

# مهارت‌های تیم‌سازی

مهرداد بهروزی‌نژاد

[m.behroozinezhad@gmail.com](mailto:m.behroozinezhad@gmail.com)

بهار ۱۴۰۰

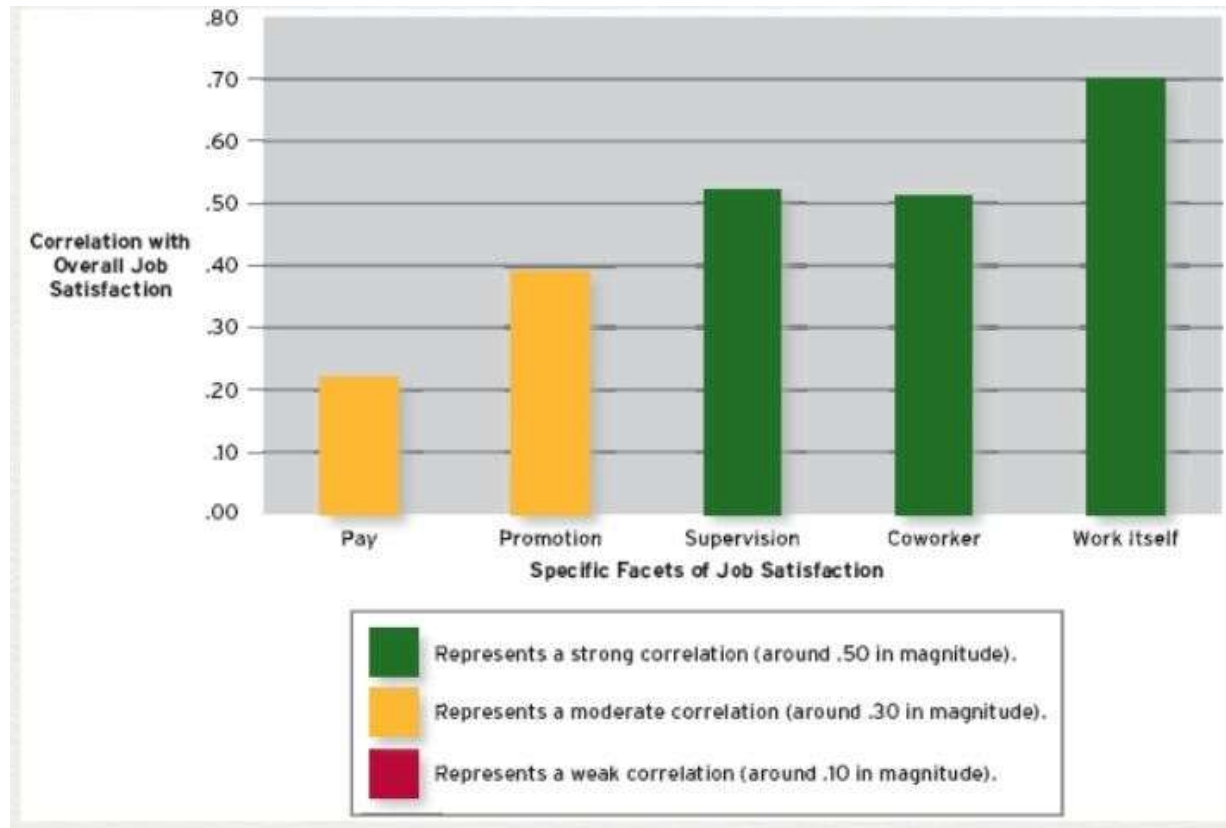
## مقدمه

- ▶ مدیریت تیم
- ▶ انگیزه
- ▶ رضایت
- ▶ فرهنگ سازمانی
- ▶ دیالوگ
- ▶ فیدبک
- ▶ برنامه‌ریزی، استراتژی یا...؟

## رضایت شغلی

- ▶ حالت احساسی مطلوبی ناشی ارزیابی فردی از شغلی که تجربه می کند. اینکه چگونه فرد در مورد شغل خود فکر می کند و احساس می کند.
- ▶ عوامل موثر بر رضایت: پرداخت، ترفیع، مافوق، همکار، خود شغل
- ▶ رضایت = اختلاف مقدار مورد انتظار از مقدار احساس شد ضرب در اهمیت

# رضایت شغلی



# رضایت شغلی

- ▶ معنای کار: باورها و عقاید
- ▶ مسئولیت دست آوردها: چقدر مسئول آن دست آورد هستید
- ▶ دیده شدن نتایج: چقدر بازخورد از کارشان دریافت می کنند

# رضایت شغلی از شغل

- ▶ تنوع
- ▶ هویت
- ▶ اهمیت
- ▶ اختیار
- ▶ فیدبک

# رضایت شغلی از شغل

1	2	3	4	5	6	7
VERY INACCURATE	MOSTLY INACCURATE	SLIGHTLY INACCURATE	UNCERTAIN	SLIGHTLY ACCURATE	MOSTLY ACCURATE	VERY ACCURATE
V1. The job requires me to use a number of complex or high-level skills.						_____
<b>V2. The job is quite simple and repetitive.</b>						_____
I1. The job is arranged so that I can do an entire piece of work from beginning to end.						_____
I2. The job provides me the chance to completely finish the pieces of work I begin.						_____
S1. This job is one where a lot of other people can be affected by how well the work gets done.						_____
S2. The job itself is very significant and important in the broader scheme of things.						_____
A1. The job gives me a chance to use my personal initiative and judgment in carrying out the work.						_____
A2. The job gives me considerable opportunity for independence and freedom in how I do the work.						_____
F1. Just doing the work required by the job provides many chances for me to figure out how well I am doing.						_____
F2. After I finish a job, I know whether I performed well.						_____
$SPS = \left  \frac{V1+V2+I1+I2+S1+S2}{6} \right  \times \left  \frac{A1+A2}{2} \right  \times \left  \frac{F1+F2}{2} \right $						
$SPS = \left  \frac{\quad}{6} \right  \times \left  \frac{\quad}{2} \right  \times \left  \frac{\quad}{2} \right $						
$SPS = \boxed{\quad} \times \boxed{\quad} \times \boxed{\quad} = \boxed{\quad}$						

Answer each question using the response scale provided. Then subtract your answers to the boldfaced question from 8, with the difference being your new answer for that question. For example, if your original answer for question 2 was "5," your new answer is "3" (8 - 5). Then use the formula at the bottom to compute a satisfaction potential score (SPS).

## انگیزه

► تعریف: **شدت** توان که در یک **بازه زمانی** مشخص برای یک **هدف** مشخص گذاشته می شود.

► شدت

► جهت

► پایداری



## چه کنیم که کارکنان با انگیزه‌ای داشته باشیم؟

- ▶ تبدیل تلاش به عملکرد؟
- ▶ تحلیل شایستگی فرد
- ▶ جفت و جور بودن شغل و فرد
- ▶ در اختیار بودن منابع
- ▶ آموزش کافی
- ▶ تبدیل عملکرد به خروجی؟

## چه کنیم که کارکنان با انگیزه‌ای داشته باشیم؟

- ▶ تبدیل تلاش به عملکرد؟
- ▶ تبدیل عملکرد به خروجی؟
- ▶ برداشت افراد اینکه آیا عملکردشان به خروجی ملموس تبدیل می‌شود؟
- ▶ سازماندهی مناسب
- ▶ محاسبه دقیق عملکرد
- ▶ پاداش عملکرد
- ▶ شفافیت و توضیح ارتباط پاداش و عملکرد

# چه کنیم که کارکنان با انگیزه‌ای داشته باشیم؟

OUTCOMES	INPUTS
Pay	Effort
Seniority benefits	Performance
Fringe benefits	Skills and abilities
Status symbols	Education
Satisfying supervision	Experience
Workplace perks	Training
Intrinsic rewards	Seniority

هدف گذاری ▶

سختی هدف ▶

الهام بخش بودن ▶

تناسب خروجی و ورودی ▶

## فرهنگ

- ▶ ارزش‌های مشترک، سنت‌های جمعی، و هنجارها
- ▶ مهم‌ترین دارایی بسیاری شرکت‌ها
- ▶ چه فرهنگی برای شما مناسبه؟
- ▶ مثال: انتقاد پذیری، قیمت تمام شده پایین، احترام به مشتری و...

# فرهنگ

- ▶ احترام
- ▶ محیط صمیمی
- ▶ قوزک پا
- ▶ انتقاد پذیری
- ▶ اعتماد
- ▶ شفافیت
- ▶ صداقت
- ▶ یکپارچگی

# ڊيالوگ

مثال ▶

تعريف ▶

تمرين ▶

# مثالی از یک مشکل در ارتباط مدیر و کارشناس

مکالمه بین مدیرعامل و مدیر فروش یک شرکت:

- جناب مدیر فروش من متوجه شدم که فروش ما در این بازه افت کرده است. به نظر می‌رسد که باید در مورد عملکرد واحدتون تجدید نظر کنید.
- جناب مدیرعامل افت فروش این مدت به خاطر شرایط فصلی است که از کنترل ما خارج است
- به نظر من اصلا این طوری نیست. شرایط فصلی همیشه همینگونه بوده است و ما فروشمان در حال رشد بوده است.
- رشد فروش غالبا به خاطر افزایش کیفیت محصول و آموزش فروشندگان بوده است.
- من این طور فکر نمی‌کنم به هرحال از شما می‌خواهم برنامه خود را برای افزایش فروش به بنده ارائه دهید.

## مثال (مکالمه اصلاح شده)

مکالمه بین مدیرعامل و مدیر فروش یک شرکت:

- جناب مدیر فروش من متوجه شدم که فروش ما در این بازه افت کرده است. شما فکر می‌کنید که این مسئله به چه دلیل است؟

- جناب مدیرعامل افت فروش رو شما در چه بازه‌ای مد نظر دارید؟

- در یک ماه گذشته از اول زمستان.

- این کاهش فروش به دلیل فصلی بودن محصول ماست و همچنین شرایط خارجی که باعث شده افت پیدا کنه.

- اگر فروش این محصول فصلی باشد باید این الگو را در بازه‌ی مشابه سال گذشته نیز مشاهده بکنیم. آیا به این شکل است.

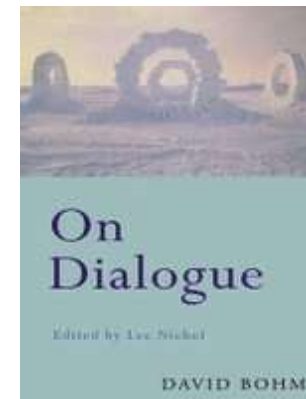
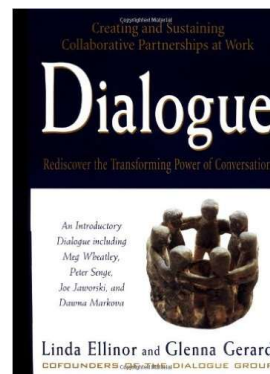
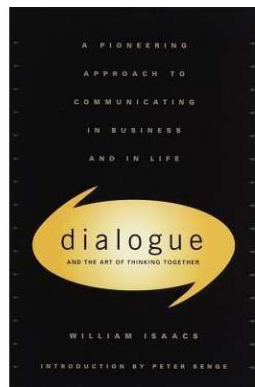
- خیر به این شکل نیست. اما به این دلیل است که رشد بازار در سال گذشته برای محصول ما بسیار بیشتر از افت فصلی بوده است. نرخ رشد در پاییز سال گذشته ۳ برابر امسال بوده است. و این در زمستان نیز ادامه داشته است.

- درسته. اما باید برای این افت فروش باید راهی پیدا بکنیم. آیا راهی وجود دارد که اثر خرید فصلی را کاهش داد؟



## تعریف دیالوگ

- ▶ دیالوگ اشاره به نوعی از مکالمه و تبادل ایده دارد که در آن طرفین به طور باز دیدگاه های خود را با یکدیگر به اشتراک می گذارند و درباره پیش فرض های یکدیگر درباره مطالبی که مطرح می کنند شناخت به دست می آورند (سنگه، ۱۹۹۰).
- ▶ ارتباطات کلامی انواع مختلفی دارد و دیالوگ یکی از این انواع و برای مقاصد و در شرایط ویژه مناسب آن است.



## ۴ شرط دیالوگ

- ▶ گوش دادن فعال؛ پیش‌نیازی برای دیالوگ؛
- ▶ تعلیق پیش‌فرض‌ها
- ▶ دفاع از نظریات
- ▶ گفتگو با هم‌رسیدن به یک فهم متعالی

# برخی رفتارهای کلیدی در گوش دادن فعال

- ▶ هم‌فضایی و نیت برای درک طرف مقابل
- ▶ بی‌قضاوتی
- ▶ داشتن تمرکز عمیق و واقعی؛
- ▶ تماس چشمی مستمر و در زمان مناسب و متناسب با ویژگی های فرهنگی؛
- ▶ زبان اندام مناسب برای ایجاد تمرکز و شرایط لازم برای آن؛
- ▶ قطع نکردن بی دلیل صحبت های طرف مقابل؛
- ▶ طرح پرسش هایی مناسب برای فهم منظور طرف مقابل (پرسشهای اکتشافی) و دادن بازخورد برای اطمینان از فهم صحیح مطلب؛
- ▶ دادن فیدبک در زمان مناسب برای نشان دادن درک احساس طرف مقابل؛
- ▶ اجتناب از گفتگوی ذهنی
- ▶ ایجاد شرایط محیطی مناسب برای گفتگو؛
- ▶ یادداشت برداری از صحبت ها در حجم و زمان مناسب.

## تمرین تیمی

- ▶ در یک گروه دو نفره بنشینند و ۲ موضوع از مسائل کاری خود انتخاب کنند. ترجیحا موضوعی انتخاب شود که در آن اختلاف نظر وجود دارد.
- ▶ حرفها و ایدهها را در مورد موضوع یادداشت کنید.
- ▶ برای اجرای گفتگو به صورت دو نفره آماده شوید.

## فیدبک

► فیدبک: دادن اطلاعاتی به فرد توسط هر فردی در مورد عملکرد وی با هدف ارتقا یا بهبود آن از طریق افزایش توانایی یا ایجاد انگیزه

## تجربه‌ی شما

- ▶ تا به حال در موقعیتی قرار گرفته‌اید که فیدبکی دریافت کرده باشید؟
- ▶ نکات مثبت و منفی در فیدبک را بیان کنید.

# فیدبک

مثبت یا منفی ►

## برخی پیشنهادات برای بازخورد منفی

- ▶ عزت نفس افراد
- ▶ آمادگی پیش از جلسه
- ▶ شرایط محیطی روانی و فیزیکی مناسب برای فیدبک
- ▶ درخواست اطلاعات کافی قبل از بازخورد
- ▶ شروع با موارد مثبت به صورت واقعی، شفاف و مشخص (بازخور مثبت)
- ▶ شخصی نباشد. مسئله محور باشد. شخص را زیر سوال نبرد یا اینکه انگار همواره اشتباه کرده است.
- ▶ بازخورد سازنده و نه برای انتقام یا اثبات
- ▶ در مورد موضوعی توافق شده
- ▶ ایجابی یا سلبی



## بازخورد

- ▶ جنبه توانمندسازی
- ▶ جنبه تعاملی
- ▶ تفاوت های فردی از نظر جنسیت، مدل های ذهنی، ارزش ها و سن و ....

## مثال

▶ این بار صدمی است که این اشتباه رو انجام میدی، واقعا بی دقت و حواس پرت هستی.

▶ همیشه عملکرد خوبی داشته‌ای و می‌دانم که بسیار دقیق و وظیفه شناس هستی. اما آمار شکایات مشتریان از محصول ما در ماه اخیر بالا رفته است. می‌دانم که با تجربه و دقت نظر لازم به خوبی ریشه مشکل را پیدا می‌کنی و آن را برطرف می‌کنی.

## برنامه‌ریزی، استراتژی یا...؟

- ▶ تفکر چابک
- ▶ تفکر طراحی
- ▶ تست و تطبیق
- ▶ تمرکز بر مدل کسب و کار به جای استراتژی
- ▶ OKR روشی برای هدف‌گذاری

# Objective-Key results

- ▶ OKR (Objectives and Key Results) is a goal system used by Google and others. It is a simple tool to create **alignment** and **engagement** around **measurable** goals.
- ▶ Doerr, who introduced Google to OKR, has a formula for setting goals:

## Doerr's Goal Formula:

*I will \_\_\_\_\_ as measured by \_\_\_\_\_.*

- ▶ *I will (Objective) as measured by (this set of Key Results).*
- ▶ I will become a better student as measured by my marks.



Questions?

Thanks for time!