





نظام پیشنهادها



دوره آموزشی کار تیمی و حل مساله

يعسوب قليچ لي

دبير نظام پيشنهادها





يعسوب قليچ لي

دانشجوی دکترای مهندسی صنایع

- ۱- دبیر برتر نظام پیشنهادهای کشور - سال ۱۳۹۴
- ۲- دبیر برتر نظام پیشنهادهای صنعت برق - سال ۱۳۹۴
- ۳- ارزیاب ملی نظام پیشنهادها - از سال ۱۳۹۲ تاکنون
- ۴- سرارزیاب نظام پیشنهادهای وزارت نیرو - از سال ۱۳۹۱ تاکنون
- ۵- ارائه دهنده ایده برتر استان سمنان در سال ۱۳۸۸
- ۶- پیشنهاددهنده برتر شرکت برق منطقه ای سمنان - ۵ دوره
- ۷- ارائه چند مقاله با موضوع نظام پیشنهادها در همایش ملی نظام پیشنهادها و کنفرانس بین الملل مهندسی صنایع
- ۸- عضو کارگروه تدوین آئین نامه نظام پیشنهادهای شرکت توانیر - از سال ۱۳۸۸
- ۹- عضو کارگروه اطلاع رسانی نظام پیشنهادهای شرکت توانیر - از سال ۱۳۹۱
- ۱۰- دبیر کارگروه محاسبه صرفه جویی نظام پیشنهادهای شرکت توانیر - از سال ۱۳۹۴
- ۱۱- عضو کمیته ملی بازنگری مدل ارزیابی نظام پیشنهادها
- ۱۲- عضو کمیته ملی ارزیابی نظام پیشنهادها
- ۱۳- مدرس تائید شده شرکت توانیر
- ۱۴- مدرس تائید شده جهاد دانشگاهی
- ۱۵- مدرس تایید شده مرکز آموزش و پژوهش استانداری



نظام پیشنهادی



شرکت برق منطقه ای سمنان

• گروه چیست؟





کارگروهی برآورده کننده اهداف سازمان می باشد.

امروزه یکی از رموز موفقیت سازمان های برتر، توجه به کارگروهی در میان کارکنان است.

با وجود تمام فواید و مزایای وجود گروه ها و تیم ها در سازمان ، فرایند تصمیم گیری در گروه ها بسیار دشوار است.

صرف گرد هم آمدن عده ای و تلاش برای رسیدن به هدفی، ضامن موفقیت آنها نمی باشد.



تعریف گروه :

* اجتماع دو یا چند نفر که برای دستیابی به یک یا چند هدف مشترک فعالیت می کند ، و با همدیگر تعامل دارند.

* تعداد اشخاصی که روابطشان بر اساس یک رشته نقش ها و پایگاه های پیوسته استوار شده باشد. اعتقادات و ارزش های مشترکی داشته باشند، به حد کفایت از ارزش های مشترک و مشابه و نیز روابطشان با یکدیگر آگاهی داشته باشند .

* گروه تعدادی از افراد انسانی است که براساس یک روابط متقابل و احساس همبستگی با یکدیگر همکاری و همیاری دارند.



وجه مشترک تمام تعاریف

تعداد اعضای گروه محدود است.
مجموعه افرادی که در کنار هم هستند
باید با هم مراوده داشته باشند.
افراد باید دارای هدف مشترکی باشند.
برای رسیدن به مقصد مشترک با هم
همکاری داشته باشند.





نکات مهم در تعريف گروه





ویژگی های مشترک انواع گروه ها

- ضوابط و مقررات
- همبستگی گروهی
- هدف
- ساخت سازمانی گروه
- نام و نشان
- روابط افراد
- تشکیل جلسات بحث و گفتگو
- تصمیم گیری
- ملاک و معیارهای گروهی
- رهبری



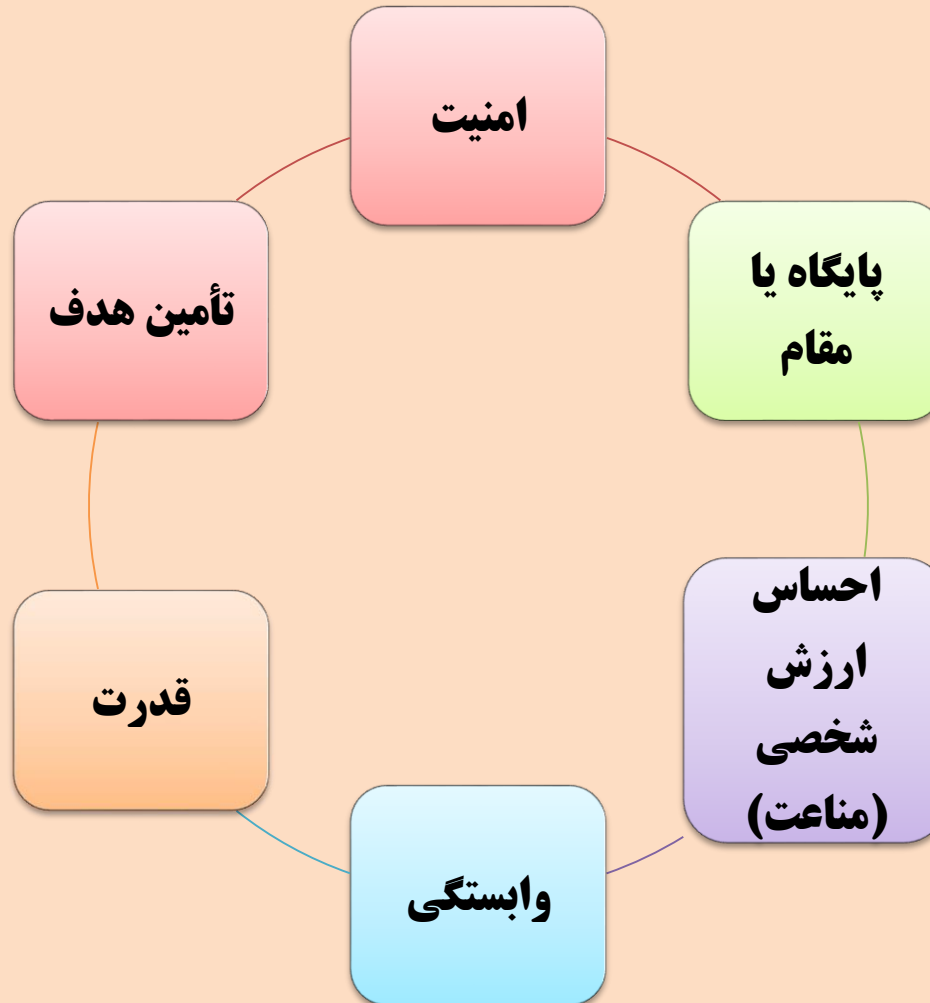
بررسی فواید ایجاد گروه



- سرعت بخشیدن به کار
- افزایش عملکرد کارمندان
- ایجاد اعتماد و ارتباط
- آموختن از دیگران
- کاهش استرس
- بهره بردن از دیگران

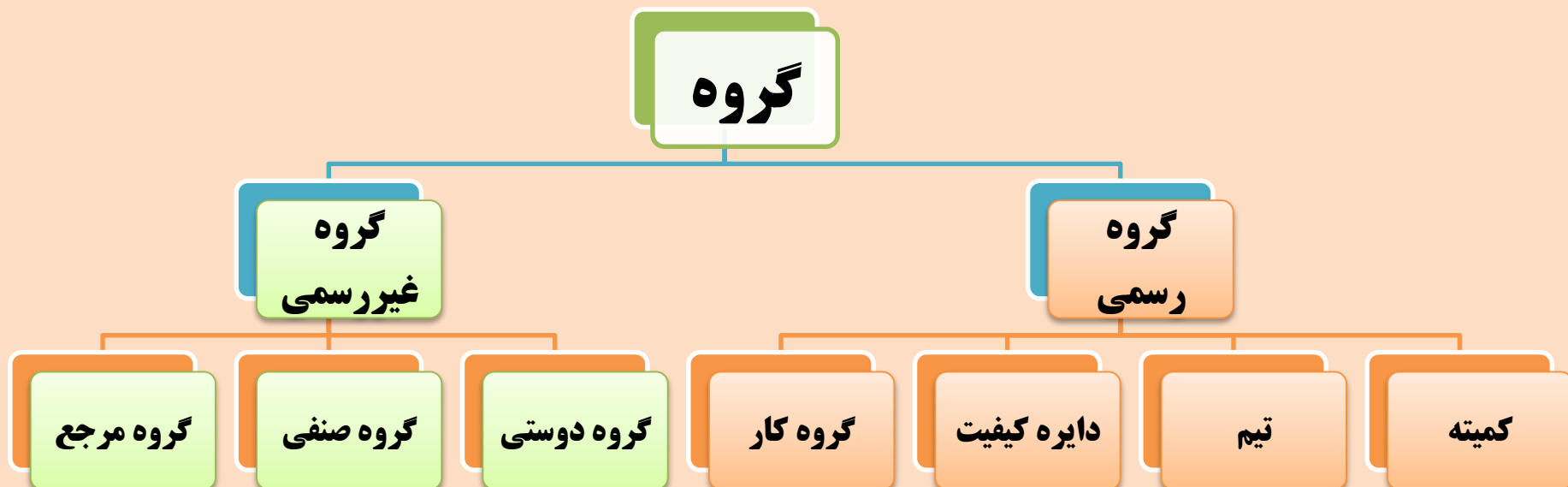


علل پیوند افراد به گروه ها





انواع گروه



✓ بر اساس سنخیت روابط بین افراد بوجود می آیند.

✓ دوستی بر اساس سنخیت منافع ، روانی یا ارزشهای مشترکی که افراد با هم دارند حاصل می گردد . (گرین برگ و بارون، ۲۰۰۰)

✓ در جهت کسب هدف سازمانی شکل می یابد .

✓ به رسمیت گرایی توجه دارند و در سازمان به گروه های کاری نیز موسومند .

✓ جایگاه اعضا گروه رسمی و یا کاری بر اساس نمودار سازمانی مشخص می شود .



گروه کار

شامل یک سرپرست و تعدادی زیر دست است که به او گزارش می دهند .
ویژگی : تشکیل بر اساس نمودار

تیم

شامل افرادی است که با مهارت های مکمل در محور اهداف و عملکردی متعهد شده و در جهت کسب هدف مشترک تلاش می کنند .

دایره کیفیت

یک گروه خودگردان که به طور ارادی و داوطلبانه بر اساس یک نظم به وجود آمده اند . تا مسائل را شناسایی ، تجزیه و تحلیل و حل نمایند .

کمیته

خارج از ساختار گروه های کار جهت حل مسایل ایجاد می شوند . می تواند بلند مدت یا کوتاه مدت باشند . با چرخش و جابجایی اعضا می تواند به حیات خود تداوم بخشد .

گروه دوستی

از افرادی که دوست دارند با هم دیگر باشند تشکیل می شود . علاقه به کارکردن با هم دارند ، اینان با هم نشست و برخاست می کنند ، ساعت استراحت را نیز با هم میگذرانند . خارج از محیط کار هم باهم هستند .

گروه صنفی

گروهی متحد هستند که کارشان تقویت منافع مشترک و غیر کاری می باشند . افراد یک سازمان که در رابطه با منافع مشترک یکی شوند و اهداف صنفی آنها بطور عمده به جای هدف سازمانی عمل نماید .

گروه مرجع

یک گروه ویژه غیر رسمی است که اشخاص از آن گروه ها جهت ارزیابی خود استفاده می کنند . به دو دلیل مطرح می شوند:
۱ . اعتماد اجتماعی : به افراد در جهت تصدیق و مشروح دانستن گرایشات و ارزش ها کمک می کند .
۲ . مقایسه اجتماعی : به افراد در جهت ارزش یابی آنچه که انجام داده اند در مقایسه با دیگران کمک می کند .



وظایف گروه های رسمی

وظایف سازمانی

- کارهای پیچیده و به هم وابسته ای که خارج از توان افراد است به انجام می رساند .
- راه حل ها و افکار خلاق و نو ارائه می کند .
- تلاش های میان فردی را هماهنگ می کند .
- ساز و کارهای حل مسأله برای حل مسائل پیچیده ای که اطلاعات و ارزیابی های متنوع را می طلبد فراهم می کند .
- تصمیمات پیچیده را به اجرا در می آورد .
- کارکنان تازه وارد را آموزش داده و جامعه پذیری می کند .

وظایف فردی

- رضای نیاز افراد به تعلق
- حس هویت و احترام به خود را در فرد پرورش داده ، برآورده ساخته و تأیید می کند .
- فرصت آزمایش و در میان گذاشتن ادراکات خود را از واقعیت های اجتماعی به افراد می دهد .
- دلواپسی های فردی و احساس عدم امنیت و بی قدرتی را کاهش می دهد .
- سازگاری برای حل مسائل فردی و میان فردی فراهم می آورد .



مقایسه گروه های رسمی و غیر رسمی

هرچه گروه رسمی تر باشد:

- ✓ رهبری آن منظم تر
- ✓ رعایت آیین نامه ها و مقررات دقیق تر
- ✓ گزارش افراد الزامی
- ✓ میزان پیشرفت کار مشخص تر
- ✓ و کسب نتایج مورد انتظار به طور مرتب و منظم



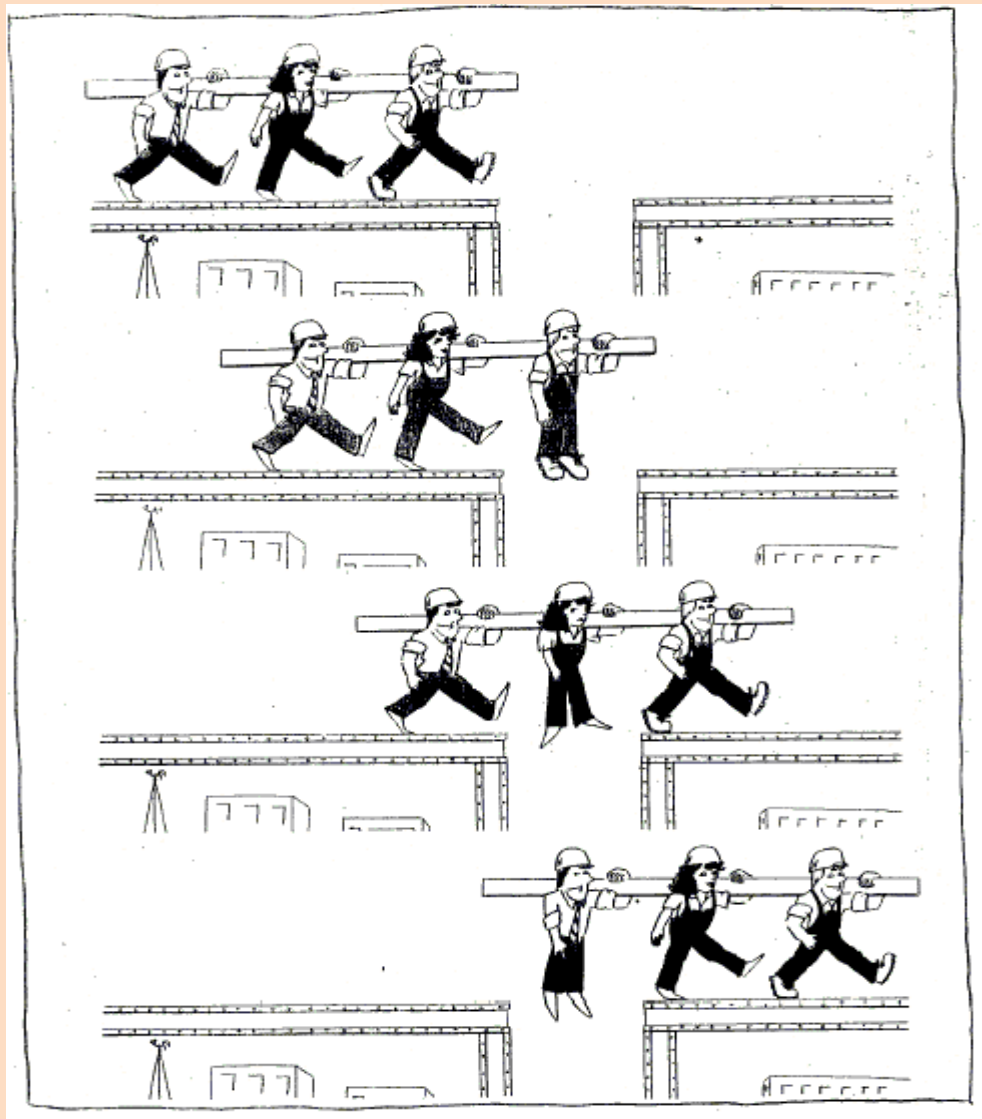
(در هر دو نوع گروه رهبر باید نتیجه گرا باشد.)



نظام پيشهادها



شرکت برق منطقه ای سمنان





تعداد مناسب اعضای گروه

- هرچه تعداد اعضاء گروه بیشتر باشد، **مشارکت افراد** در گفتگوها نامتعادل تر خواهد بود.
- بهره جویی از **خلاقیت** افراد در گروه های ۷ نفره ، حداکثر و در گروه های بیش از ۱۰ نفر حداقل است.
- **میزان خطا** با افزایش تعداد افراد گروه ، **کاهش می یابد**.
- **هزینه های** سازمان در گروه های بیش از ۷ نفر **افزایش می یابد**.
- مشکلات گروه های زوج بیشتر از گروه های فرد است .

اجرای این:



تعداد مناسب اعضای گروه

۱. اگر اتفاق نظر یا اجماع برای گروه مهم باشد:
✓ بهترین تعداد ۳ تا ۵ نفر می باشد.
۲. اگر کیفیت تصمیم گیری مورد نظر باشد:
✓ بهترین تعداد ۷ تا ۱۳ نفر می باشد.
۳. اگر هم کیفیت تصمیم گیری و هم اتفاق نظر یا اجماع مهم باشد:
✓ بهترین تعداد ۵ تا ۷ نفر می باشد.



۱۰ مشکل رایج در کار گروهی

- سردرگمی
- تعجیل در عمل
- اعضای سلطه جو
- متهم کردن دیگران
- اعضای پرحرف
- نادیده انگاری و بی اعتنایی
- انحراف از موضوع
- اعضای بی اعتناء
- اصرار بر تحمیل نظرهای شخصی
- خصومت شخصی اعضا



What is
team? •





تبدیل گروه به تیم

- ۱ رهبری ، جمعی باشد .
- ۲ پاسخگویی از صرفاً فردی به گروهی تبدیل شود .
- ۳ گروه مقصد یا رسالت خود را تدوین کند .
- ۴ طریق زندگی حل مسئله باشد نه فعالیتی پاره وقت .
- ۵ اثر بخشی با نتایج و محصول جمعی گروه سنجیده شود .



تبدیل گروه به تیم

۶

• همه ی اعضای تیم هدف ها را شناخته و پذیرفته باشند .

۷

• اعضای تیم مهارت های لازم را کسب کرده باشند .

۸

• اعضاء اولویت های تیم را شناسایی کرده و پذیرفته باشند .

۹

• اعضای تیم مالکیت کار خود را داشته باشند .

۱۰

• تیم چشم انداز مشترکی برای انجام کارش داشته باشد .

۱۱

• اعضای تیم بصیرت برای انجام کارهایشان داشته باشند .

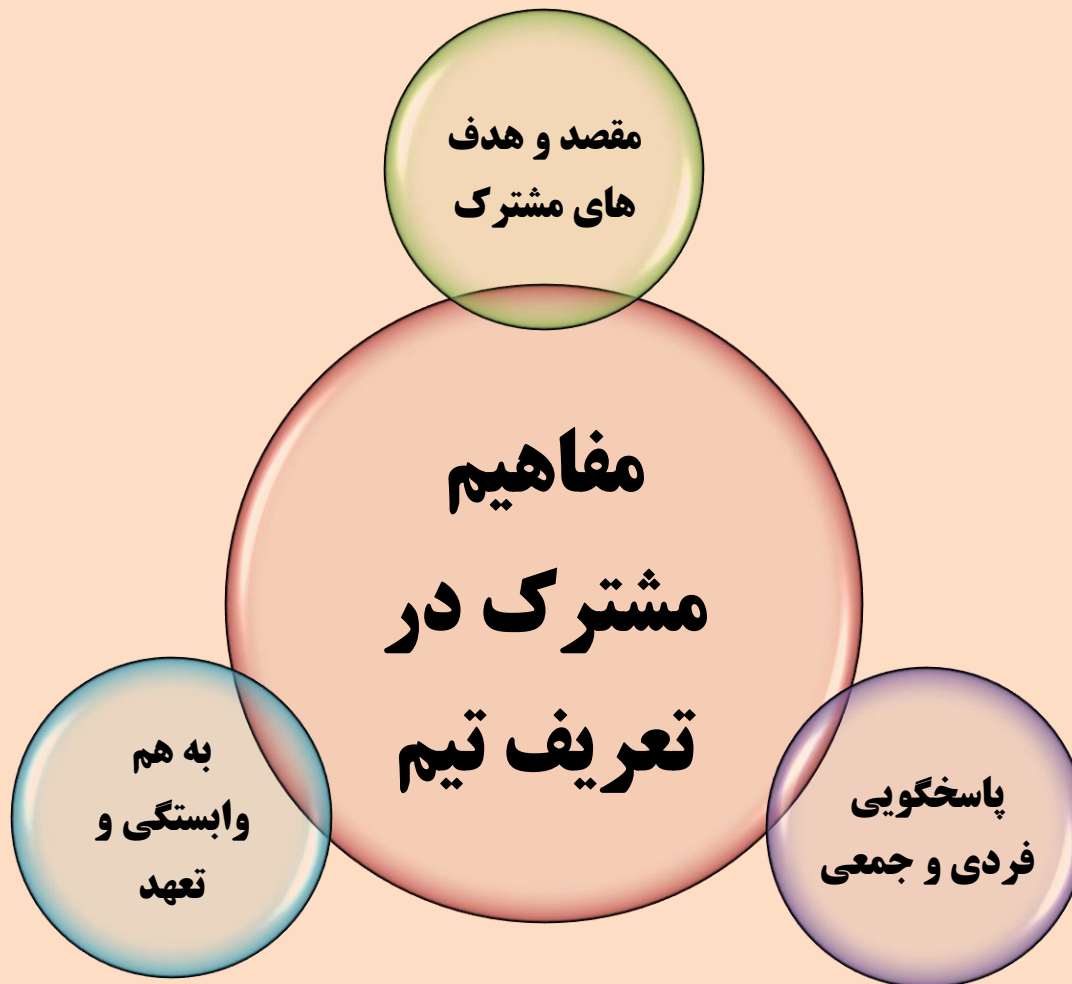


تعريف تيم

گروه کوچکی از افراد با تخصص های مختلف مکمل هم برای دستیابی به هدف مشترک اطلاق می شود که برای آن ایجاد شده اند و در رابطه با آن مسئولیت مشترک دارند .



نکات اصلی در تعریف تیم





تمایز تیم از گروه

تیم ها

سهام هر فرد و محصولات کار
جمعی

نتایج طرفینی

اهداف مشترک و تعهد به مقصد

تقاضاهایی که بر خود تحمیل
کرده اند

عملکرد وابسته
است به ...

پاسخگویی برای
نتایج مبتنی است بر
...

اعضا علاقه مندند به
...

آمادگی پاسخ به ...

گروه ها

سهام هر فرد

نتایج فردی

اهداف مشترک

تقاضاهای مدیریت



آیس و گریه:

آیس: "لطفاً به من بگو از کدام راه باید بروم؟"

گریه: "بستگی به این دارد که کجا می خواهی بروی؟"

آیس: "خیلی برایم مهم نیست کجا بروم."

گریه: "پس مهم نیست از کدام راه بروی."



نظام پیشنهادی



شرکت برق منطقه ای سمنان





اصول کار تیمی

کشور ما - ایران - یکی از کشورهایی است که دارای سابقه و فرهنگ کار تیمی است. در ساختار اجتماعی سنتی ما، بویژه در جماعت‌های روستایی و عشایری که قرن‌ها ستون‌های بنای اجتماعی بوده‌اند، بسیاری از کارها به شکل تیمی و با همکاری انجام شده است. اما فرهنگ و نگرش کار تیمی تا حدی که پاسخگوی نیازهای کنونی باشد قوام نیافته است.

اگر کسی همه ۱۷ صفت یا ویژگی مورد بحث در این جلسه را در خود جمع داشته باشد، مطمئن باشید که نقش تیمی خود را خوب بازی خواهد کرد. (برگرفته از کتاب ۱۷ اصل کار تیمی - جان ماکسول)



اصل اول: انعطاف پذیری

۱ - سازگار و انعطاف پذیرند: کار تیمی با خشکی و انعطاف ناپذیری سازگار نیست. جلو خشونت خویش را می توان گرفت، بر ترس می توان چیره شد و تنبلی را با حربه انضباط از خود دور کرد، اما خشکی دماغ علاجی ندارد، و بذر انهدام را در درون خود دارد. اگر بخواهید با دیگران کار کنید و در تیم عضوی موثر باشید باید از انطباق بر تیم ابایی نداشته باشید. بازیگران سازگار و انعطاف پذیر تیم:

الف- آموختن را دوست دارند. ب - احساس امنیت می کنند.

پ - خلاق هستند. ت - خدمت به مردم را دوست دارند.



اصل دوم: همدلی و همکاری

اول باید با یکدیگر کار کرد، بعد با یکدیگر برنده شد. چالشهای بزرگ، کار تیمی بزرگ می طلبد، و ضروری ترین صفتی که تیم را در کارهای دشوار موفق می سازد همکاری توأم با همدلی اعضای آن است. همکاری توأم با همدلی یعنی اینکه با دل و جان با یکدیگر کار کنیم. نویسنده نظر داده که چهار تحول باید رخ دهد تا همکاری اعضای تیم همدلانه شود:



اصل دوم: همدلی و همکاری

تحول در برداشت و بینش - به اعضای تیم به چشم همکارانی همدل بنگرید نه به چشم رقیب؛

نگرش - اگر بخواهید ذهنیتی پیدا کنید که خود و اعضای تیم را به جای رقیب مکمل یکدیگر بدانید به حمایت از اعضای تیم روی آورید؛

کانون توجه - به جای خود، تیم را در کانون توجه قرار دهید؛

به نتیجه بیندیشید - همکاری و همدلی، چند را، چندان می کند.



اصل سوم: تعهدپذیری

لحظه ای که خود را به انجام کاری متعهد می سازید، خداوند هم به یاری می آید. دستهایی به یاری می آیند که اگر تعهدی نداشتید نمی آمدند. بسیاری از مردم تعهد را از دریچه احساس خود می نگرند. احساس آنها راهنمای انجام تعهد است. اما تعهد راستین چیزی دیگر است. تعهد امری احساسی نیست بلکه ریشه آن در منش ماست. تعهد معمولاً درگیر و دار سختی خود را نشان می دهد. تعهد به استعداد و توانایی بستگی ندارد. تعهد بر اثر انتخاب ایجاد می شود، نه بر اثر شرایط و تعهدی می ماند که مبتنی بر ارزشها باشد. زیرا پذیرش تعهد یک چیز است و پایبندی به آن چیز دیگر.



اصل چهارم: برقراری ارتباط

تیم یعنی یک جان در چندین بدن. مثل خردمندان فکر کنید، اما با مردم به زبان خودشان حرف بزنید. جان کلام این است که کار تیمی نمی توان کرد، مگر اینکه بازیکنان با یکدیگر ارتباط برقرار کنند. اگر ارتباط نباشد تیمی در کار نیست، بلکه جمعی از افراد هستند که پیوندی با یکدیگر ندارند. ارتباط باز پایه های اعتماد را محکم می سازد. داشتن مقاصد پنهان، و ایجاد ارتباط از طریق شخص ثالث مناسبات تیم را تضعیف می کند. مردم به کاری که در آن به بازی گرفته شوند دل می دهند.



اصل پنجم: لياقت و كفايت

اعضای باکفایت هر تیمی توانایی و صلاحیت انجام کار را در بهترین وجه ممکن آن دارند. آدمهای لایق و با کفایت تعالی طلب هستند. تعالی، ارزش ما را برپایه توانایی و ظرفیت خود ما می سنجد. آدمهای باکفایت به متوسط قانع نمی شوند. نیروی خود را بر کار خویش متمرکز می سازند و در طبق اخلاص می گذارند. آدمهای با کفایت، کیفیت کار خود را پایین نمی آورند.



اصل ششم: قابل اعتماد بودن

از آنهایی که بحث و استدلال می کنند نترسید، از کسانی بترسید که در بحث و گفتگو طفره می روند. پایه های اعتماد عبارتند از:

انگیزه اصلی - سعی می کنم انگیزه های خود را در چارچوبی درست قرار دهم و اعضای تیم را نیز تشویق به همین کار می کنم، حال اگر کسی باشد که مصلحت خویش را بر مصلحت تیم مقدم بدارد قابل اعتماد نخواهد بود.

مسئولیت - در تحلیل نهایی، صفت مشترک همه آدمهای موفق مسئولیت پذیری آنها است. انگیزه به ما می فهماند که چرا اشخاص قابل اعتماد هستند، اما احساس مسئولیت اشخاص نشان می دهد که می خواهند قابل اعتماد باشند.

فکرکردن - قابلیت اعتماد فراتر از مسئولیت پذیری است. مسئولیت پذیری باید با فکر همراه باشد تا به درد بخورد.

پایداری - اگر نتوان بر یاران تیمی همیشه اعتماد کرد، هیچگاه به آنها اعتماد نکنید. پایداری فراتر از استعداد است. منشی را می طلبد که به رغم دشواریها جا نزند.



اصل هفتم: انضباط

در کوره انضباط است که استعداد به توانایی تبدیل می شود. انضباط انجام کارهایی است که نمی خواهید انجام دهید، تا دست به انجام کاری بشوید که می خواهید انجام دهید. اشخاص باید در سه زمینه انضباط ایجاد کنند تا برای تیم مفید باشند:

الف - انضباط اندیشیدن - اگر ذهن خود را فعال نگاه دارید پیوسته به چالشهایی ذهنی روی می آورید و همواره به چیزهای خیر می اندیشید؛

ب - انضباط احساسات، نگذارید احساسات شما را از کاری که باید بکنید باز دارد یا به کاری که نباید بکنید وادارد.

پ - انضباط لازم برای اقدام و عمل - تفاوت برنده با بازنده در عمل و بی عملی است.



اصل هشتم: ارزش افزایی یاران

یاران، تیم را بالا می کشند: بر قدر و ارزش یاران افزودن کاری بزرگ است. بیشتر مردم وقتی که به وضع موجود راضی می شوند از صعود به قله های بالاتر باز می مانند. اعضای تیم، کسی را که بتواند آنان را بالا ببرد، و بر توان و ظرفیت آنها بیفزاید دوست دارند و می ستایند. کسانی که یاران تیمی خود را پروبال می دهند و راه رشدشان را می گشایند چند ویژگی مشترک دارند:

الف - یاران تیمی خود را قدر می شناسند؛

ب - ارزشهای یاران تیمی را ارج می نهند؛

پ - قدر و منزلت یاران تیمی را بالا می برند؛

ت - به دیگران بال و پر می دهند قبل از آنکه خود بال و پر گشایند.

حقیقت این است که مردم همیشه به کسی که بزرگشان کند نزدیک می شوند و از کسی که از قدرشان بکاهد دوری می جویند.



اصل نهم : اشتیاق

کاری بزرگ بدون اشتیاق انجام نشده است. هیچ چیز جای اشتیاق را نمی گیرد. تیمی که محفل مشتاقان باشد نیرویی شگرف می یابد، و چنین نیرویی منشاء قدرت می شود. آدمهای موفق می دانند که نگرش انسان دست خود اوست و اشتیاق بخشی از آن است. آنان که دست روی دست می گذارند تا نیرویی از خارج اشتیاق شان را برانگیزد ریزه خوار دیگرانند.

اگر بازی را آغاز نکنید برنده نمی شوید. بر ترس غلبه کنید. برای غلبه بر ترس، باید ترس را احساس کنید و بعد دست به عمل بزنید. راه شکستن ترس فقط این است که با ترس رو به رو شویم و سپس گامی عملی برداریم. همین طور اگر بخواهیم از مشتاقان باشیم، باید در این راه گام برداریم.



اصل دهم: هدفمندی

زندگی کردن با عقاید جهانیان آسان است، فرورفتن در لاک عقاید و افکار خویش نیز آسان است. اما انسان بزرگ کسی است که هم در میان جمع باشد و هم استقلال رأی و فکر خود را حفظ کند.

تیمی موفق می شود که اعضای آن برای رسیدن به مقصد مصمم باشند و هوش و حواسشان به کارشان باشد. به قول «ویتنی» نخستین رئیس آزمایشگاه پژوهشی جنرال الکتریک : «بعضی از مردم هزاران دلیل می آورند که چرا کاری را که می خواهند انجام دهند نمی توانند. در صورتی که فقط یک دلیل نیاز دارند که چرا می توانند».

طول عمر ما دست خود ما نیست، اما صرف عمر دست خود ماست. اگر هدفی و مقصودی را دنبال کنیم، از عمر و استعدادی که خداوند به ما داده نهایت استفاده را خواهیم کرد.



اصل يازدهم: احساس رسالت داشتن

راز کاميابی، پايداری در راه هدف است. کسی که «چرا»ی دارد که برای آن زندگی می کند تقريباً «چگونه» ای را تحمل می کند. ياران تیمی که رسالتي را بر دوش خود احساس می کنند و خود را نسبت به تیم متعهد ساخته باشند می گذارند که رهبر تیم وظيفه رهبری خود را انجام دهد.

چهار ویژگی افرادی که احساس رسالت می کنند:

الف - مقصد تیم را می دانند؛

ب - می گذارند که رهبر تیم، رهبری کند؛

پ - اول توفيق تیم را می خواهند بعد توفيق خود را؛

ت - به هر کاری که لازم باشد دست می زنند تا رسالت خود را انجام دهند.



اصل دوازدهم: آمادگی

آمادگی، تفاوت بین برد و باخت است. دستاوردهای چشمگیر، حاصل آمادگی عادی و معمولی است. آمادگی از آنجا آغاز می شود که بدانید برای چه چیزی آماده می شوید. برای توفیق در هر کار و کوششی باید مراقب جنبه های ذهنی بازی خود باشید. باید خود را از نظر جسمی آماده کنید. اما باید به خود، به تیم خود و به شرایط و موقعیتی که در آن هستید نیز نگرشی مثبت داشته باشید. «هنری فورد» عقیده داشته است که: «راز کامیابی بیش از هر چیز دیگر در آمادگی است». آمادگی ایجاب می کند که به سیر حرکت آینده بیندیشیم به طوری که اکنون دریابیم که بعدها چه نیازی داریم.



اصل سيزدهم: جوشش با ياران تيم

آن کس که عقاید خویش را بیشتر از یاران تیم دوست دارد و عقیده های خود را پیش می برد، تیم را از حرکت باز می دارد. وقتی که پای مناسبات به میان می آید همه چیز با احترام و ارج نهادن دیگران آغاز می شود. جورج مک دوفالد شاعر اسکاتلندی عقیده دارد: «کسی که به من اعتماد می کند از کسی که مرا دوست دارد گامی فراتر نهاده است.»



اصل چهاردهم: در پی ارتقاء بودن

ارتقای شما، ارتقای تیم است. چنان بیاموزید که گویی عمری جاودانه دارید. چنان زندگی کنید که گویی همین فردا پایان عمر شماست.

مدیرعامل جوان «نوکیا» در ارتباط با ارتقاء دو خط را دنبال می کرد. نخست تصمیم گرفت که تلاشهای سازمان را در فناوری اطلاعات متمرکز سازد. کار مهم دیگر این بود که به آدمها توجه کند. زیرا او تشخیص داد که ارزش شرکت به منابع انسانی است و نه به منابع طبیعی. او می گوید: «آموزش مدام حق هر کسی است که در آن شرکت کار می کند»



اصل پانزدهم: از خود گذشتگی

جایی که تیم باشد، منیت در کار نیست. یک شاعر به شوخی گفته است: «ما را خدا برای این خلق کرده است که به دیگران نیکی کنیم. دیگران اینجا چه می کنند، نمی دانم». هیچ تیمی توفیق نمی یابد، مگر اینکه هرکس دیگری را بر خود مقدم بدارد. از خودگذشتگی آسان نیست، اما لازم است. بذر از خودگذشتگی را چگونه در بستر ذهن خود می پاشید؟ این کار را با گامهای زیر بردارید:

الف - بخشنده و گشاده دست باشید؛

ب - سیاست بازی را کنار بگذارید؛

پ - وفادار باشید؛

ت - به وابستگی متقابل بیش از استقلال ارج نهد.



اصل شانزدهم: مشکل گشایی

دنبال درد نگرديد، درمان را پيدا كنيد.

تپ شخصيتي ما، پرورش و تربيت، و تاريخچه زندگي شخصي ما تعيين مي كند كه تا چه حد مشكل گشا هستيم. اما البته هر كسي مي تواند اهل يافتن راه حل باشد. به حقايق توجه كنيد كه همه راه حل جويان و مشكل گشايان تشخيص داده اند:

الف - مشكلات، تصويرهاي ذهني ما هستند؛

ب - همه مشكلات قابل حل هستند؛

پ - مشكلات، آن چنان را آن چنان تر مي كنند. در رويارويي با مشكلات چهار راه درپيش داريد: فرار از مشكل، مبارزه با مشكل، فراموش كردن مشكل يا رويارويي با آن انتخاب شما كدام است.



اصل هفدهم: پیگیری مستمر

هرگز میدان را ترک نکنید. دور را دیدن یک چیز است و رفتن به آنجا چیزی دیگر. آدمهای نستوه به بخت، سرنوشت، یا قضا و قدر متکی نیستند و وقتی که شرایط دشوار می شود، از کار دست نمی کشند. می دانند که روز جهد و کوشش، روز وادادن نیست. توماس ادیسون می گفت: «من از جایی آغاز می کنم که آخرین نفر رها کرده است».

«ویلیامز» می گوید: «اگر سختکوش باشید از پنجاه درصد مردم آمریکا جلو افتاده اید، اگر صادق باشید از چهل درصد دیگر پیش می افتید و ده درصد دیگر در نظام اقتصاد آزاد، جنگی است با چنگ و دندان».



ناسا و مشکل خودکار:

هنگامی که ناسا برنامه فرستادن فضانوردان به فضا را آغاز کرد، با مشکل کوچکی روبرو شد. آنها دریافتند که خودکارهای موجود در فضای بدون جاذبه کار نمی‌کنند. (جوهر خودکار به سمت پایین جریان نمی‌یابد و روی سطح کاغذ نمی‌ریزد.) برای حل این مشکل آنها شرکت مشاورین اندرسون را انتخاب کردند. تحقیقات بیش از یک دهه طول کشید، ۱۲ میلیون دلار صرف شد و در نهایت آنها خودکاری طراحی کردند که در محیط بدون جاذبه می‌نوشت، زیر آب کار می‌کرد، روی هر سطحی حتی کریستال می‌نوشت و از دمای زیر صفر تا ۳۰۰ درجه سانتیگراد کار می‌کرد. روس‌ها راه حل ساده‌تری داشتند: آنها از مداد استفاده کردند!



نظام پیشنهادی



شرکت برق منطقه ای سمنان



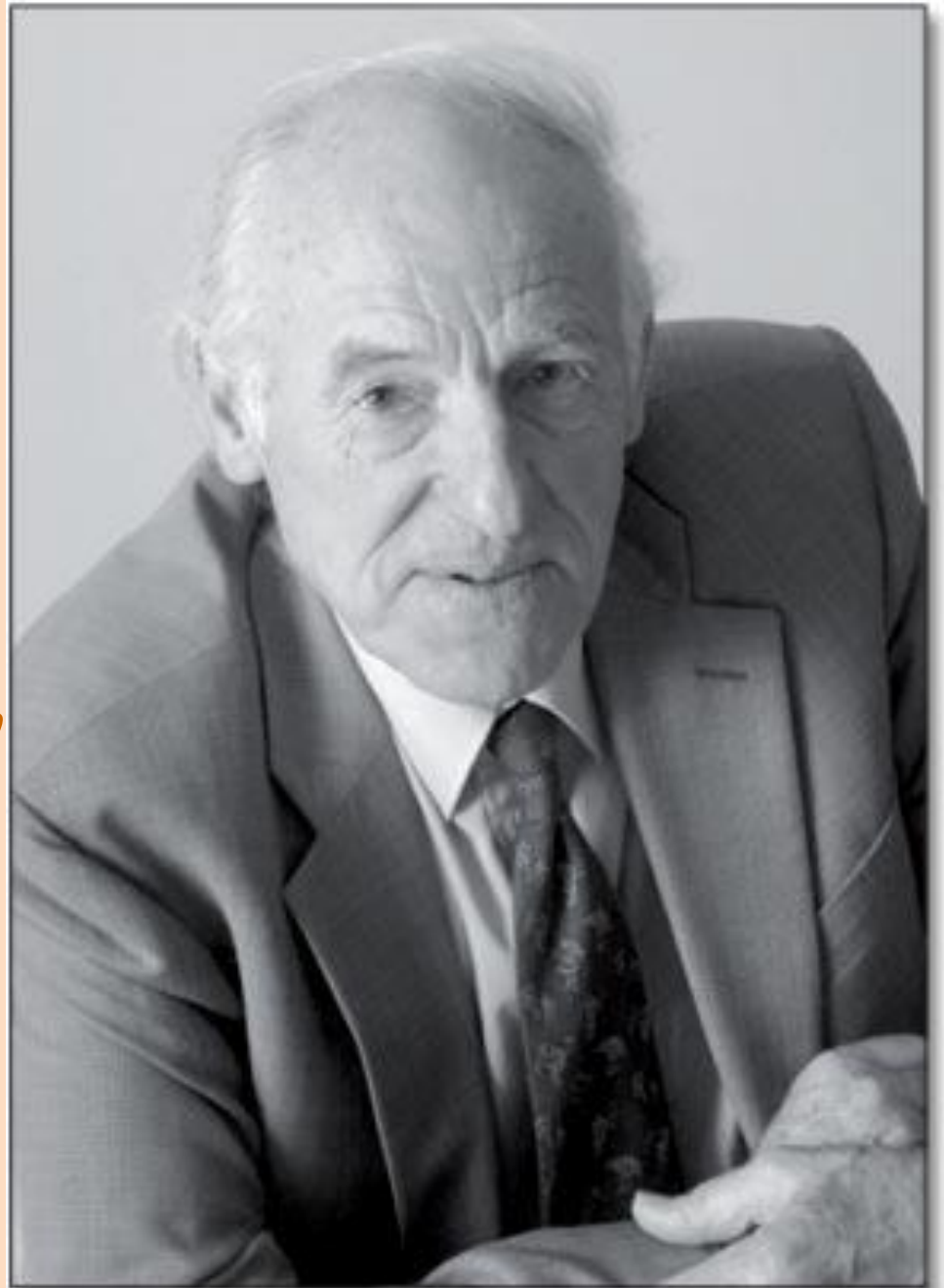
نقش های تیم بلین



Belbin's Team Roles

“What is needed is not well balanced individuals, but individuals who balance well with each other.”

Belbin 2003



ارزیاب - مراقب



ایده پردازان



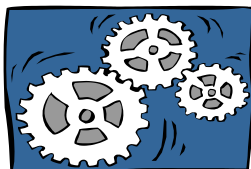
گروهی کاران



منبع یاب ها



عمل گرایان



هماهنگ کنندگان



تمام کنندگان



شکل دهندگان



متخصصان



ایده پردازان Plant



ویژگی ها

خلاق، مبتکر، ایده پرداز، غیراصول گرا. مشکلات سخت را حل می کند و ایده های تازه را مطرح می کند.

نقاط ضعف
قابل تحمل

جزئیات را نادیده می پندارد. انقدر ذهنش مشغول است که نمی تواند ارتباطات موثری برقرار کند.



منبع یاب ها Resource investigators



ویژگی ها

برون گرا، با شور و نشاط، کنجکاو، ارتباطی. دارای ظرفیت لازمه برای ارتباطات تازه و چیزهای نو. دارای توانایی برای پاسخگویی به یک چالش.

نقاط ضعف
قابل تحمل

وقتی که شور و نشاط اولیه تمام می شود، ممکن است که علاقه اش نسبت به موضوع پایان یابد. می تواند بیش از اندازه خوش بین باشد.



هماهنگ کنندگان Co-Ordinators



آرام، مطمئن. اهداف را معین می کند، تصمیم گیری را تسهیل می کند و خوب کار نمایندگی گروه را انجام می دهد. این ظرفیت را دارد که بر حسب شایستگی ها رفتاری عادلانه و بدون تعصب از خود نشان دهد و از تمام کمکها استقبال کند.

ویژگی ها

از لحاظ توانایی ممکن است از حد متوسط فراتر نرود و نیز گاهی به دنبال کارهای شخصی اش است.

نقاط ضعف
قابل تحمل



شکل دهندگان Shapers



ویژگی ها

چالش برانگیز. پویا. تحت فشار سخت تلاش بسیار می کند. انگیزه و شجاعت لازم را برای فائق آمدن بر موانع را داراست. با بی حرکتی و سکون، آدمهای از خود راضی و خود فریبی مبارزه می کند.

نقاط ضعف
قابل تحمل

می تواند باعث تحریک دیگران شود. نسبت به تاخیر بی حوصله است. ممکن است به احساسات دیگران خدشه وارد سازد.



ارزیاب - مراقب Monitor Evaluators



هوشیار، استراتژیک، با قدرت تشخیص. تمام گزینه ها و قضاوتها را به درستی در نظر می گیرد. برون دادها و اندیشه های گروهی را مورد ارزیابی قرار می دهد.

ویژگی ها

فاقد قدرت الهام بخشی یا انگیزه بخشی به دیگران است. می تواند بیش از اندازه منتقد باشد.

نقاط ضعف
قابل تحمل



گروهی کاران Team Workers



اهل همکاری، ملایم، دارای توانایی درک شرایط و دیپلماتیک.
خوب گوش می دهد، اصطکاک را دفع می کند، اوضاع را آرام می
کند و می تواند مقوم کار گروهی باشد.

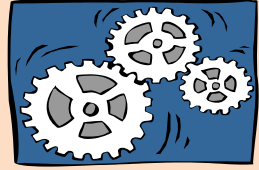
ویژگی ها

در لحظات بحران توانایی تصمیم گیری خود را از دست می دهد.
براحتی می توان او را تحت تاثیر قرار داد.

نقاط ضعف
قابل تحمل



عمل‌گرایان Implementers



منظم، قابل تکیه، محافظه کار و کارآ. ایده‌ها را تبدیل به عمل می‌کند. دارای عقل عملی است و سخت کوش است

ویژگی‌ها

می‌تواند تا حدی غیرقابل انعطاف باشد و نسبت به امکانات جدید واکنش‌کنندگی نشان دهد

نقاط ضعف
قابل تحمل



تمام کنندگان Completer-Finisher



ویژگی ها
سخت کوش، منظم، خودآگاه، مضطرب. دائم به دنبال خطاهاست.
سروقت تحویل می دهد. به جزئیات توجه زیادی دارد.

نقاط ضعف
ممکن است بیش از اندازه نگران چیزهای کوچک باشد. میل ندارد
که نمایندگی کند.
قابل تحمل



متخصصان
Specialist



ویژگی ها

به تنهایی فکر میکند، به تنهایی کاری را شروع می کند، وقف کار می شود، علوم و مهارت ها را با منابع کم تولید می کند

نقاط ضعف

فقط در یک مسیر باریک روبرو پیش می رود، فقط در امور فنی متمرکز شده

قابل تحمل



سه گروه مدل بلین به همراه نقش های موجود در هر گروه

تفکرگرا Thought Oriented



PLANT (PL)



MONITOR EVALUATOR (ME)



SPECIALIST (SP)

عملگرا Action Oriented



IMPLEMENTER (IMP)



COMPLETER FINISHER (CF)



SHAPER (SH)

مردمگرا People Oriented



CO-ORDINATOR (CO)



RESOURCE INVESTIGATOR (RI)



TEAMWORKER (TW)

نقاط قوت و ضعف قابل قبول هر یک از نه نقش بلبین

نقاط ضعف قابل قبول

نقاط قوت

فکرگرا

- عدم توجه به جزئیات
- مشکل در برقراری ارتباط موثر
- فاقد قدرت انگیزه دادن به دیگران
- بیش از اندازه منتقد
- غرق در مسائل فنی
- مشارکت در حوزه های محدود کاری

- خلاق، مبتکر، ایده پرداز
- حل مشکلات سخت و طرح ایده های تازه
- هوشیار، استراتژیک، با قدرت تشخیص بالا
- قضاوت بی طرفانه پس از بررسی تمامی گزینه ها
- با اراده، خودکار، دریست در اختیار یک کار
- رایبه دانش و مهارت ناب به اعضاء تیم

Plant (PL)



Monitor Evaluator (ME)



Specialist (SP)



عملگرا

- دارای استعداد لازم جهت تحریک دیگران
- خدشه به احساسات دیگران
- غیرقابل انعطاف
- واکنش کند به فرصت های جدید
- بیش از حد نگران
- بی میل در تفویض اختیارات و کارها

- اهل چالش، پویا، پیشرفت تحت فشار
- دارای انگیزه و شجاعت لازم جهت غلبه بر موانع
- عملی، قابل اعتماد، کارآمد
- منظم، قابل تکیه، محافظه کار و کاراً
- سخت کوش، منظم، خودآگاه، وجدان کاری بالا
- دایم به دنبال یافتن خطاه، صیقل دهنده نهایی کار

Shaper (SH)



Implementer (IMP)



Completer Finisher (CF)



مردمگرا

- سقف توانمندی محدود و متوسط
- در برخی موارد به دنبال کارهای شخصی خود
- تردید در شرایط بحرانی
- عدم علاقه به مواجهه با دیگران
- بیش از اندازه خوش بین
- از دست دادن علاقه پس از برطرف شدن اشتیاق اولیه

- با اعتماد به نفس، پخته و بالغ، شناسایی استعدادهای
- اهداف شفاف، علاقه مند به تفویض اختیارات و کارها
- اهل همکاری، ملایم، دارای توانایی درک شرایط
- خوب گوش می کند و مخالف اصطکاک است
- برون گرا، با شور و نشاط کنجکاو، عاشق برقراری ارتباط
- شکارچی فرصت ها و توسعه ارتباطات خود

Co-ordinator (CO)



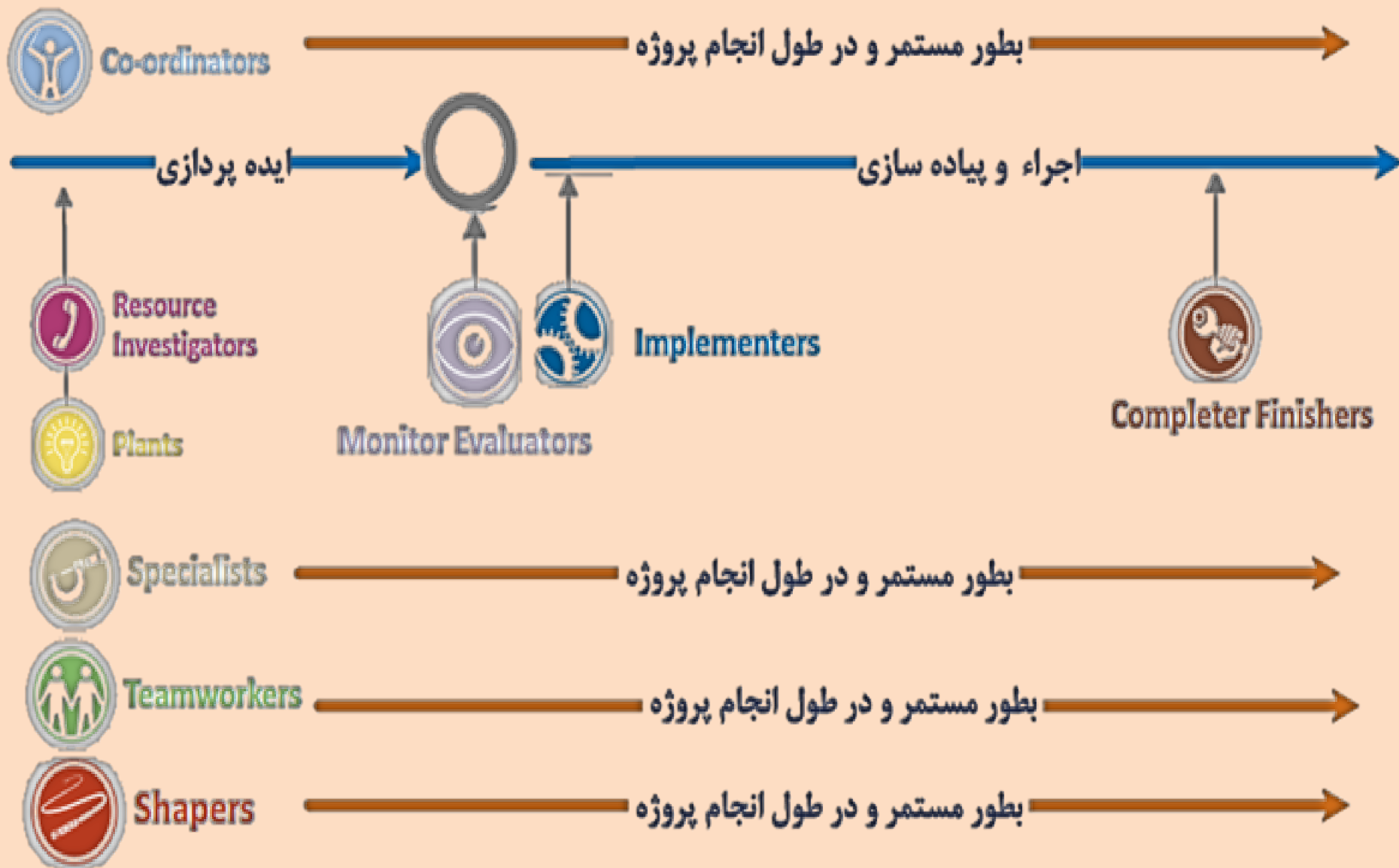
Teamworker (TW)



Resource Investigator (RI)



بهترین نقاط مشارکت و درگیر شدن هر یک از نقش های بلبین در انجام یک پروژه



برای تکمیل پرسشنامه بلین باید ۱۰ امتیاز را در هر سؤال طوری تقسیم کنید تا رفتار شما را در تیم توجیه کند. این ۱۰ امتیاز را می‌توانید به چندین جمله یا یک جمله اختصاص دهید.

مجموع امتیازات جملات می‌بایست ۱۰ شود

امتیازی که به هر جمله داده می‌شود می‌تواند از صفر تا ۱۰ باشد. دقت کنید که در امتیاز دهی از اعداد اعشاری استفاده نکنید.

بخش یک. من باور دارم که به صورت زیر به گروهی که در آن هستم می توانم کمک می کنم

- (a) من فکر می کنم که می توانم سریع متوجه فرصتهای جدید شوم و از آنها استفاده ببرم.
- (b) من خوب می توانم با تعداد بسیاری از افراد کار کنم.
- (c) وقتی قرار باشد در شرایطی کار کنم که با آن آشنا هستم سریع آن را حس می کنم.
- (d) یکی از دلایل اصلی که من موثر هستم این است که من ایده ها را پیگیری می کنم.
- (e) هر گاه متوجه شوم که کسانی هستند که چیزی ارزشمند برای گروه دارند قادرم آنها را به گروه جلب کنم.
- (f) تجربه و دانش فنی من بزرگترین دارایی ام است
- (g) می توانم برای یک مورد معقول راه حلهای جایگزین ارائه دهم بدون اینکه تعصب به خرج دهم.
- (h) من در ایجاد ایده های تازه خوب هستم.
- (i) حاضریم با شرایط ناآشنا روبرو شوم اگر در انتهای کار منجر به نتایج ارزشمند شود.

پرسشنامه بلین

بخش دو. اگر نقطه ضعف هایی در کار گروهی دارم ممکن است به دلیل یا دلایل زیر باشد

- (a) تا زمانی که جلسات خوب سازماندهی نشده باشند یا تحت کنترل نباشد یا خوب هدایت نشوند، من احساس راحتی نمی کنم.
- (b) وقتی دیدگاهی اعتراضی نسبت به موضوعی دارم، این باعث می شود به سختی بتوانم سریع و با شور و شوق به میان دوستانم در گروه بپیوندم.
- (c) سخت می توانم گروه را رهبری کنم شاید به این خاطر که بیش از اندازه نسبت به فضای گروه پاسخگو هستم.
- (d) گاهی اوقات بیش از اندازه مشغول اتفاقاتی می شوم که برای من می افتد و گاهی برای پی گیری یک اتفاق خیلی سست هستم.
- (e) همکارانم مرا آدمی می دانند که خیلی بی مورد نسبت به جزئیات و از اینکه ممکن است کارها خراب شود، نگرانم.
- (f) گاهی اوقات اگر نیاز باشد کاری انجام شود قدرتمند و سرکوب گر جلوه می کنم.
- (g) من نسبت به کسانی که نقطه نظر درستی دارند ولی به درستی نظرات آنها شنیده نشده است، بیش از اندازه سخاوتمند هستم.
- (h) تمایل به مشارکت دارم، مگر زمانی که موضوع مورد بحث در زمینه ای باشد که به آن اشراف کامل ندارم
- (i) وقتی گروه پی گیر ایده های تازه می شود، گاهی اوقات زیاد حرف می زنم.

پرسشنامه بلین

بخش سه. وقتی درگیر اجرای پروژه ای با دیگران هستید

- (a) همواره برای ارائه ایده های نو و مبتکرانه می توان روی من حساب کرد.
- (b) من آدم دقیقی هستم و همه چیز را تحت نظر دارم که این مانع اشتباهات بدون دقت و کارهای انجام نشده شود.
- (c) من توانایی دارم بر دیگران تأثیر بگذارم بدون اینکه بر آنها فشار بیاورم.
- (d) خیلی دوست دارم دنبال آخرین ایده ها و تحولات تازه باشم.
- (e) سعی می کنم حس حرفه ای بودن خود را حفظ کنم
- (f) من اعتقاد دارم ظرفیتم برای ارائه یک قضاوت درست توسط دیگران قابل تقدیر است.
- (g) همواره حاضریم از پیشنهاد خوب که منافع مشترک را به بار می آورد حمایت کنیم.
- (h) در یک جلسه، حاضریم برای انجام یک اقدام فشار بیاوریم تا مطمئن شوم که وقت مان در جلسه تلف نشود یا از هدف اصلی آن دور نشود.
- (i) دیگران می توانند به من تکیه کنند که همه کارهای ضروری سازماندهی شده اند.

بخش چهار. نگاه شخصیتی من نسبت به کار گروهی

(a) من علاقه دارم همکارانم را بهتر بشناسم.

(b) وقتی قرار است تصمیمی گرفته شود بی درنگ تصمیم میگیرم هر چند که به نظرات مختلفی علاقه مند باشم.

(c) من مایل نیستم که دیدگاه های دیگران را به چالش بکشم یا دیدگاه خودم در اقلیت قرار گیرد.

(d) فکر می کنم وقتی نیاز است که طرحی اجرا گردد استعداد خوبی برای پیش بردن امور دارم.

(e) تمایل دارم که از اشتباهات آشکار اجتناب کنم و همچنین از عهده مورد غیرقابل انتظار بر می آیم.

(f) حاضرم خارج از گروه از ارتباطاتم استفاده ببرم.

(g) در هر کاری که به عهده من گذاشته می شود سعی می کنم که حرفه ای عمل کنم.

(h) من معمولا استدلال های خوبی برای به چالش کشاندن ایده ها یا پیشنهادات ضعیف دارم.

(i) من زمانی که می دانم در مورد چه چیز صحبت می کنم، مشارکت می کنم

پرسشنامه بلین

بخش پنجم. من از انجام کاری احساس رضایت می‌کنم به این سبب که :

- (a) از تجزیه و تحلیل اوضاع و سبک سنگین کردن راه‌های ممکن لذت می‌برم.
- (b) من احساس می‌کنم که از صلاحیت و تجربه‌ام به عنوان مزیت استفاده می‌کنم
- (c) دوست دارم که عرصه‌ای را بیابم که تخیل مرا افزایش دهد.
- (d) آدمی هستم که می‌توانم توجه کامل خود را معطوف کاری کنم.
- (e) من به یافتن راه‌های عملی برای مشکلات علاقه‌مند هستم.
- (f) دوست دارم حس کنم همیشه روابط کاری خوبی را تحکیم می‌بخشم.
- (g) می‌توانم افرادی را ملاقات کنم که ممکن است چیز تازه‌ای برای طرح کردن داشته باشند.
- (h) می‌توانم توافق دوستان را برای انجام یک اقدام بگیرم.
- (i) روی تصمیم‌ها نفوذ زیادی دارم.

پرسشنامه بلین

بخش شش. اگر به من کاری ارجاع شود که در آن زمان کم است و افرادی که با آنها درگیر هستم را نمی شناسم

- (a) من تمایل دارم مطالعه ام تا حدی باشد که بتوانم به موضوع مسلط باشم
- (b) علی رغم وجود فشارها می توانم همچنان در رسیدن به هدف ایستادگی کنم.
- (c) این توان را دارم که به بحث و گفتگو دامن بزنم با این دیدگاه تفکرات جدید در گروه مطرح شود و امور پیشرفت کند.
- (d) معتقدم می توانم خونسردی خودم را حفظ کنم و ظرفیت خود را برای اینکه بتوانم مستقیم به موضوع تفکر کنم حفظ کنم.
- (e) با ایجاد هماهنگی میان کمکی که افراد مختلف می توانند ارائه کنند، قدرت دارم که از حجم کار بکاهم.
- (f) دوست دارم قبل از اینکه پاسخی را برای مشکلی بیابم به گوشه ای بروم و راهی را تدبیر کنم.
- (g) اگر حس کنم که گروه هیچ پیشرفتی نمی کند مایلیم که به صورتی مثبت رهبری گروه را به دست بگیرم.
- (h) در من حس طبیعی درک فوریت کار وجود دارد که کمک می کند از برنامه عقب نیافتیم.
- (i) آماده ام با فردی کار کنم که مثبت ترین نگرش را دارد - هر چند که ممکن است آدم سختی باشد.

بخش هفت. در گروه های کاری ممکن است گاهی با مشکلاتی (روبرو شوم) چون:

- (a) گاهی نسبت به کسانی که مانع پیشرفت امور می شوند بی حوصله می شوم.
- (b) وقتی با اعتراض واقعی روبرو می شوم در پیش بردن نظرات خودم درنگ می کنم.
- (c) احساس من این است که دارم وقتم را تلف می کنم و ممکن است به تنهایی آن را بهتر انجام دهم.
- (d) آگاهانه چیزهایی را از دیگران درخواست می کنم انجام دهند که می دانم خودم نمی توانم انجام دهم.
- (e) خیلی ساده حوصله ام سر می رود و متکی به یکی دو نفر اعضای محرک هستم تا باعث شود که دوباره سر کار برگردم.
- (f) اینکه دوست دارم خاطر من از درستی انجام کارها جمع باشد ممکن است مانع انجام امور شود.
- (g) چون بیش از اندازه تجزیه و تحلیل می کنم و به مسائل می اندیشم دیگران از من انتقاد می کنند.
- (h) سخت است وقتی اهداف مشخص نیستند شروع به کار کنم.
- (i) گاهی اوقات در توضیح و تصریح نقاط پیچیده کار که برایم پیش می آید ضعیف هستم.



- وقتی بهترین ها در کنار هم قرار گیرند، **اتفاقات خوب**
- بی پایان خواهد بود.





نظام پيشهادها



شرکت برق منطقه ای سمنان

موفق باشید