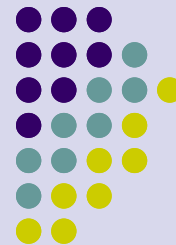


ایجاد سازمان دهی و توسعه تیم



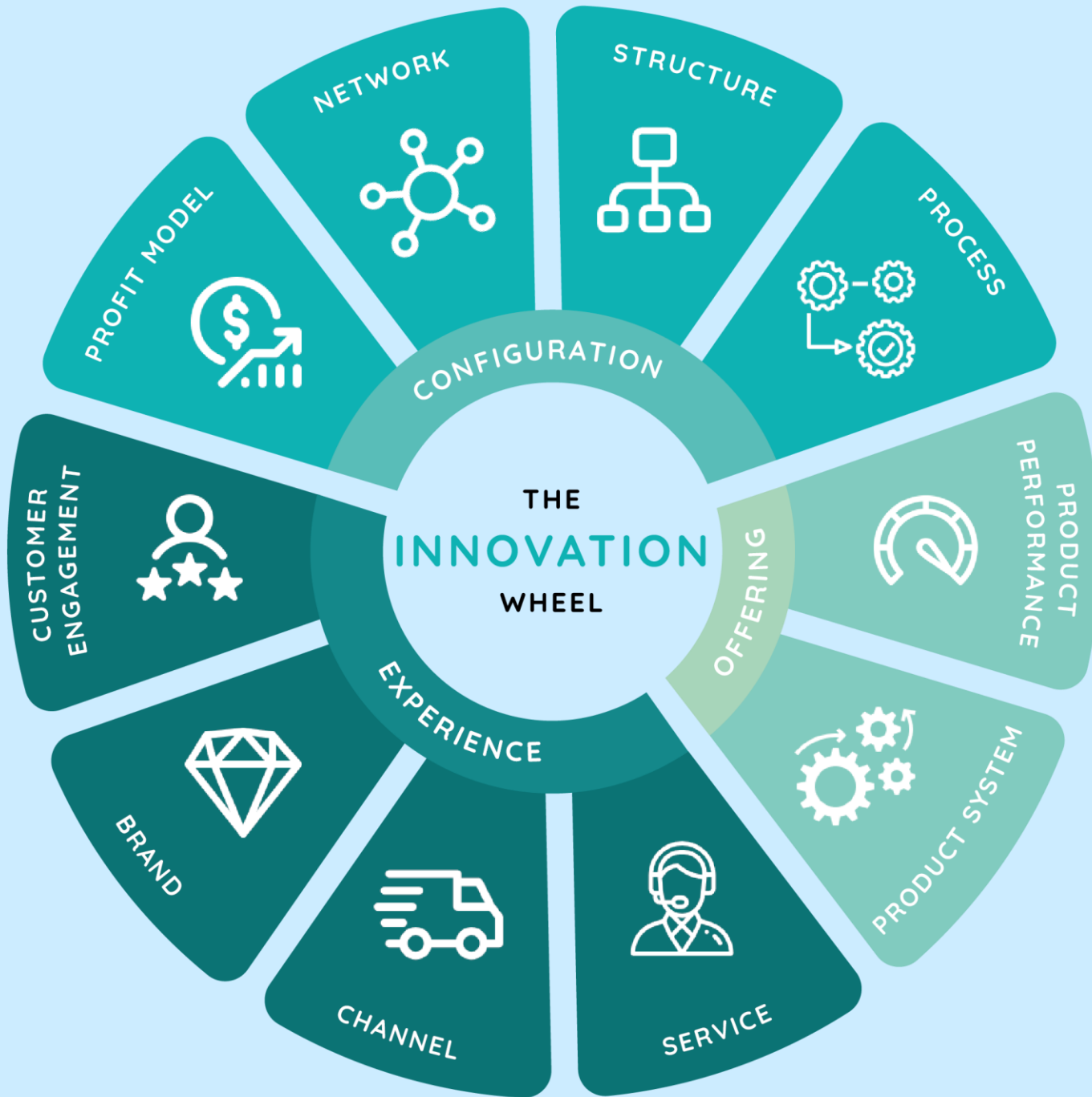
با هدف انجام بهتر کارها

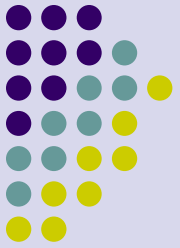
مدرس: مهندس محمدیاسر خسروی

رئیس اداره فناوری و نوآوری پارک بین‌المللی جمهوری اسلامی ایران

و مشاور توسعه فناوری در صنعت

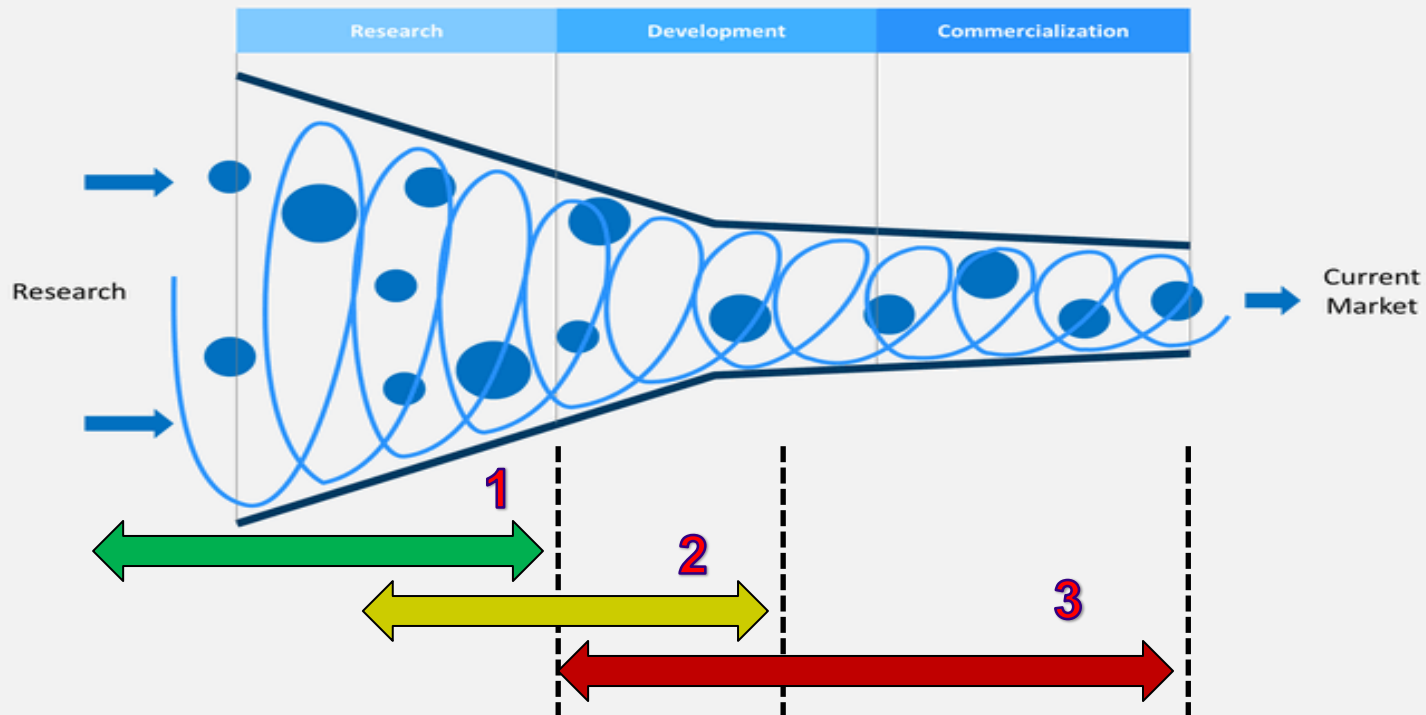
۶ و ۷ دی ماه ۱۴۰۲ – دانشگاه دامغان



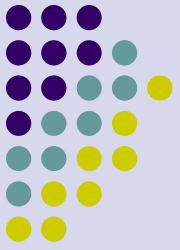


INNOVATION FUNNEL

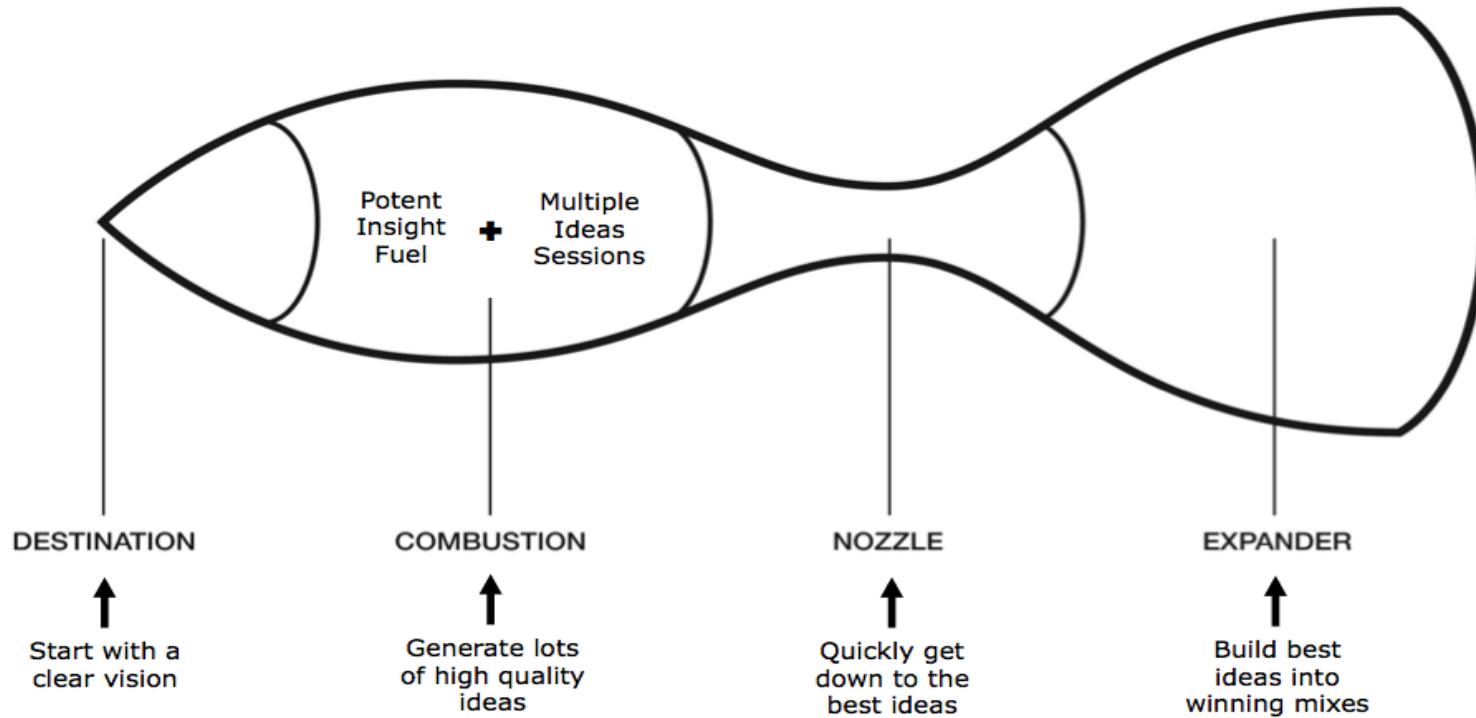
Enter your sub headline here

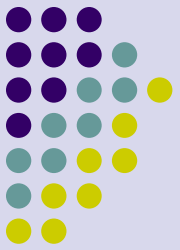


راکت نوآوری در صنعت



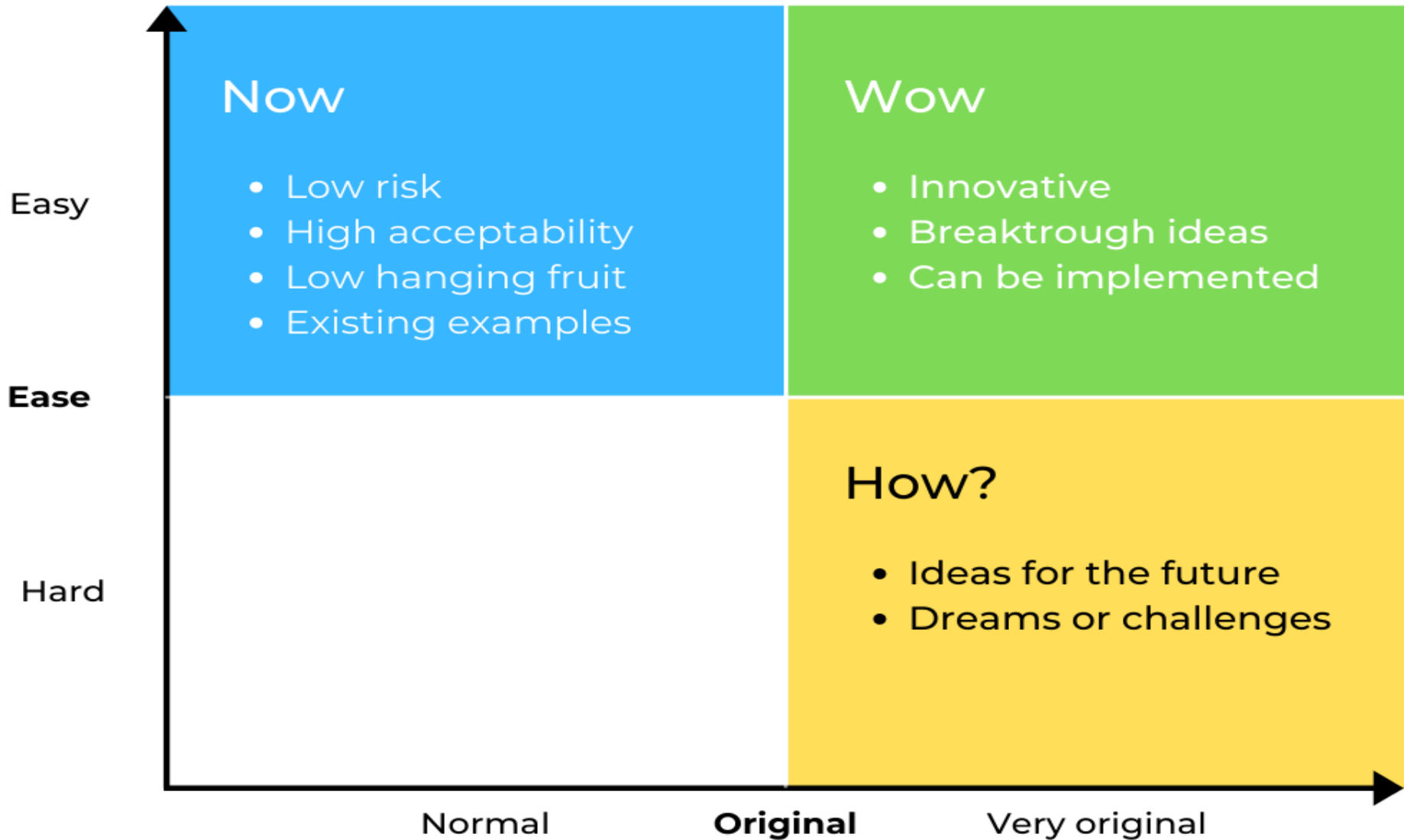
The Innovation Rocket



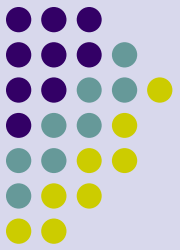


- هماهنگی بین ایده با رویای خود و نیاز بیرون
- امکان پذیری شناسایی عوامل اجرای ایده
- امکان تحلیل قیمت تمام شده به صورت تقریبی
- برنامه فروش و ارائه ساده

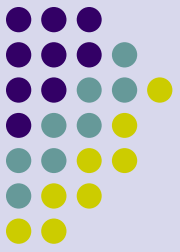
How Now Wow



مشاء های خلق ایده های ارزشمند



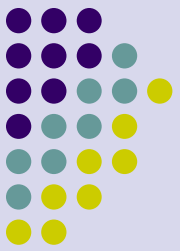
- طوفان فکری
- رویاپردازی
- الهام
- مهندسی بازار
- بررسی گزارش ها و روندها
- ...



الزامات تحقق یک ایده

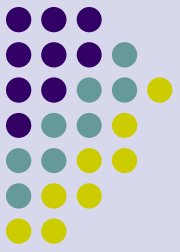
- دانش ایده پردازی؛
شامل دانش اولیه درست و نتیجه گیری درست از دانش
- تحلیل اقتصادی ایده
شامل ارزیابی قیمت تمام شده دقیق و پیش بینی درست از بازار
- قوانین و مقررات
شامل آگاهی از قوانین مشوق و قوانین بازدارنده

ایده‌های مالیاتی محیط نهادی



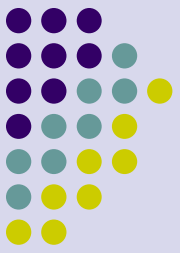
- زبان
- قوانین
- شرایط محیط کسب و کار
- ارزش‌های اجتماعی

ایده‌های مالی عمومی



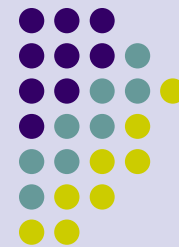
- منابع انسانی
- دانش در اختیار
- سرمایه و روش‌های تأمین سرمایه در دسترس
- بازار قابل دسترسی
- محدودیت‌های تأمین مواد و خدمات
- محدودیت‌های زیرساخت
- شرایط رقابت

ظرفیت‌های فرآیندی



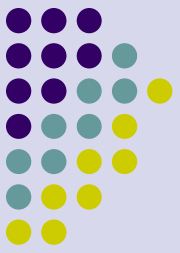
Process Capability

- محصولات متنوع فرآیند (ماست، پنیر)
- رده محصولات متنوع (غذایی، دارویی)
- سطح کیفی متنوع (داخلی، منطقه، اتحادیه اورپا)



Open Innovation

- متخصصین علمی
- متخصصین پژوهشی
- متخصصین فناوری
- زیرساخت ایجاد ایده‌های با کیفیت

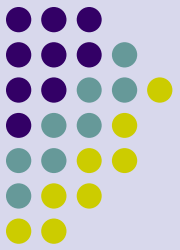


استاندارد، استانداردسازی و آزمون

Standards, Standardization
and Tests

- امکان پذیری تدوین استاندارد
- امکان تولید استاندارد محصول
- امکان استانداردسازی محلی فرآیند تولید
- دسترسی به آزمایشگاه‌های همکار
- امکان آزمون استاندارد محصول
- امکان پوشش خدمات کالیبراسیون

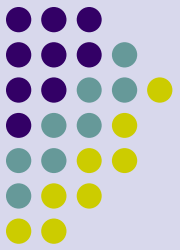
منابع انسانی



HR & HR Potentials

- امکان تأمین منابع انسانی در سه سطح مدیریت، متخصص و تکنیسین ماهر
- منابع انسانی در دسترس
- پتانسیل ایجاد منابع انسانی مورد نیاز
- ارزیابی سطح انباشت تخصص

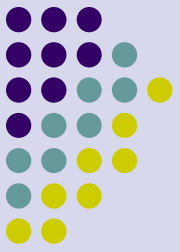
انطباق با پوست‌ها



Alignments and Attachments

- انطباق سیاسی
- انطباق با دینامیک اقتصاد
- انطباق با شرایط اجتماعی
- انطباق / پیوست زیست‌محیطی
- پیوست‌های حقوقی
- پیوست‌های فرهنگی

پیش بینی، امکان پذیری، امکان سنجی و هوش کسب و کار



Forecasting, Possibility,
Feasibility and Business
Intelligence

- پیش بینی (روند و سناریو؛ ارزیابی و یادگیری)
- پیش گویی
- امکان پذیری (کیفی)
- امکان سنجی (کمی)
- هوش کسب و کار
- عدم قطعیت های سیاسی، اقتصادی و دانشی

Essential

Non-Essential

Example:
Regulations,
Contractual
documentation

Right thing to
do

Waste



Non-Value Added

Value Added

Essential

Non-Essential

Minimize/
Redesign

Optimize

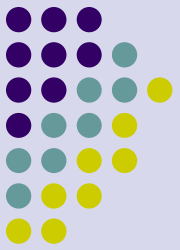
Eliminate



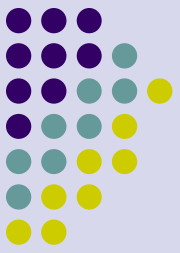
Non-Value Added

Value Added

Value Proposition



- سوادهای فردی
- سوادهای جمعی

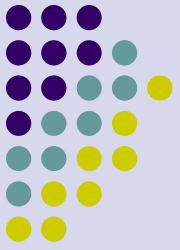


رویارد از چه سوادهایی باید داشته باشد؟

مورد نیاز	واقعی	سواد
8	10	LI
8	4	EI
7	6	CI
6	5	MI
8	8	FI
8	5	SI
5	7	DI

- سواد منطقی
- سواد عاطفی
- سواد ارتباطی
- سواد رسانه‌ای
- سواد مالی
- سواد جنسی
- سواد دیجیتال

تیم چه ویژگی‌هایی باید داشته باشد؟



● خوب بداند

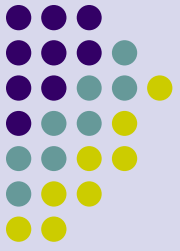
● خوب حرف بزند

● خوب پول جور کند

● خوب فداکاری کند

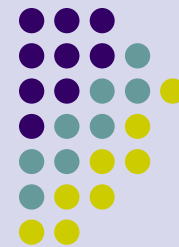
توانمندی	دانا	شیوا	پول بیار	فداکار
احمد	۱۰	۳	۳	۲
مرتضی	۵	۹	۸	۸
سپهر	۳	۶	۲	۸
سامان	۷	۸	۶	۱۰
پوشش	%۱۰۰	%۸۰	%۵۰	%۱۰۰

هدف مشترک تیم



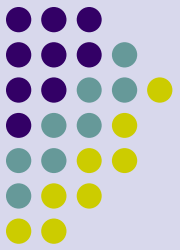
- چشم انداز مشترک ما چیست؟
- راه رسیدن به چشم انداز مشترک چیست؟
- هدف مشترک ما چیست؟
- چگونه بر سر اهداف مشترک به توافق و باور برسیم؟

سوالات پنج گانه تیم



- چشم انداز مشترک ما چیست؟
- هدف مشترک ما چیست؟
- اولویت های تیم در هر لحظه کدام است؟
- چطور برنامه ریزی کنیم که اولویتها محقق شود؟
- چطور برای تحقق اولویتهای تیم با همدیگر کار کنیم؟

SWOT و تیم



- نقاط قوت ما چیست؟
- نقاط ضعف ما چیست؟
- فرصت‌های بیرونی کدام است؟
- بیرون از ما چه تهدیدهایی وجود دارد؟
- در تقابل قوت و ضعف ما با فرصت‌ها و تهدیدهای بیرونی چه راهبردهایی برای پیشرفت وجود دارد؟

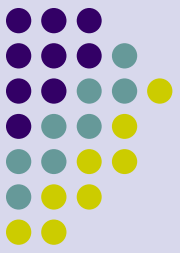


**Coming together is a
beginning. Keeping
together is progress.
Working together is
success.**

Henry Ford

EVERYDAYPOWER

تیم؛ کی و کجا؟



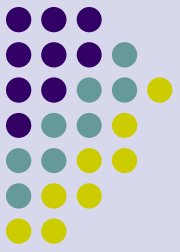
کدام وقت به تشکیل تیم فکر کنیم؟

مقدار نیروی در اختیار × مقدار جابجایی لازم × کسینوس زاویه ما با هدف

کدام جا تیم لازم است؟

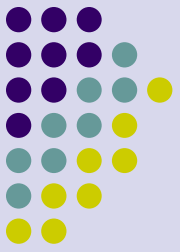
اهمیت موضوع × فوریت موضوع × پیچیدگی موضوع

اهداف تشکیل تیم از دیدگاه مدیریت سیستم



- هدف کمی: کارآیی بالاتر
- هدف کیفی: اثربخشی بیشتر
- هدف ترکیبی: بهره وری بالاتر

عملکرد تیم (4C)



- زمینه تیم (**Context**)
- ترکیب تیم (**Composition**)
- شایستگی ها (**Competencies**)
- تغییر (**Change**)

The Four Cs of Team Performance

Context
The need for teamwork; the type of team needed; and the culture, structure, and systems that support teamwork

Composition
Team members' skills, experience, and motivation as well as team size

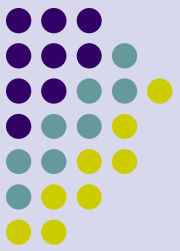
Competencies
The team's ability to solve problems, communicate, make decisions, manage conflict, and so on

Change
The team's ability to monitor its performance and make changes as needed

Team Performance

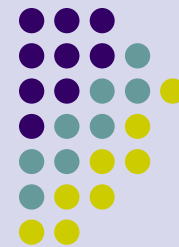
```
graph TD; Context[Context] --> TP[Team Performance]; Composition[Composition] --> TP; Competencies[Competencies] --> TP; Change[Change] --> TP;
```

اهمیت ظرفیت‌های فرآیندی یک زمینه فناوری

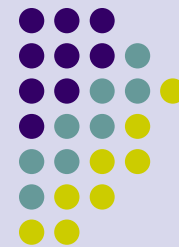


- محصولات متنوع فرآیند (ماست، پنیر)
- رده محصولات متنوع (غذایی، دارویی)
- سطح کیفی متنوع (داخلی، منطقه، اتحادیه اروپا)

منابع انسانی برای ایجاد یک ترکیب خوب



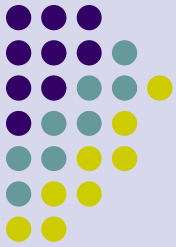
- امکان تأمین منابع انسانی در سه سطح مدیریت، متخصص و تکنیسین ماهر
- منابع انسانی در دسترس
- پتانسیل ایجاد منابع انسانی مورد نیاز
- ارزیابی سطح انباشت تخصص



ارزیابی و مدیریت اعضای تیم

راهکار		سطح	مهارت
تسهیم قدرت مسئولیت	تشویق و انگیزش	بالا	فنی
توانمندسازی	ترک تیم	پایین	
بالا	پایین		
انگیزه			
تسهیم قدرت مسئولیت	تشویق و انگیزش	بالا	میان فردی
توانمندسازی	ترک تیم	پایین	
بالا	پایین		
انگیزه			
عضو پیشنهادی شماره ۱:			

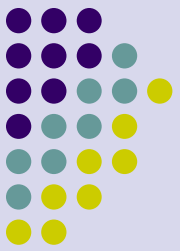
اعضای تیم چه شایستگی‌هایی داشته باشند؟



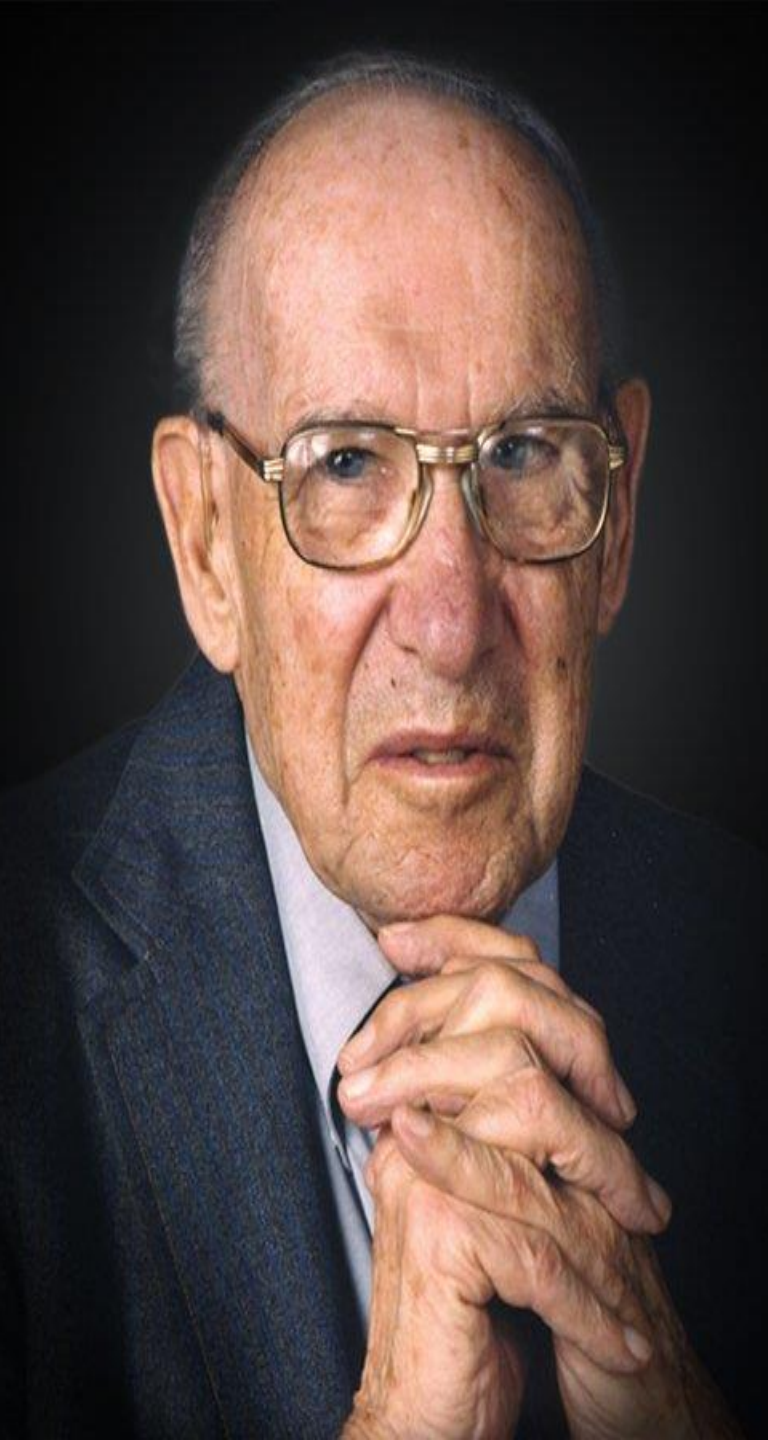
توانمندی	دانایی	شیوایی	تأمین سرمایه	فداکاری و پیگیری
احمد	۱۰	۳	۳	۲
مرتضی	۵	۹	۸	۸
سپهر	۳	۶	۲	۸
سامان	۷	۸	۶	۱۰
پوشش	%۱۰۰	%۸۰	%۵۰	%۱۰۰

- دانایی
- شیوایی
- تأمین سرمایه
- فداکاری
- ارتباط گیری
- جلب مشتری
- ...

انطباق با پوست‌های متغیر



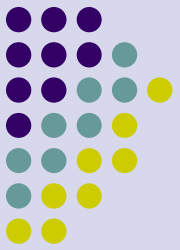
- انطباق سیاسی
- انطباق با دینامیک اقتصاد
- انطباق با شرایط اجتماعی محلی و ملی
- انطباق زیست‌محیطی
- پیوست‌های حقوقی
- پیوست‌های فرهنگی



The greatest **danger** in times of turbulence is not the turbulence; it is to **act with yesterday's logic.**

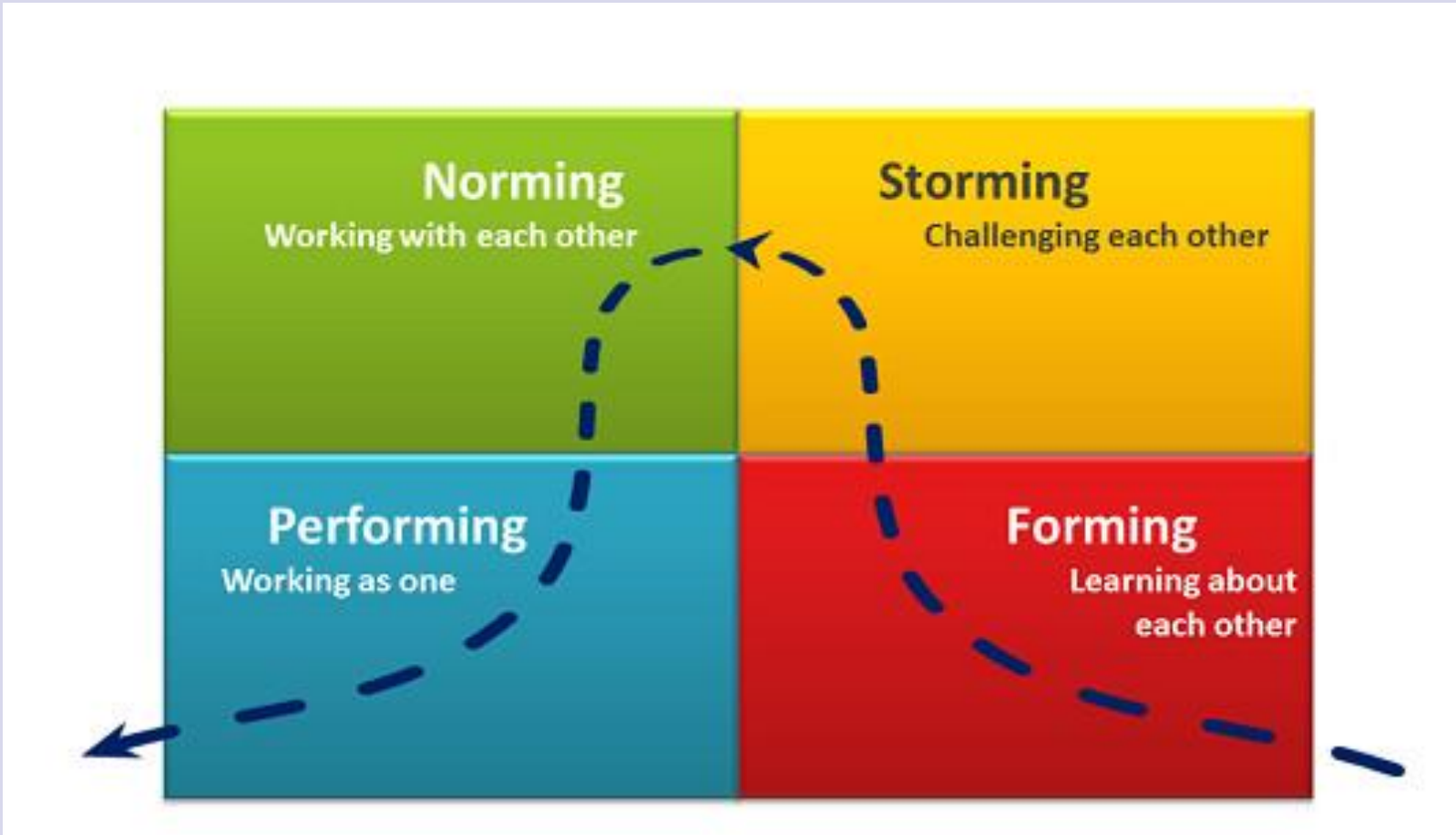
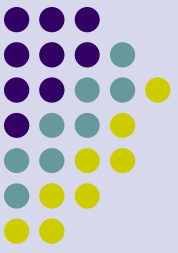
— *Peter Drucker*

دکردیسی تیم از تولد تا بلوغ

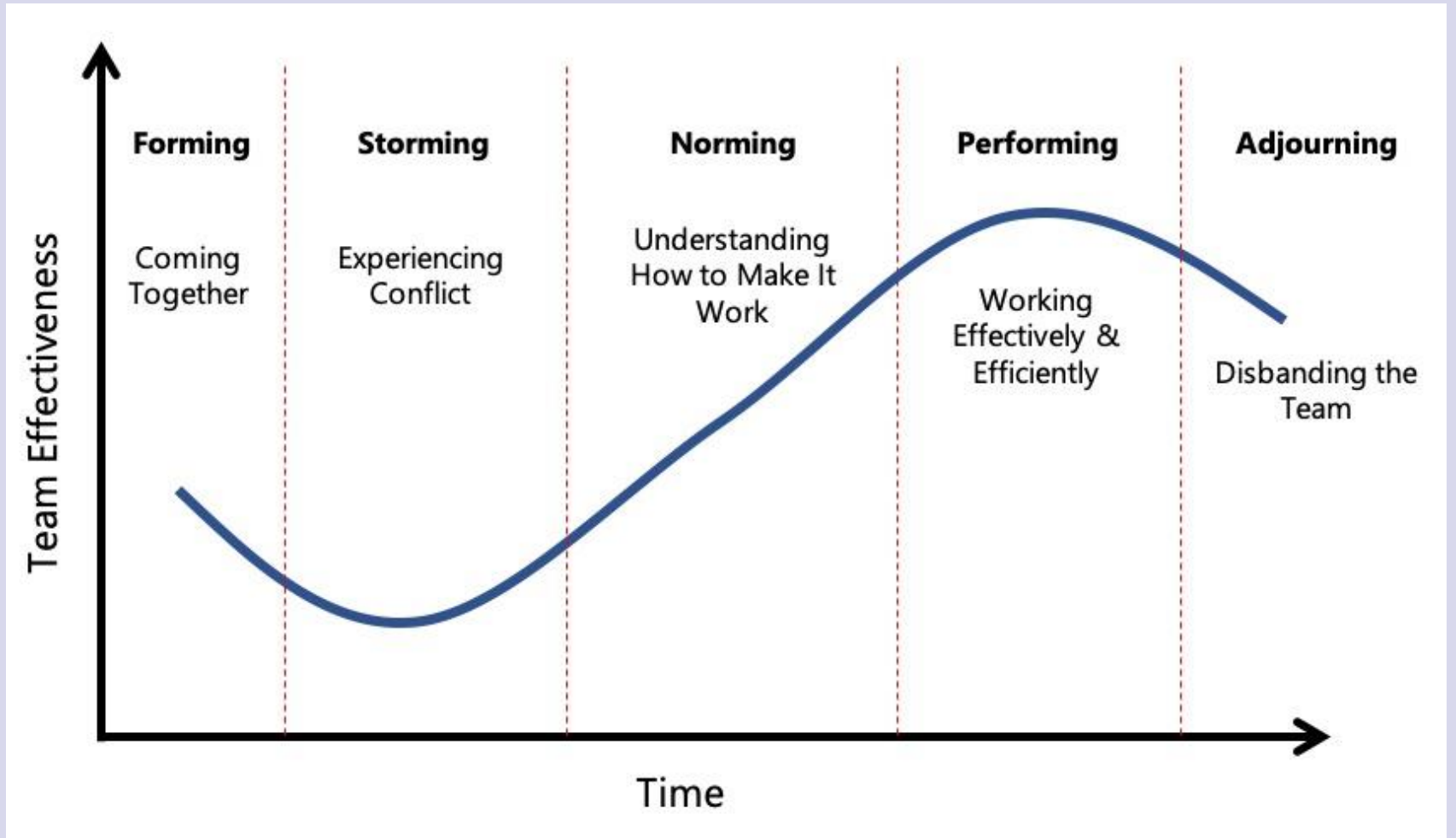
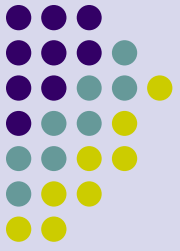


- دوره خردسالی
- دوره نوجوانی
- دوره جوانی و میانسالی
- دوره کهنسالی

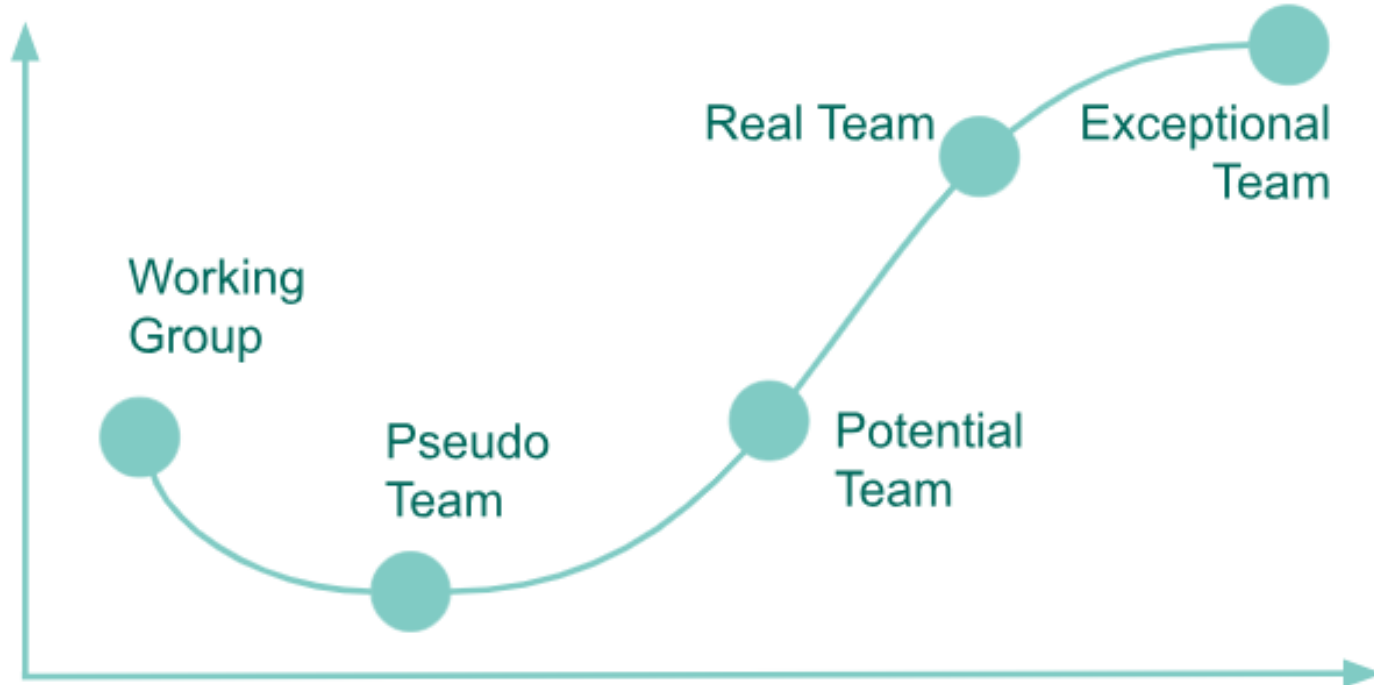
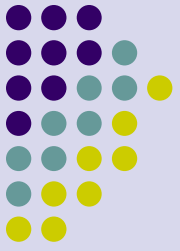
دکردیسی تیم از تولد تا بلوغ (مدل تاکنن)



دکردیسی تیم از تولد تا بلوغ (مدل تاکنن)

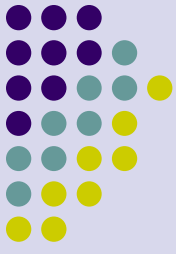


کارآبی تیم از تولد تا بلوغ (مدل تاکمن)

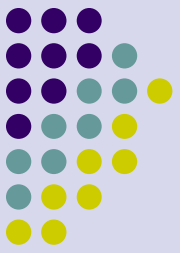


Source : The Wisdom of Teams - Creating the High Performance , by Jon R. Katzenbach, Douglas K. Smith, 1992

چرخہ مکمل تیم



دکردیسی تیم از تولد تا بلوغ



Preforming

● دوره خردسالی

Conforming

● دوره نوجوانی

Performing

● دوره جوانی

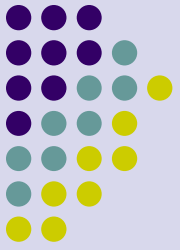
Uniforming

● دوره بزرگسالی

No one can whistle a
symphony. It takes a
whole orchestra to play it

HE Luccock

خردسالی (مرحله شناخت از یکدیگر)

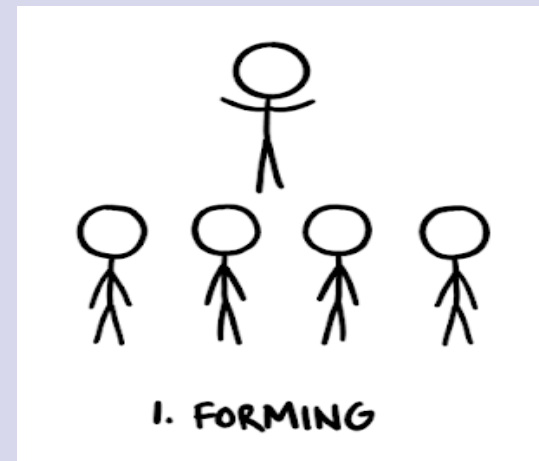


Forming

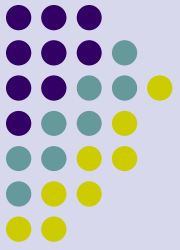
The forming stage is characterized for a general lack of trust among group members, and a situation of individual stress cause by high learning. During this stage most members are evaluating each other and are mindful of expressing personal positions. They lack a sense of a common mission and goal as well as individual commitment to the group.

The outcomes to shoot for in the Forming stage are:

- A common mission and Goal
- Clear roles and expectations
- initial working agreements
- External Identity Markers



نوجوانی (مرحلہ تعامل با یکدیگر)



Storming

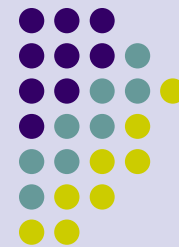
In the storming stage group members begin to assert their personal positions and opinions. They question responsibilities and rules and may display dominant or passive behaviors and try to find allies within the group. In this stage group members may challenge each other and roles and responsibilities may be renegotiated.

The main focus of group members in this stage is in establishing their place in the group. Individuals with assertive personalities will attempt to drive their preferences and beliefs into the group and may also try to align the group mission with their personal views. In the norming stage problem solving is filtered by individual preferences.

The outcomes that define a successful storming stage are:

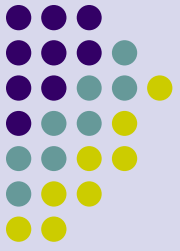
- Working agreements enhanced to cover, communication and mutual support.
- Mission and Goals re-expressed to reflect common values and principles.
- Internal Identity Markers (team principles, values, etc.).
- Team proficiency in reaching consensus and in the generation of solutions
- Collaborative execution of team activities

هم‌گذاری (Huddling) در مرحله طوفانی



- آمادگی فکری و برنامه‌ای
- شنیدن فعال
- زخم‌پذیری
- اشتراک‌گذاری بردها
- دستگیری و پشتیبانی
- در دسترس بودن

جوانی (مرحلہ شروع، بحاری بائیکریکٹ)



Norming

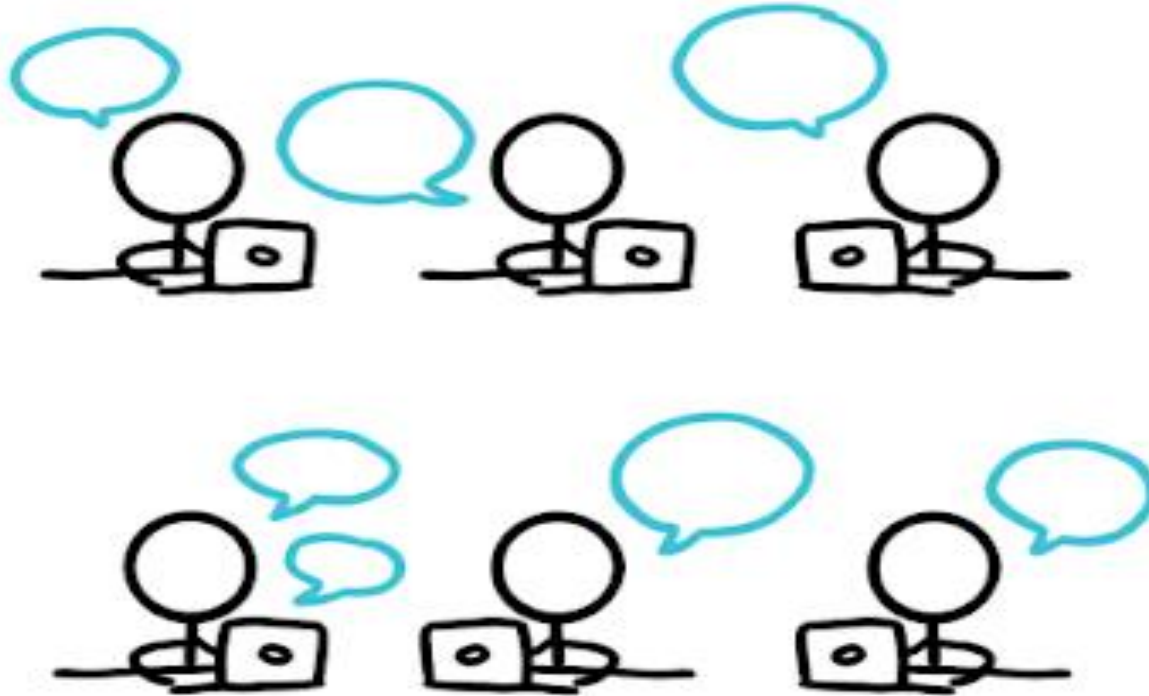
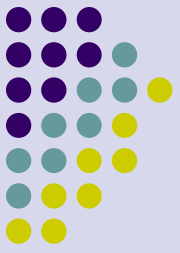
Teams that make it to the Norming stage have begun to develop a shared identity and culture. At this point team members are comfortable on their roles and know how to make decisions and resolve personal conflicts through negotiation and consensus. In this stage they individual concerns are balanced by a sense of commitment to the team.

At his stage the focus of the team changes from the individual to the collective. They begin to pay more attention to streamlining processes and working agreements. They also naturally increase collaboration in order to achieve common goals.

Some great outcomes for this stage are

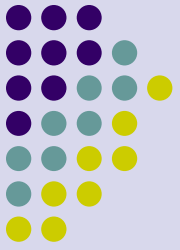
- Simpler working agreements and working processes that leverage trust and collaboration.
- Significantly Increased performance.
- Interdependence and shared roles.
- Markers of team culture. (Value based working agreements, socialization among team members, etc.)

جوانی (مرحلہ شروع، بحاری بائیکریٹر)



3. NORMING

بزرگسالی (مرحلہ اتحاد و یکپارگی شدن در کار)



Performing

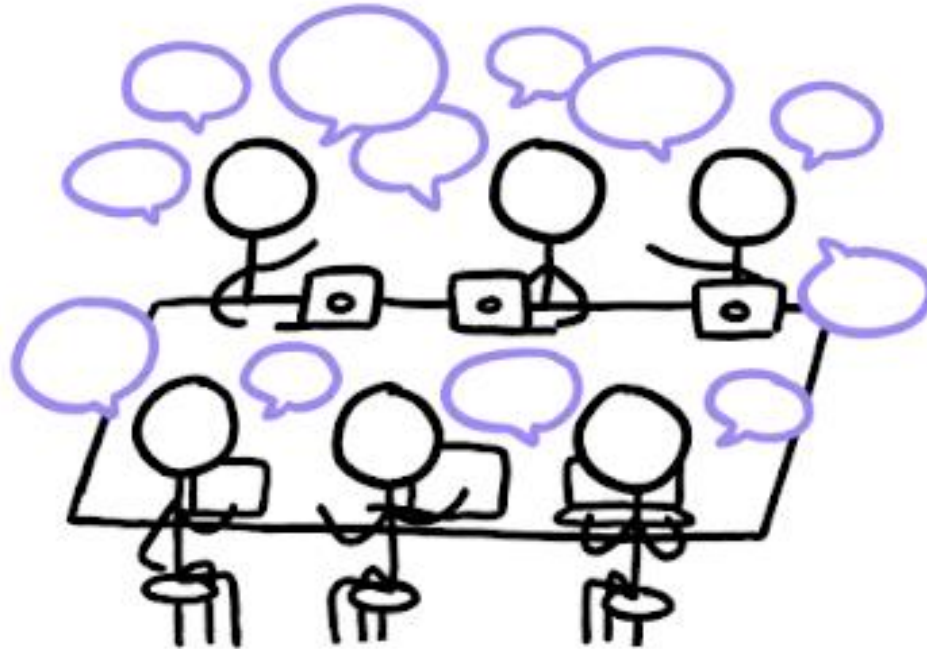
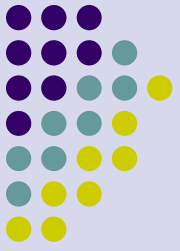
Teams that reach the performing stage have exponential increases in performance over teams in the previous stages. This stage is marked by intense collaboration, high motivation and a strong commitment to common goals. Teams in this stage tend to reach consensus very quickly, by relying in their members expertise or having very efficient discussions. They are also very adaptive and flexible on their approach to work.

In this stage team members are strongly invested on the team and tend to focus on supporting each other and ensuring that all team members are moving forward together. They also focus on finding innovative ways to work. Because of their strong team identity they are also interested on achieving team recognition, instead of individual accolades.

While the model doesn't define an improvement stage beyond this one, we can help the team remain in the performing stage by helping them achieve:

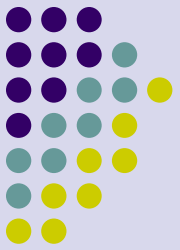
- Highly effective feedback loops and monitoring techniques.
- Develop lean and highly effective ways to work.
- A culture of shared leadership.
- Team traditions.

بزرگسالی (مرحله اتحاد و یکی شدن در کار)



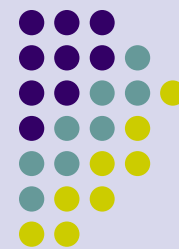
4. PERFORMING

12C



- Clear Expectations
 - Context
 - Commitment
 - Competence
 - Charter
 - Control
 - Collaboration
 - Communication
 - Creative Innovation
 - Consequences
 - Coordination
 - Cultural Change
- انتظارات شفاف
 - زمینه کار
 - تعهد
 - صلاحیت
 - ساختار و شاکله کاری
 - کنترل
 - همکاری
 - ارتباطات
 - نوآوری خلاق
 - عواقب
 - هماهنگی
 - تغییر و اصلاح فرهنگی

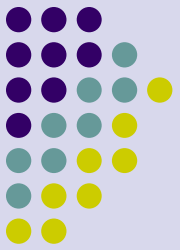
ویژگی‌های یک تیم موثر



- هدف واحد
- ارتباطات آزاد
- اعتماد
- همکاری
- مهارت‌های به اشتراک گذاشته
- تصمیم‌گیری جمعی
- تعهد به تیم

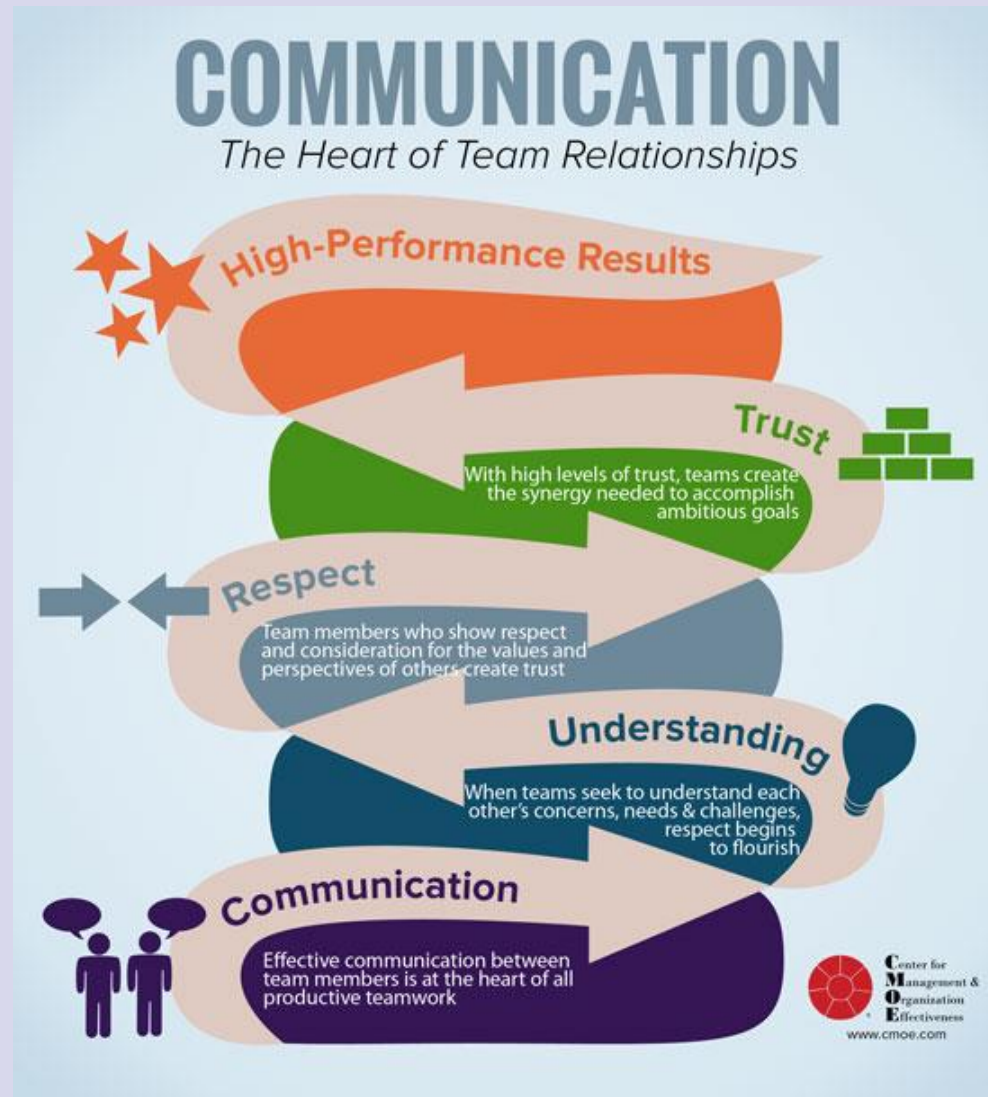
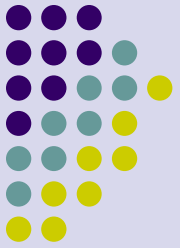


مدیریت ارتباطات در تیم

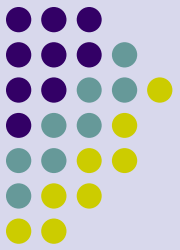


- ایجاد ارتباطات
- رگولاتوری و تنظیم ارتباطات
- بازسازی و نوسازی ارتباطات در تیم
- یادگیری در ارتباطات
- تحول دیجیتال در ارتباطات

جایگاه ارتباطات در عملکرد تیم

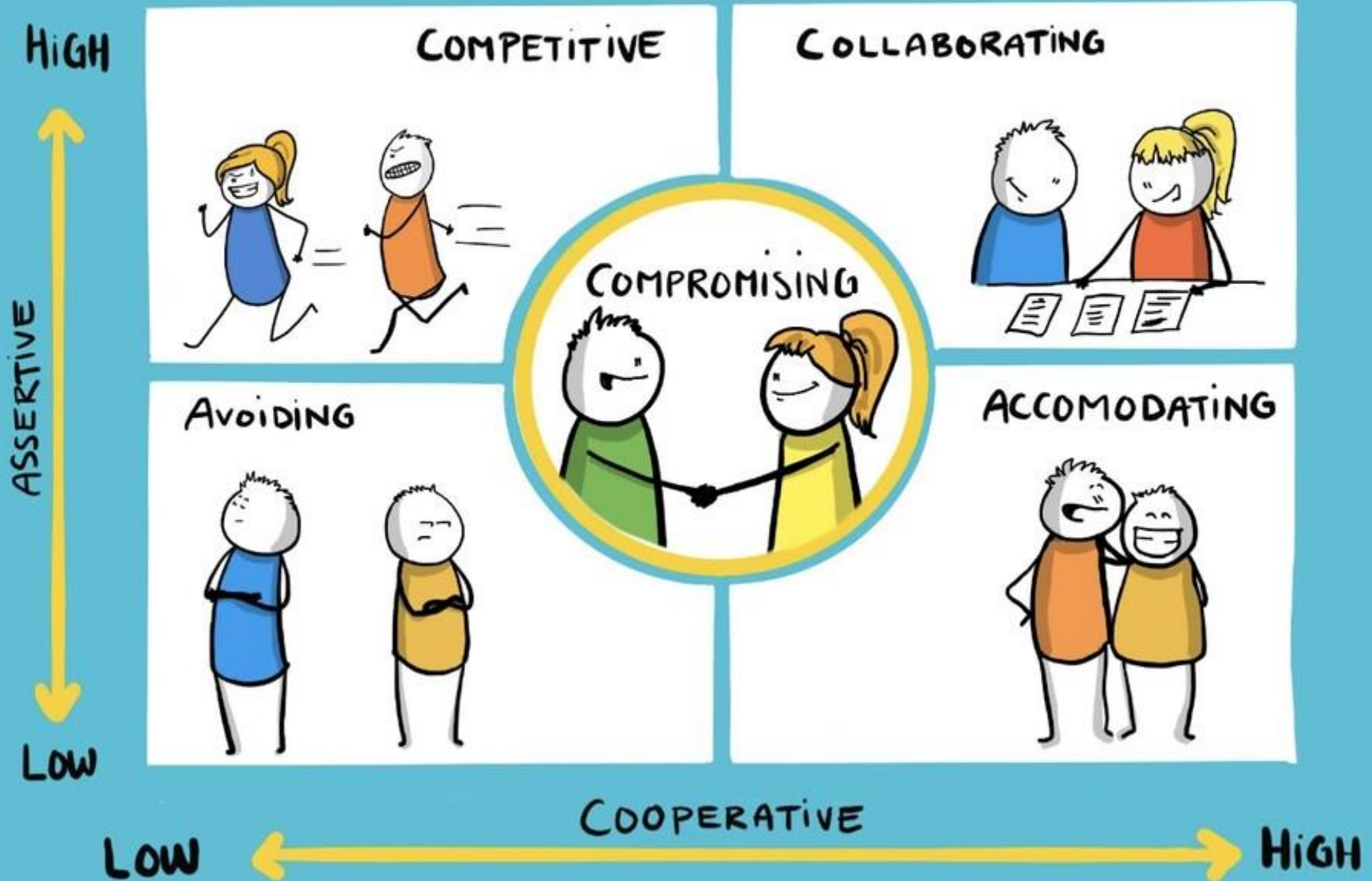


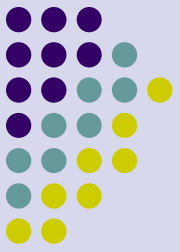
مدیریت تعارض تیم باسرون



- منشاءهای ایجاد تعارض
- روشهای حل تعارض
- ایجاد فرصت از تعارض
- تعارض و یادگیری سازمانی
- اصلاح و ارتقاء پس از تعارض

CONFLICT MANAGEMENT





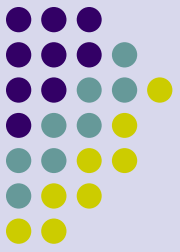
- بازسازی (Recunstruction)

هرگاه یکی از **4C** تغییر اساسی کند.

- ترمیم (Restoration)

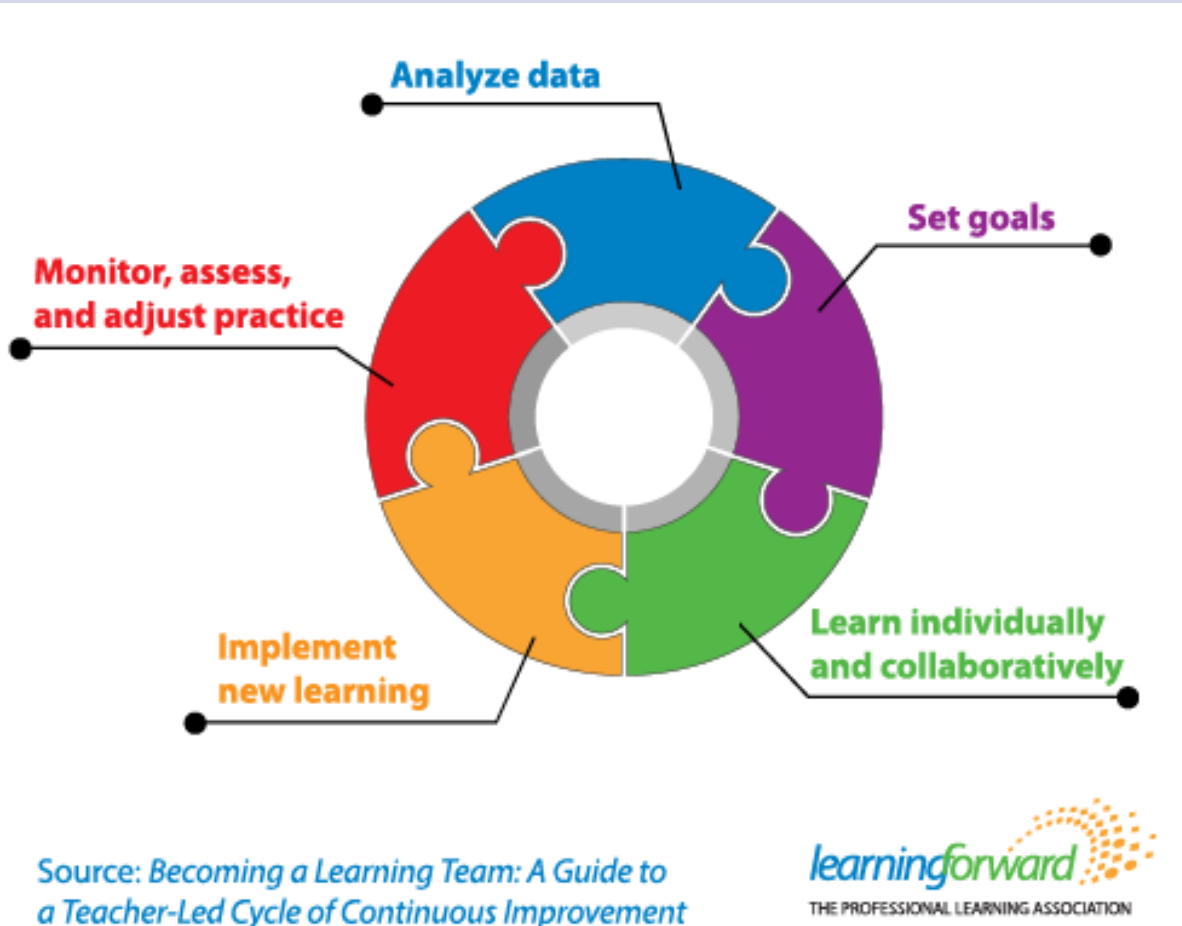
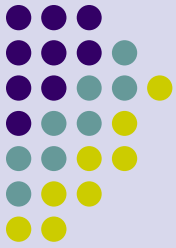
هرگاه ترکیب تیم متناسب با **4C** عمل نکند.

تیم یادگیرنده و پویا

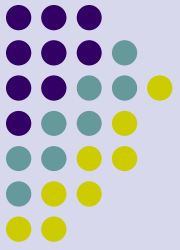


● تیم یادگیرنده

● تیم پویا

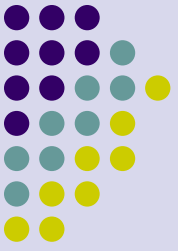


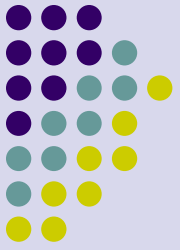
سوالات فعال پنج گانه تیم (پویا)



- چشم انداز مشترک چیست؟
- هدف مشترک چیست؟
- اولویت های تیم در هر لحظه کدام است؟
- چطور برنامه ریزی کنیم که اولویتها محقق شود؟
- چطور برای تحقق اولویت های تیم، با همدیگر کار کنیم؟

تیم برنده





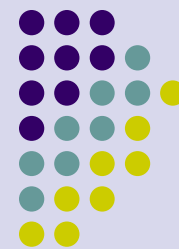
یادگیرنده

+

پویا

+

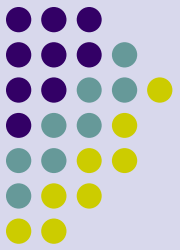
رهبری



مسیر ساخت یک تیم برنده

- هدف
- راهبرد
- تعیین ویژگی تیم
- انتخاب / ارتقاء اعضای تیم
- ایجاد تیم
- پرورش تیم
- رهبری تیم

SWOT و تیم



- نقاط قوت ما چیست؟
- نقاط ضعف ما چیست؟
- فرصت‌های بیرونی کدام است؟
- بیرون از ما چه تهدیدهایی وجود دارد؟
- در تقابل قوت و ضعف ما با فرصت‌ها و تهدیدهای بیرونی چه راهبردهایی برای پیشرفت وجود دارد؟

SWOT analysis

Data source: @pinterest.com | Infographic design by @agrassoblog for educational and motivational purposes

S Strengths

- Capabilities
- Competitive advantage
- Resources, assets and people
- Experience, knowledge and data
- Financial reserves, returns
- Marketing, reach
- Innovative aspects
- Location, geographical
- Price, value and quality
- Processes, systems, it, communications
- Advantages of proposition

W Weaknesses

- Lack of capabilities
- Gap in competitive strengths
- Reputation, presence and reach
- Timescales, deadlines and pressures
- Financials
- Cash flow, cash drain
- Continuity, supply chain
- Effects on core activities
- Reliability of data, plan and project
- Management cover & succession

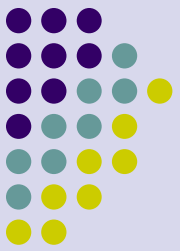
O Opportunities

- Market developments
- Industry or life style trends
- Innovation and technology development
- Global influences
- Market dimensions, horizontal, vertical
- Target markets
- Geographical import, export
- Major contracts, tactics and surprises
- Business/product development

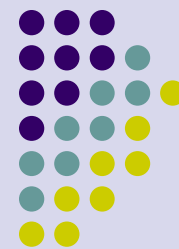
T Threats

- Political and economical effects
- Legislative effects
- Environmental effects
- Competitive intentions
- Market demand
- Innovation in technologies, services and ideas
- New contracts and partners
- Loss of resources
- Obstacles to be faced
- Poor management strategies
- Economic condition home, abroad

تیم‌های مجازی



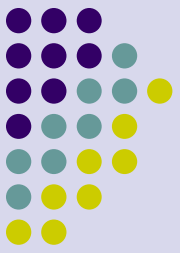
- مزایای تیم‌های مجازی
- معایب تیم‌های مجازی
- تیم مجازی؛ کی و کجا؟



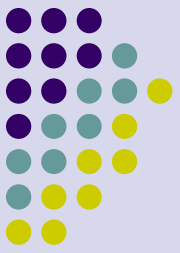
رهبری، مدیریت و راهبری

- رهبری تیم
- مدیریت تیم
- برنامه ریزی تیم
- راهبری تیم
- رگولاتوری و تنظیم تیم
- جوانسازی تیم

تیم‌زبانندی



- تیم و تایمینگ فناوری
- تیم و تایمینگ ساختاری
- تیم و تایمینگ بازار و فروش

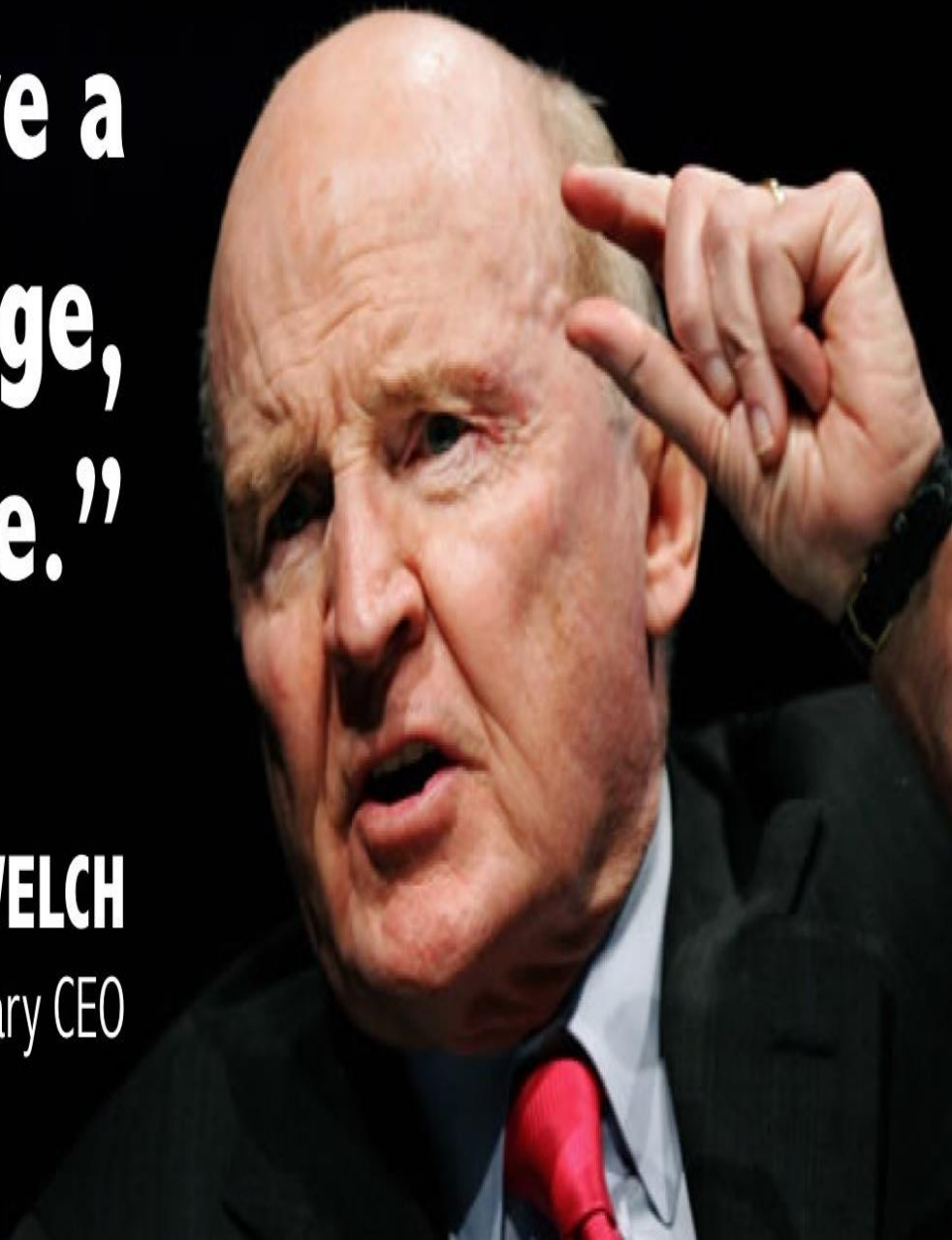


- آمادگی برای رقابت
- حضور در رقابت
- تیم موفق در برد و باخت
- یادگیری و اقدام برای رقابت بعدی

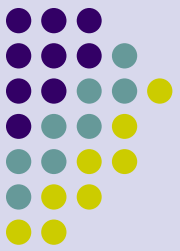
**“If you don’t have a
competitive advantage,
don’t compete.”**

JACK WELCH

legendary CEO



اخلاق در تیم



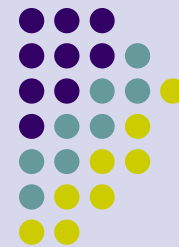
دستاورد اخلاق در تیم:

- با انگیزه بالا
- قابل اعتماد
- قابل اتکاء
- متفکر
- پاسخگو
- فعال
- خلاق
- آگاه از نقاط قوت و ضعف خود

ویژگی اعضای یک تیم با اخلاق

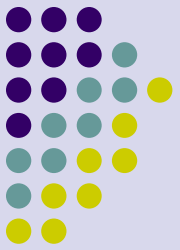


- دارای نگرش مثبت
- آمادگی بالا
- وظیفه شناسی
- خودمراقبتی
- انجام کار با کیفیت بالا
- آینده نگری
- خود آگاهی



- نقش‌های اصلی
- نقش‌های مکمل
- نقش‌های پشتیبان
- نقش‌های مشوق
- نقش‌های احتیاط و اورژانس

ویژگی های یک تیم یکپارچه (Uniform)



- دارای کار آیی چشمگیر
- همکاری نزدیک و فشرده اعضای تیم
- تحرک زیاد و مفید اعضا
- ارتباطات قوی و بدون حفره کاری
- اهداف شفاف
- فرآیندهای شفاف
- پشتیبانی مناسب از یکدیگر
- دارای هماهنگی دقیق
- درک مشترک از تیم و همدیگر
- دارای چرخه های بازخوردی زیاد و موثر
- دارای تکنیکهای پایش ضمنی و صریح خاص تیم
- دارای تکنیکهای متنوع و موثر انجام یک کار مشخص
- دارای فرهنگ رهبری مشارکتی
- ارجحیت ارزشهای تیم به ارزشهای فردی تک تک اعضا

با شکر از توجه شما سروران گرامی

