

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



کار تیمی در سازمانها

افزایش روحیه کار تیمی سازمان هادر شرایط اضطرار

Teamworking

الگوی رفتاری سازمانهای یادگیرند



دکتر مصطفی جعفری

استاد دانشگاه علم و صنعت ایران

28 و 29 آبان



بِسْمِ تَعَالَى

ان الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بانفسهم
(آيه 11 سوره رعد)

وشاورهم فى الامر (آيه 159 سوره ال عمران)



- همانا خداوند دوست دارد که وقتی بنده ای کاری را انجام میدهد به صورت اساسی و دقیق آن را انجام دهد.

- (پیامبر اکرم ،حضرت محمد ابن عبدالله صلی الله علیه و آله و سلم)

Introduction



Success
Success
Success

Preparing a winning
Business Plan

=

starting the way of success

Leadership

Vision





Car



usoft







ماهیت رهبري :

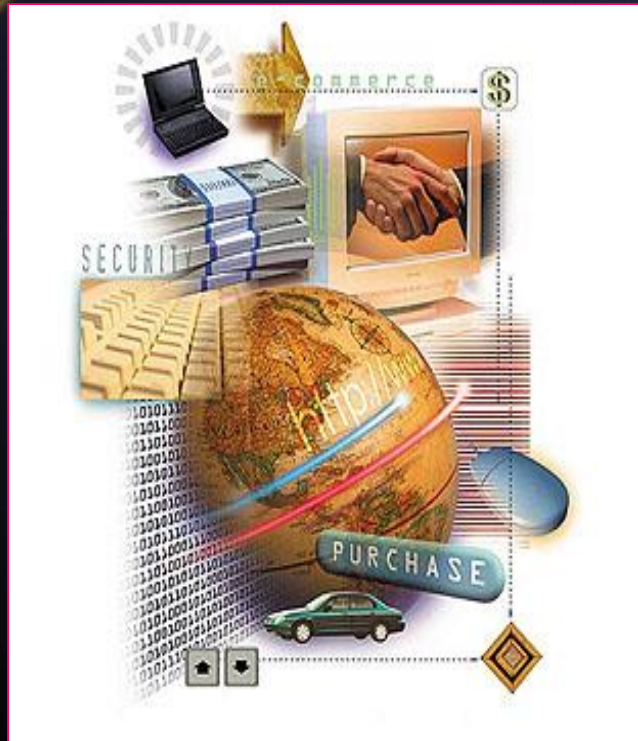
- بدون تردید، در مورد رهبري مطالعات بسيار زيادي مي شود ولي کمتر از هر موضوع ديگري درك ميشود .
- بيشتر از 3500 تعريف در مورد رهبري وجود دارد و هر ماه هم 12 تعريف ديگر به آنها اضافه مي شود . (بنيس)



LEADERSHIP

The leader always sets the trail for others to follow.

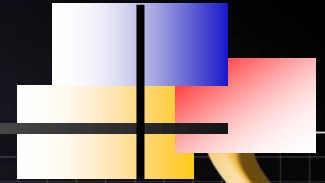
يك حقيقت



بخش اعظمي از تجارت امروز ما
مانند 50 سال قبل اداره مي شود،
امروزه با توجه به شرايط جديد
زندگي و تغييرات سريع فناوريهاي
نوین و نیازهاي جديد فرهنگي،
اقتصادي و اجتماعي، سازمانها بايد
از شکل سنتي، متناسب با نیازهاي
جديد تغيير کند.

جهان به کجا می‌رود





سازمان‌های یادگیرنده سازمان‌هایی هستند که با بهره‌گیری از فضایل، هنرها، ارزش‌ها و توانایی‌های کارکنان خود و بر اساس درس‌هایی که با تجربه می‌آموزند، به طور مستمر تغییر کنند و عملکرد خود را بهبود بخشند. شعار اصلی چنین سازمان‌هایی خلاقیت و نوآوری است.

ATTENSION

IN 18 HOURS 15000
BOOKS (350 PAGES)
WERE READY FOR
SALE IN 8 COUNTRIES



 Herrmann International

کلاس جهانی



♦ چابک

- قابل انعطاف
- سرعت....بازار

♦ فرآیند محور

♦ تفکر سیستمی

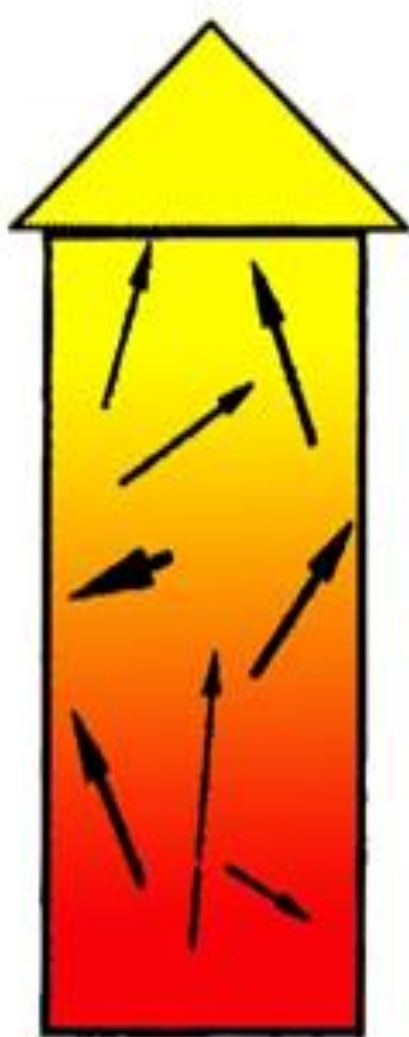
♦ مشتری گرا

♦ تفکر ناب

مدیریت تحول

- خلاقیت و نوآوری
- مهندسی مجدد
- مدیریت کیفیت فراگیر

Alignment Diagrams



Team Building

تیم سازی



Team Means...

T

Training آموزش

E

Encourage همت افزایی

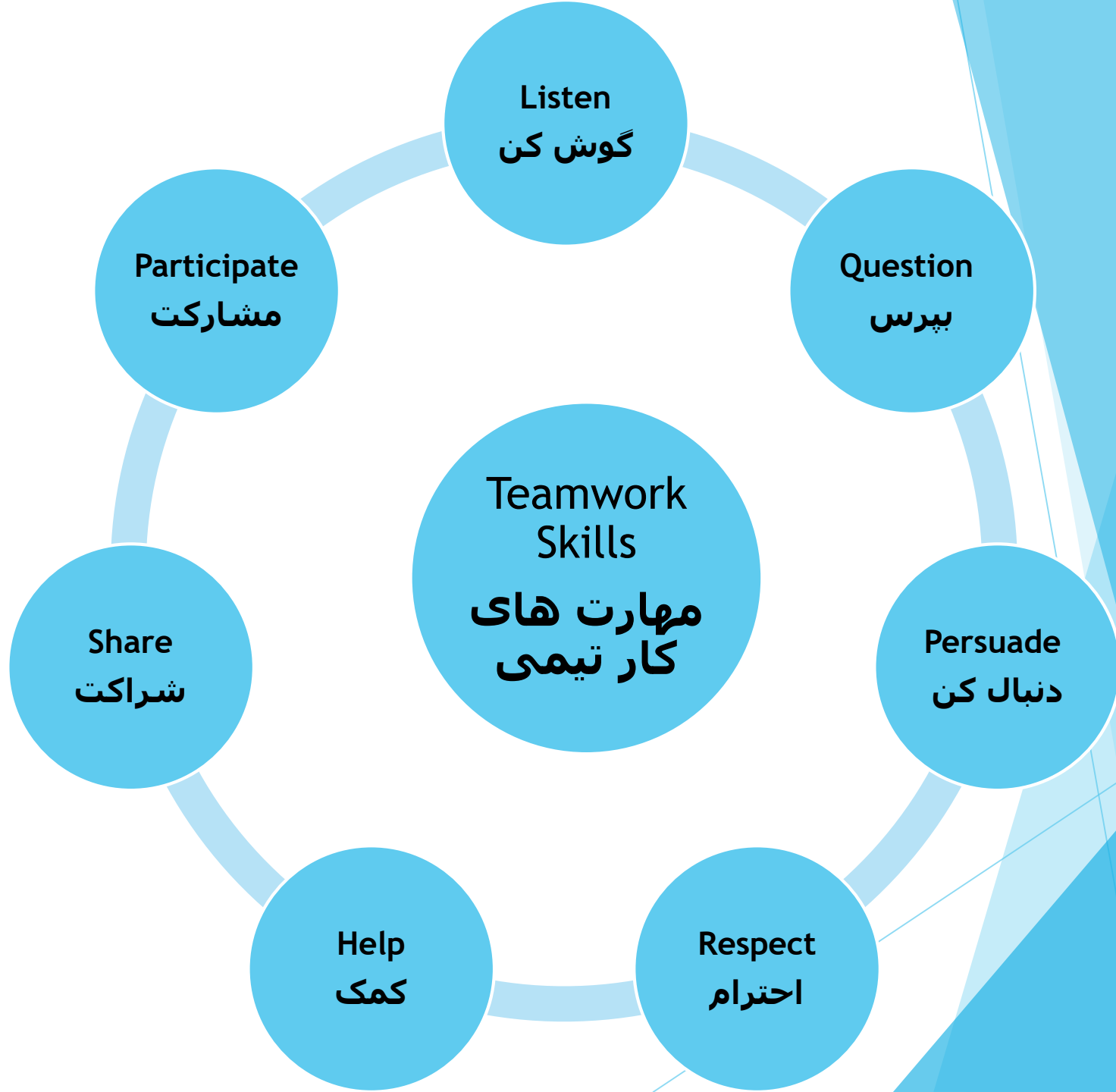
A

Aim هدف

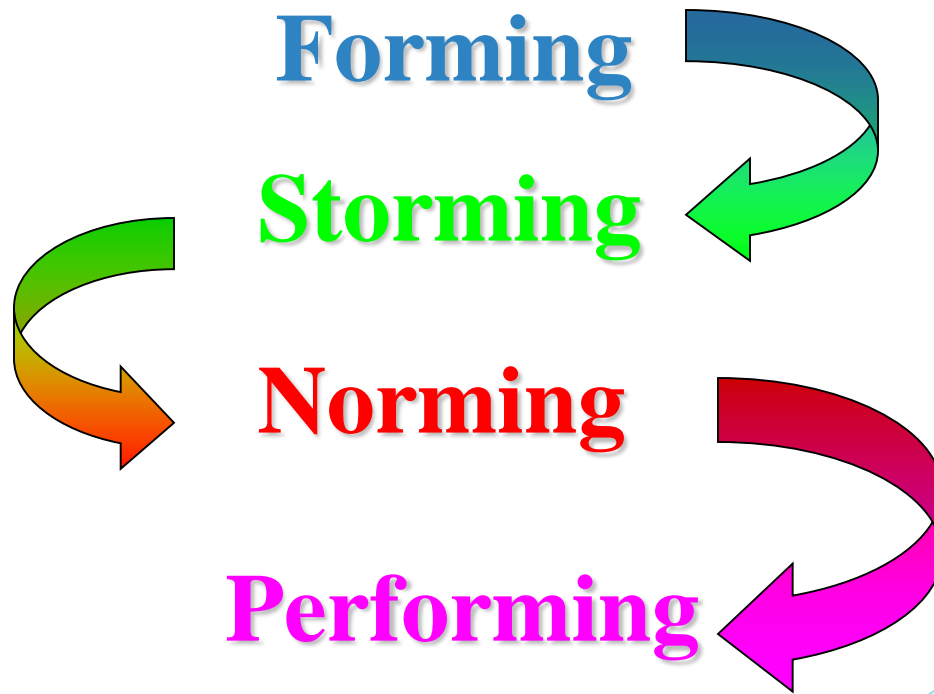
M

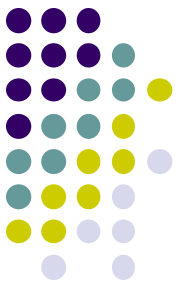
Motivation انگیزش

Together Everyone Achieves More...

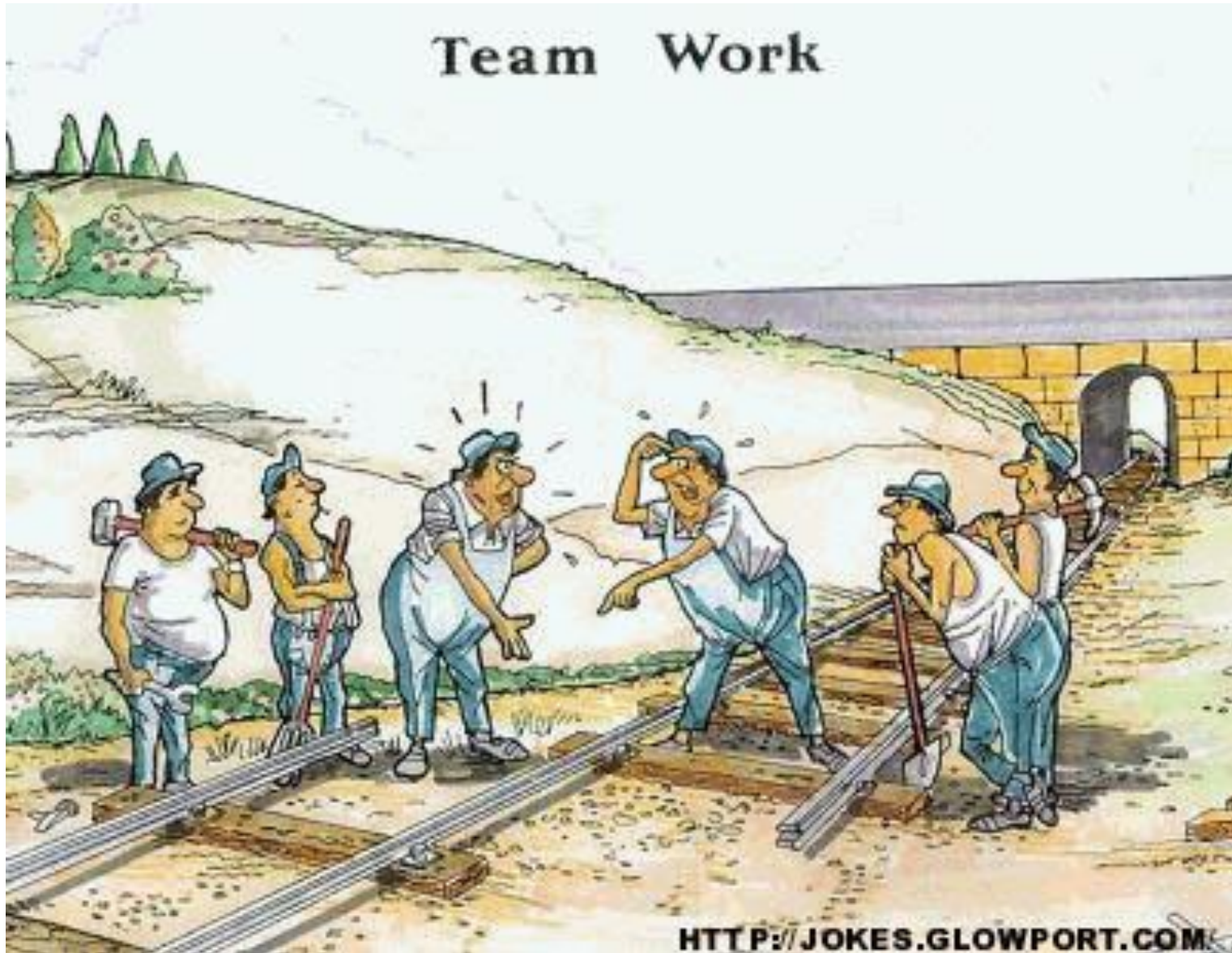


Stages in Team Building





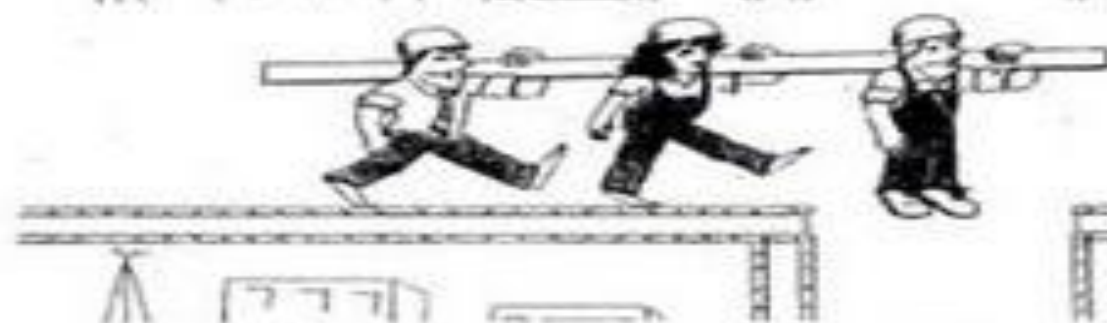
Team Work



[HTTP://JOKES.GLOWPORT.COM](http://jokes.glowport.com)

Every Team Member Can Help!





Every member in a Team, has times when they need support - - >>>

Everyone Has to Hang in There!



Enjoy your Game!

Every team can be successful!



متفاوت اما هماہنگ

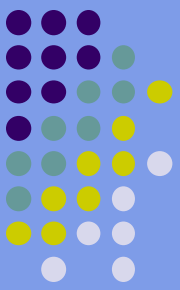


caring function

Welcome



دور را دیدن یک چیز است و رفتن به آنجا چیز دیگری



Teamwork

بعضی از ما از بعضی دیگر **تواناترند** اما هیچ
یک از ما از همه ی ما تواناتر نیست.

هری ترومن

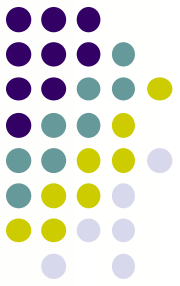


آنچه که **همین حالا** انجام می دهی حساب
است نه آنچه که می خواهی انجام دهی.

جان ماکسول

انسانی که دارای **باور** است برابر **99** انسان علاقه مند است.

استوارت میل



تیم کاری

دستیابی به هدف
مشتری

افرادی با مهارت و
تجربیات مکمل

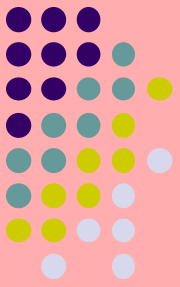
متعهد و
مسئولیت پذیر

با سطح دانش
متفاوت

افزایش چشمگیر
بهره‌وری

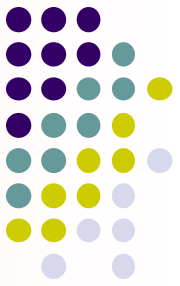
همسویی
و یکپارچگی





یاران تیم را بالا می کشند.





تفاوت تیم با گروه کاری

گروه: ارتباط اندکی و ناچیز

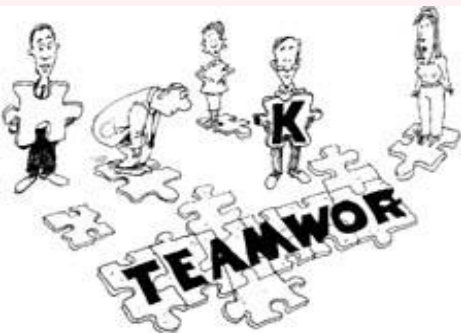
تیم: ارتباط گسترده و فرصت
بمات

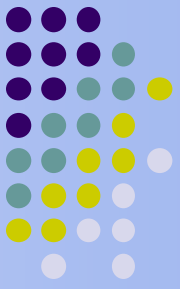
گروه: عدم حمایت و پیشنهاد
و تبادل نظر

تیم: نهایت حمایت از تک‌تک
اعضا

گروه: وجود آرمان شخصی

تیم: آرمانی مشترک با اعتقاد





تفاوت تیم با گروه کاری

گروه: نپذیرفتن افراد تازه وارد

گروه: کار اداری، غیر وابسته

گروه: تمرکز اعضا بر خود،
برنامه ریزی اهداف درمحد خود

گروه: هم‌رنگ شدن با جمع مهم‌تر
از کسب نتایج مثبت

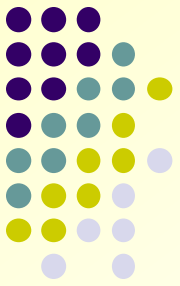
تیم: استقبال از افراد تازه
وارد

تیم: وابستگی متقابل

تیم: احساس مالکیت و
تعهد

تیم: دستیابی به نتایج
مثبت نه لزوماً تطابق و
سازگاری





تفاوت تیم با گروه کاری

تیم: ترکیب و انسجام برای برآوردن

گروه: بازی با اعضای

گروه: پنهان کردن هویت افراد

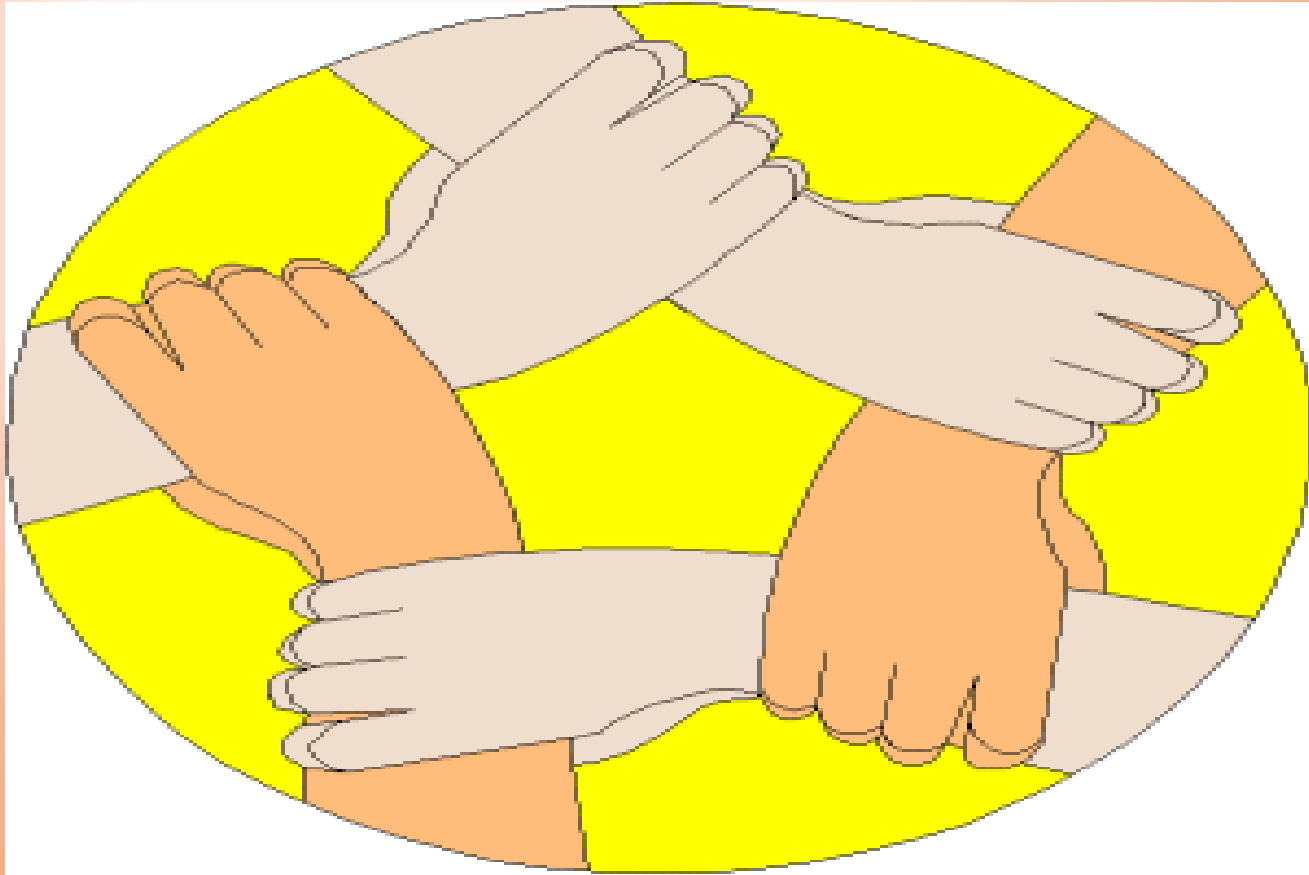
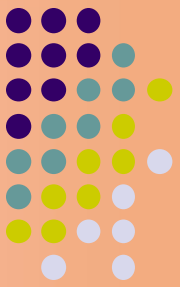
تیم: آشکار کردن هویت تیم (ایثار و گذشت شخصی)

گروه: عدم اعتماد به انگیزه افراد

تیم: جوی سرشار از اعتماد و اطمینان، بیان آزادانه عقاید متفاوت، مورد تشویق



افراد تیم را در تعیین اهداف و استانداردها
درگیر نمایید.





علل اهمیت تیم

نظرات تازه و غیر معمول

استقلال و احساس مسئولیت افراد

ایجاد جرقه در ذهن

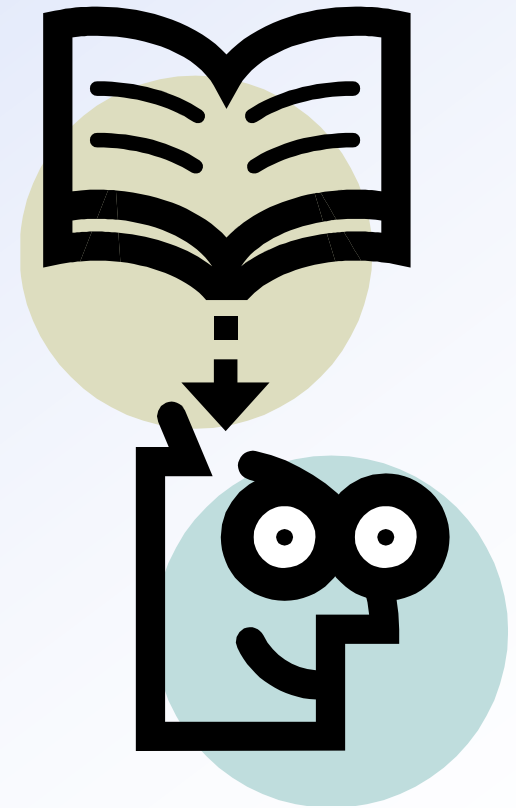
فرصتی برای مذاق‌کردن جهت‌گیری

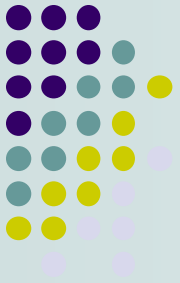
مس رقابت

آموزش و رشد شخصی بیشتر

محیط کوچک، چابکی در برابر

تغییرات سریع بیرونی





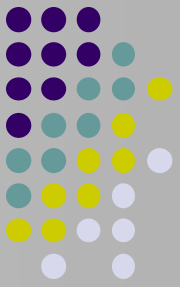
3۔ فرهنگ کا (تیمی) (کوچک و جدید)





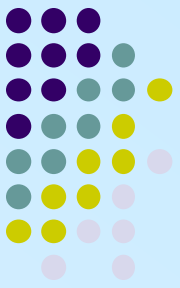
4- فرهنگ **متکی بر خود** یا خودراهبری
محل مناسبی برای **توانمندسازی** = دادن فرصت





چند نوع تیم را میشناسید؟





انواع تیم‌ها

1- حل مساله

PS

2- بهبود فرآیند

PI

5- حل مساله بصورت

خلاق

CPS

3- تیم های کاری

خودگردان

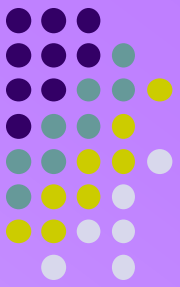
SDT

4- فرابخشی

CFT

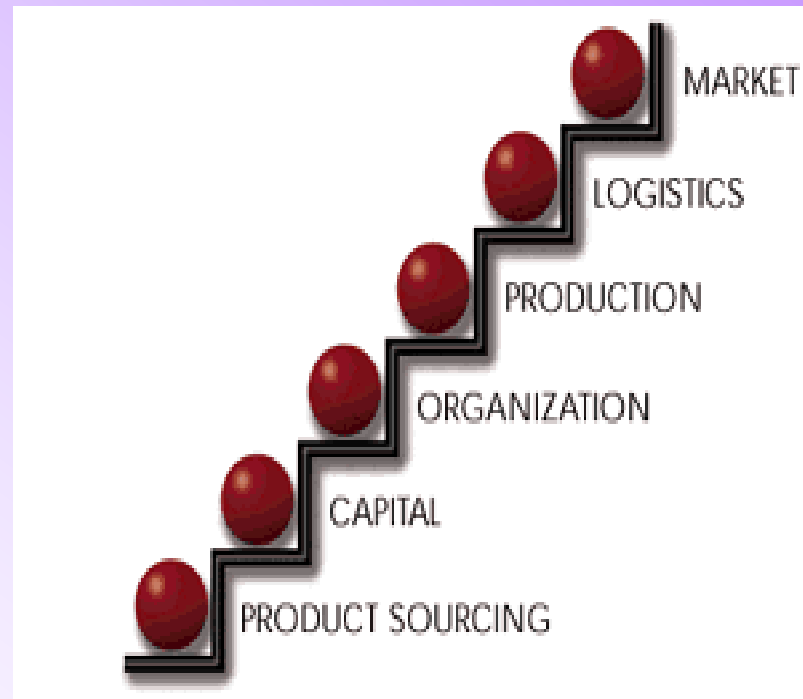
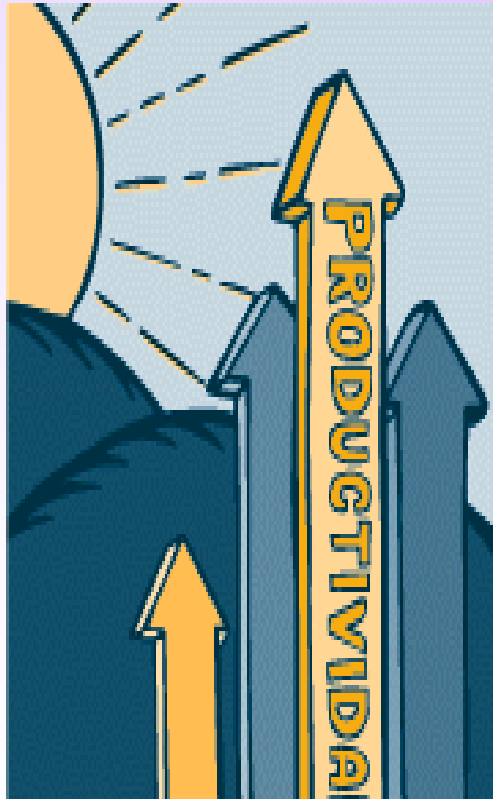
6-SMWT تیم های

کاری خود مدیر



Productivity

افزایش بهره‌وری پیامد جانبی کار تیمی است.





توانمندسازی

فرصت بخشیدن به
افراد لایق

شکوفایی استعدادها

یافتن راه مناسبتر





مشخصات افراد تیم موفق

مهم ترین: سازگار و انعطاف پذیر

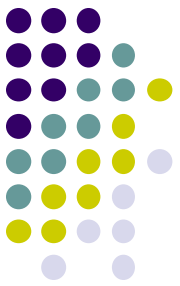


آموزش پذیر
ذهنیت جوان

ارتباط باز = پیونددهنده
اشتیاق و پیگیری



Alignment Diagrams

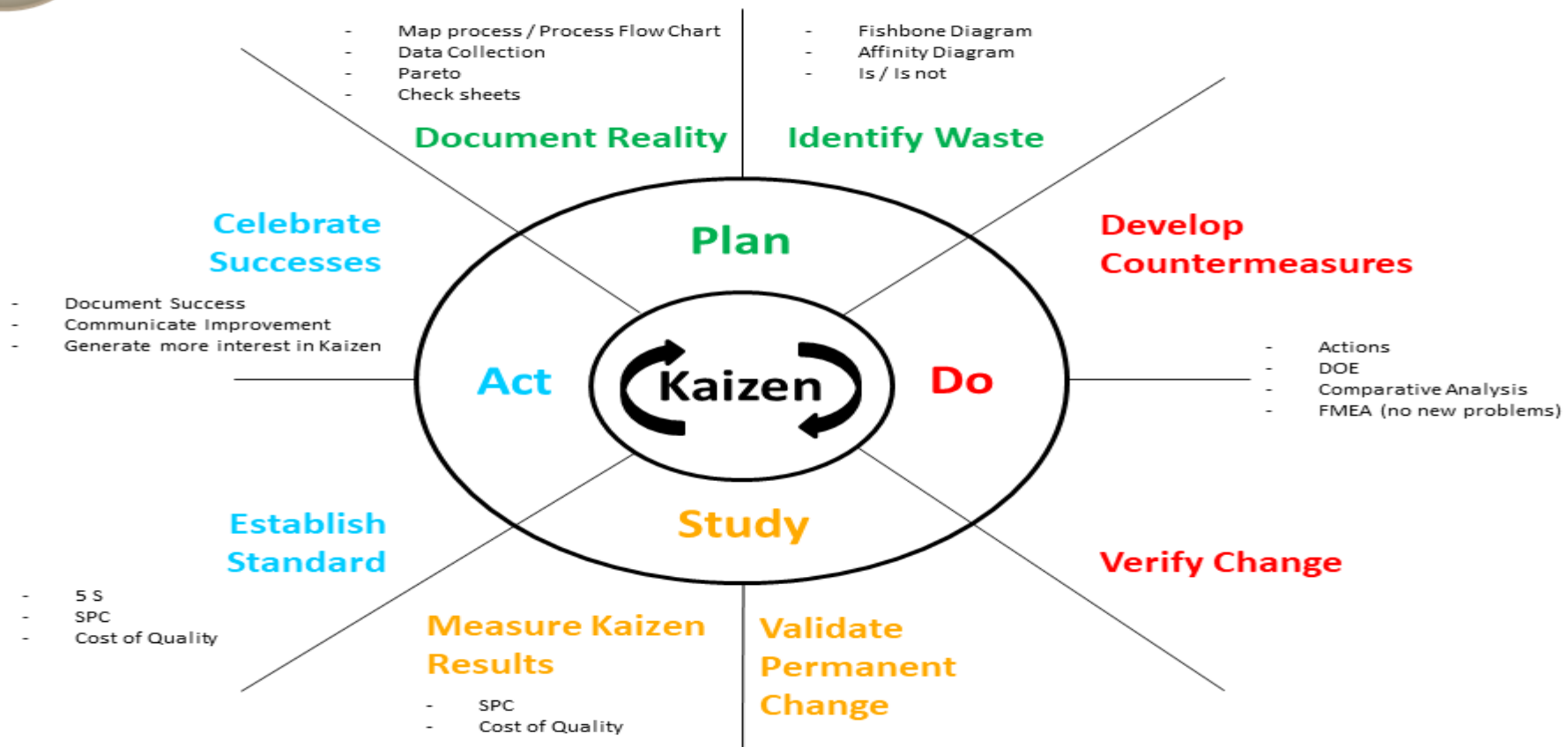




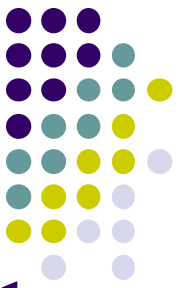
معنای کلمه ژاپنی کایزن ($KAI + ZEN = KAIZEN$)، بهبود و جستجو برای بهبود مستمر است. ولی این معنا زمانی کامل می‌شود که مشارکت کارکنان را به همراه داشته باشد. در واقع کایزن بر این فلسفه استوار است که برای ایجاد بهبود در سازمان‌ها لازم نیست به دنبال تغییرات انفجاری یا ناگهانی باشیم، بلکه هر نوع بهبود یا اصلاح به شرط آنکه پیوسته و مداوم باشد، ارتقای بهره‌وری را در سازمان‌ها به ارمغان خواهد آورد.



Kaizen – Continuous Improvement Model



www.quality-one.com



کایزن

در کایزن، برای تحقق بهبود تدریجی و مستمر در سازمان‌ها باید سه اقدام اساسی زیر صورت بگیرد:

- 1- کلیه فعالیت‌هایی که هزینه‌زا هستند ولی ارزشی تولید نمی‌کنند (Muda) باید حذف شوند.
- 2- فعالیت‌هایی که به شکلی در جای دیگری به صورت موازی انجام می‌شوند (Muri) با یکدیگر تلفیق شوند.
- 3- آن دسته از فعالیت‌هایی که برای تکمیل و بهبود سطح کیفی خدمات لازمند (Mura) به فعالیت‌های سازمان افزوده شوند.



کایزن

مودا (اتلاف) چیست؟

هر چیزی (فعالیت، فرآیند، سخت افزار و نرم افزار و...) که نمی تواند ارزش افزوده در راستای رضایت مشتری نهایی ایجاد نماید، نمودی از اتلاف می باشد. اتلاف در تولید اضافی، اتلاف در حمل و نقل و انتقال، اتلاف در انبارش و ... همگی نمونه‌هایی از مودا هستند.

فلسفه و ذهنیت کایزن:

✓ تعهد و پشتیبانی از گشودگی در مدیریت سازمان



کایزن

- ✓ سرزنش کردن و قضاوت های عجولانه موقوف!
- ✓ تعویض قدرت و اختیار.
- ✓ تأکید بر توانایی های ناشناخته نیروی کار که وظایف ضمنی سازمانی را بر عهده دارند.
- ✓ تبادل کامل اطلاعات / اهداف تعریف شده.
- ✓ حل مساله و استفاده از مفهوم کار تیمی.
- ✓ انعطاف در غنی سازی و توسعه وظایف کارکنان در سطوح مختلف.
- ✓ حداکثر استفاده از خرد نیروی کار برای بهبود مستمر.



کایزن



✓ حذف مستمر اتلاف ها (فعالیت

های فاقد ارزش افزوده).

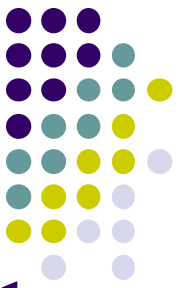
✓ توجه کامل به ریزه کاری ها.



کایزن

مراحل اجرای کایزن عملی:

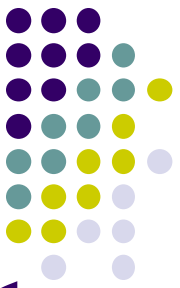
- 1- ناحیه نمونه را انتخاب کنید .
- 2- گروه بهبود (تیم کایزن) را ایجاد و سازمان دهی کنید .
- 3- داده های آماری مورد نیاز را در ناحیه نمونه با کمک اعضای گروه گرد آوری کنید .
- 4- اعضای شرکت کننده را در کارگاه آموزشی با مفاهیم و ابزارهای بهبود آشنا کنید .
- 5- نظام آراستگی (5S) را آغاز کنید .
- 6- مواد (اتلاف) ها را شناسایی و فهرستی از آنها تهیه کنید .
- 7- تحلیل علل رویداد اتلاف را در ناحیه نمونه انجام دهید و راه حلهایی را با استفاده از کار گروهی بیابید.



کایزن

مراحل اجرای کایزن عملی:

- 8- راه حل هایی را که عملی ترند انتخاب کنید .
- 9- هر نوع تغییر فیزیکی در آرایش ناحیه نمونه را بدون فوت وقت انجام دهید .
- 10- بهبود انجام گرفته را به صورت استاندارد درآورید .
- 11- موفقیت حاصله را به اطلاع سایر همکارانتان برسانید .
- 12- نتایج به دست آمده را ارزیابی کنید تا در مراحل بعدی مورد استفاده قرار گیرند .
- 13- به سراغ مشکل بعدی بروید .



کایزن

مراحل اجرای کایزن عملی:

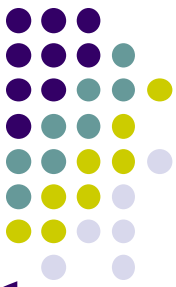
- 1- نگویید چرا این کار انجام نمی شود. فکر کنید چگونه می توانید آن را انجام دهید.
- 2- در مورد مشکل به وجود آمده نگرانی به خود راه ندهید. همین الان برای رفع آن اقدام نمایید.
- 3- از وضعیت موجود راضی نباشید. باور داشته باشید که همیشه راه بهتری هم وجود دارد.
- 4- اگر مرتکب اشتباه شدید ، بلافاصله در صدد رفع اشتباه برآیید.
- 5- برای تحقق هدف به دنبال کمال مطلوب نگردید. اگر 60% از تحقق هدف اطمینان دارید دست بکار شوید.
- 6- برای پی بردن به ریشه مشکلات 5 بار بپرسید چرا؟
- 7- گمبا محل واقعی رویداد خطاست . سعی نکنید از دفتر کار خود مشکلات محیط را حل کنید.



کایزن

مراحل اجرای کایزن عملی:

- 8- همیشه برای حل مشکل از داده و اطلاعات کمی و به روز استفاده کنید.
- 9- برای حل مشکل بلافاصله به دنبال هزینه کردن نباشید. بلکه از خرد خود استفاده کنید. اگر عقلتان به جایی نمی رسد، آن را در همکارانتان بجویند و از خرد جمعی استفاده کنید.
- 10- هیچ وقت جزئیات و نکات ریز مسئله را فراموش نکنید. ریشه بسیاری از مشکلات در نکات ریز است.
- 11- حمایت مدیریت ارشد منحصر به قول و کلام نیست. مدیریت باید حضور ملموس داشته باشد.
- 12- برای حل مسائل هر جا که امکان آن وجود دارد از واگذاری اختیار به زیردستان ابا نکنید.
- 13- هیچ وقت به دنبال مقصر نگردید. هیچ گاه عجلانه قضاوت نکنید



کایزن

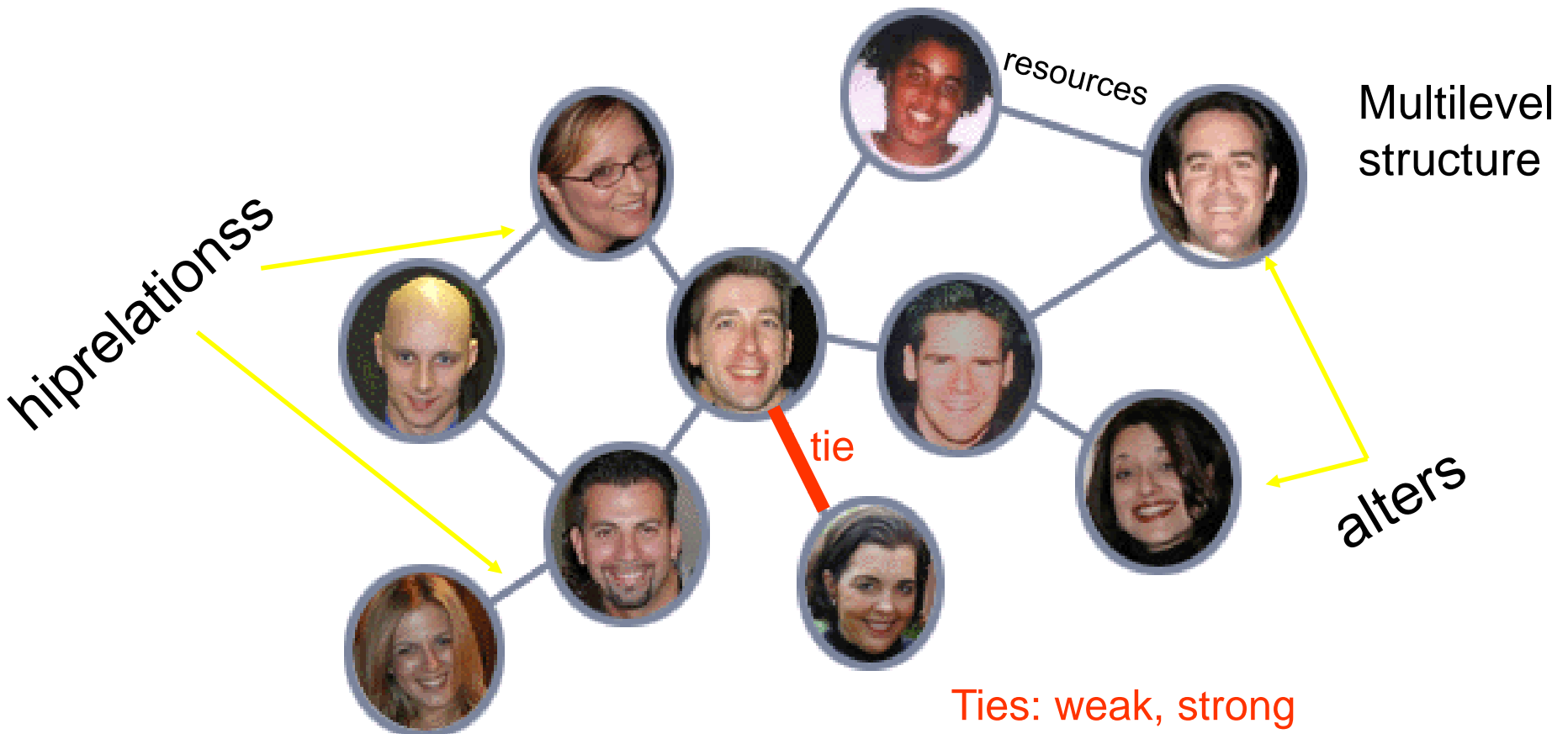
مراحل اجرای کایزن عملی:

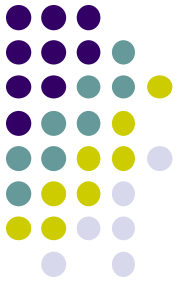
- 14- مدیریت دیداری و انتقال اطلاعات بهترین ابزار برای حل مسئله به صورت گروهی است.
- 15- ارتباط یک طرفه دستوری از بالا به پایین مشکلات سازمان را پیچیده تر میکند. مدیریت ارشد باید با لایه های پایین تر سازمان ارتباط دو جانبه داشته باشد.
- 16- انسانها توانایی های فراوانی دارند. از الگوهای چند مهارتی و غنی سازی شغلی برای شکوفا شدن آنها استفاده کنید.
- 17- تنها فعالیت هایی را انجام دهید که برای سازمان شما ارزش افزوده ایجاد می کنند.
- 18- فراموش نکنید که 5 s، پایه و بنیان ایجاد محصولی با کیفیت است.
- 19- بر اساس الگوهای کار گروهی ، مسائل محیط کارتان را حل کنید.
- 20- حذف مودا (اتلاف) فرآیندی پایان ناپذیر است. هیچ وقت از این کار خسته نشوید.

Conceptual framework



Social structure → social network





- T
- E
- A
- M
- W
- O
- R
- K



- T TOGETHERNESS
- E EQUALITY
- A TTITUDE
- M MESH/MATCH
- W WE vs I
- O ORGANIZING
- R ROLE PLAYING
- K KIND-RED

صمیمیت

برابری

برخورد

انطباق

ما در مقابل من

سازماندهی

نقش

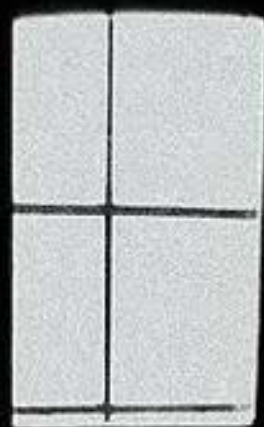
رابطه خونی

When I was a young man,
I wanted to change the world.
I found it was difficult to change the world,
so I tried to change my nation.

When I found I couldn't change the nation,
I began to focus on my town.
I couldn't change the town and as an older man,
I tried to change my family.

Now, as an old man,
I realize the only thing I can change is myself,
and suddenly I realize that
if long ago I had changed myself,
I could have made an impact on my family.

My family and I could have made an impact on our town.
Their impact could have changed the nation and
I could indeed have changed the world.



در پشت چارچرخه فرسوده ای کسی
خطی نوشته بود:
"من گشته ام نبود ! تو دیگر نگرد
نیست!.."

گر خسته ای بمان و اگر خواستی
بدان:
ما را تمام لذت هستی به
جستجوست.
پویندگی تمامی معنای زندگی ست.
هرگز
"نگرد! نیست"
سزاوار مرد نیست...

- 
- اعقل الناس انظر في العواقب
 - داناترين مردم کسی است که آینده را بهتر ببیند
 - امام علی (ع)

با کمال تشکر از شما عزیزان گرانقدر

خدایا چنان کن سرانجام کار

تو خوشنودباشی و ما رستگار

