنیت می کند و مباحث به راحتی در گروه دنبال می شود. در این مرحله روشهای کاری وضع می گردند و گروه آن را به رسمیت می شناسد؛



۴ - عمل Performing : رسیدن به این مرحله، حد اعلاي تکامل کار تیمی است. در این مرحله تیم سیستمی را وضع می کند که اجازه می دهد نقطه نظرها و دیدگاهها آزادانه و بدون رودربایستی مبادله شود و درجه بالایی از حمایت‌های درون گروهی برای تصمیم گیری شکل می گیرد. همچنین توان اعضا از «شدن» به «دانستن» تحول یافته و در انجام وظایف ضروری یکدیگر را همراهی می کنند. خطری که در این مرحله تیم را تهدید می کند «گروه اندیشی» groupthink است.

۵ - فروپاشی Adjourning : در این مرحله تیم آماده انحلال است. دیگر مبرم ترین وظیفه، بالابردن سطح انجام وظیفه نیست. در عوض، توجه معطوف به پایان دادن به فعالیتها است.

نکته مهمی که در مراحل شکل گیری تیم می توان به آن اشاره کرد، این است که تیم ها فرایند تکاملی خاص خود را دارند این فرایند وقتی کامل می شود که نقش رهبری تیم به موازات بلوغ تیمی از حالت اقتدار گرایی به هماهنگ کنندگی تغییر یابد. همچنین لازم به توضیح است همیشه تیم ها به طور شفاف از مرحله اول به مرحله بعدی نمی روند. در واقع در برخی موارد مراحل متعدد، به طور همزمان شکل می گیرند.



مدل فرآیندی
تیم سازی
در سازمان



عوامل حیاتی موفقیت تیم

پیترز و کاپنز استدلال کرده اند که تیم ها می توانند به شرط تامین نیازهای عمده خود، موفق باشند. مهمترین این عوامل حیاتی جهت موفقیت عبارتند از:

- ۱ - تشویق و پایداری ۲ - تغییر فرهنگ ۳ - آموزش ۴ - حمایت خارجی
- ۵ - شکل گیری اعتماد در بین افراد تیم.



ابعاد اعتماد

وفاداری

روراستی

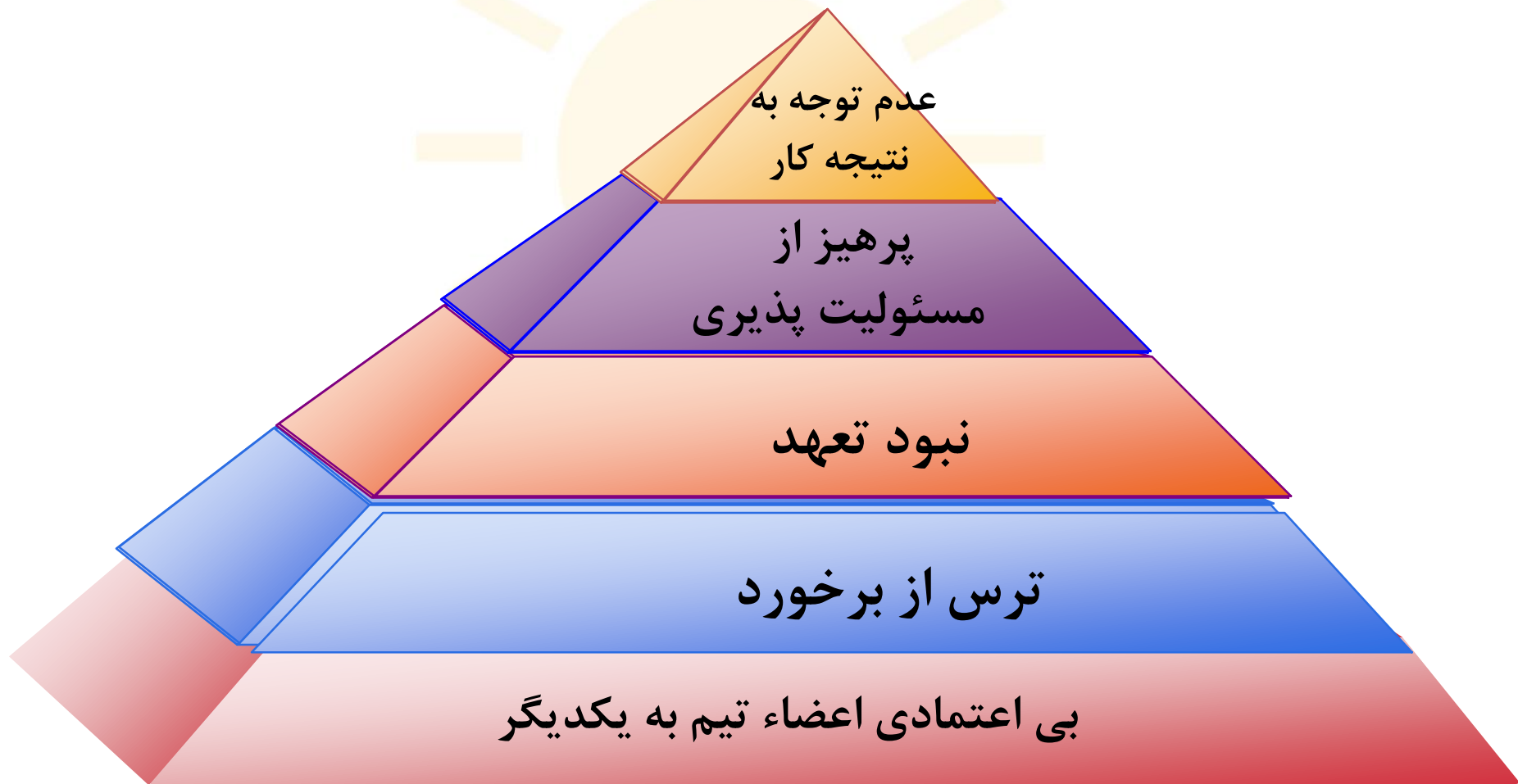
صداقت

پایداری

شایستگی



پنج آفت در کار تیمی





نقاط ضعف و اشتباهاتی که در تیم ها صورت می پذیرد

۱- توجه و قدردانی از افراد بجای تیم

۲- عضویت طولانی مدت در تیم

۳- نبود استقلال داخلی به اندازه کافی در تیم

۴- تشویق نکردن وابستگی متقابل و همسان در میان اعضا تیم

۵- استفاده از تیم بجای اعضا جهت اتخاذ همه تصمیمات

۶- کم توجهی در توجیه اعضا در تیم

۷- تعداد زیاد اعضا در تیم

۸- عدم ارزیابی عملکرد

۹- وجود فرهنگ رقابت

۱۰- وجود تیم های متعدد در سازمان

۱۱- کمبود ایده در تیم



تعدادی میانبر برای تیم سازی

- داشتن تابلویی که بیانگر فرآیند تیم سازی باشد
- مشوقهای مالی و غیر مالی برای کل تیم
- انتشار اخبار تیم
- برگزاری جلسات متعدد و منظم در تیم
- انتخاب اسم مناسب برای تیم
- تولید تی شرتهای مخصوص تیم که نام تیم روی آن نوشته شده باشد
- مدل مشخصی برای تیم ایجاد کنیم
- امکان برقراری ارتباط در خارج از سازمان
- برگزاری مهمانی های غیر رسمی در بین اعضاء تیم
- ایجاد فضای ورزشی و رقابت بین تیمها در سازمانها



کلام آخر

در فرایند تیم سازی، آنچه حائز اهمیت است، ارج نهادن به ارزشهای والای انسانی می باشد و سازمانهایی که به کار تیمی می پردازند، انسان را موجودی شایسته و متعهد فرض می کنند که چنین انسانی، نیاز به کنترل دیگران ندارد و می تواند خود - کنترل باشد. مرحله ای که افراد خود را کنترل می کنند، مرحله ای است که در آن، سازمان می تواند تمام توجه خود را روی مأموریت و رسالت اجتماعی خویش متمرکز نماید و کلیه نیروهای آن، در جهت نیل به اهداف سازمانی به کار گرفته می شود.