



ماہنامہ توسعه مدیریت میدکو

شرکت فولادسیرجان ایرانیان

شماره ۹۶ - مردادماه ۱۴۰۳



فهرست مطالب

۳	نگاه میدکو به مدیریت
۴	اخبار توسعه مدیریت میدکو
۷	پژوهش: ویژگی های منابع انسانی دانش مدار
۸	اخبار توسعه مدیریت سیسکو
۱۰	مقاله: تاثیر هوش مصنوعی بر احساس انسان
۱۴	پژوهش: مدیریت تغییر و تحول

تهیه و تدوین: بخش توسعه مدیریت شرکت فولاد سیرجان ایرانیان



نگاه میدکو به مدیریت

استفاده بهره‌ور از منابع

از طریق

فرآیند برنامه‌ریزی، اجرا و کنترل

در راستای

چشم انداز، مأموریت و ارزش‌ها

 midhco.com

امور توسعه مدیریت میدکو

شرکت مادر تخصصی (هلدینگ) توسعه معادن و صنایع معدنی خاورمیانه

میدکو (سهامی عام)

برگزاری دوره آموزشی تدوین اظهارنامه جایزه مدیریت دانشی در شرکت های تابعه



۳۰ تیرماه و ۷ مرداد ماه - بابک مس ایرانیان



۴ و ۱۸ مردادماه - کارآوران صنعت خاورمیانه



۱۵ مردادماه - فولاد زرند ایرانیان

برگزاری دوره یادگیری توسعه و انتقال مفاهیم مدیریتی در شرکت سمنگان ترابر ایرانیان

طی روزهای ۱۴ و ۱۵ مرداد ماه و طبق تقویم اجرایی طرح توسعه و انتقال مفاهیم مدیریتی، دوره‌های یادگیری مرتبط در دو سایت زرنند و بوتیای شرکت سمنگان ترابر ایرانیان برگزار شد. هماهنگی بسیار عالی واحد توسعه مدیریت و واحد سرمایه انسانی شرکت منجر به حضور و مشارکت بسیار خوب همکاران در این شرکت و اثربخشی بالای یادگیری شد.



دوره آشنایی با اصول و مفاهیم مدیریت دانش سازمانی و تجربه‌نگاری در دفتر کرمان ستاد هلدینگ میدکو در تاریخ ۲۱ مرداد ماه



برگزاری دوره آموزشی بازرسی خوردگی برای اعضای انجمن خبرگی فراسازمانی خوردگی و سایش میدکو در تاریخ ۱۶ مرداد ماه



دریافت تندیس ملی بهره‌وری ایران توسط مدیر امور توسعه مدیریت شرکت توسعه مدیریت آتیه امید ایرانیان



آقای علیرضا یوسف‌زاده خیابانی مدیر امور توسعه مدیریت و آموزش شرکت آمیتکو، به دلیل نقش آفرینی پژوهشی، آموزشی و مشاوره‌ای در حوزه بهره‌وری، به کارگیری صحیح فنون و روش‌های بهره‌وری موفق و توانمندی علمی، در بخش «خبره بهره‌وری» طی مراسم دهمین همایش جایزه بهره‌وری معادن و صنایع معدنی ایران با حضور رئیس سازمان ملی بهره‌وری ایران و مدیر عامل ایمیدرو، تندیس ملی بهره‌وری ایران را دریافت نمود. همچنین در این مراسم، جایزه بهره‌وری سازمان بهره‌وری آسیایی APO سال ۲۰۲۳،

بر اساس چارچوب و مدل تأیید شده توسط آن سازمان بین‌المللی، به دکتر علیرضا یوسف‌زاده خیابانی اعطاء شد. لازم به ذکر است که ایشان جزو هفت متخصص برتر در سطح کشورهای آسیایی بودند که موفق به دریافت این جایزه شدند.

۹- برای هنجارهای گروه ارزش قائلند و خود را متعهد به اجرای آن میدانند.

دانش‌ورز: فردی است که با کاربرد دانش خود، به ارزش محصولات و خدمات می‌افزاید و کیفیت حرفه‌ای خود را که در طول زمان کسب کرده به سازمان وارد میکند. دانش‌ورز، فردی است که میتواند دانش لازم را برای انجام کارهای روزمره را کسب نموده و دارای دانش و مهارت به روز است. از فکر خویش استفاده کرده و با کاربرد دانش خود ارزش افزوده ایجاد میکند.

”دراکر“ دانش‌ورز را فردی میدانند که با کاربرد دانش خود به ارزش محصولات و خدمات می‌افزاید و کیفیت حرفه‌ای خود را که در طول زمان کسب کرده به سازمان وارد میکند. به اعتقاد وی دانش‌ورزان سه گروه هستند.

الف) کنشگران که بر اساس یک عمل و الگوریتم مشخص و بر اساس اساس پرسش (چگونه) اقدام میکنند.

ب) حل‌کنندگان مشکلات که مکمل کنشگران بوده و بر اساس پرسش (چرا) با موقعیتهای متفاوت و متنوع دسته و پنجه نرم میکنند.

ج) طراحان که علاوه بر توانایی‌های دو گروه قبل، مسائل پیش‌بینی نشده و جدید را فرموله کرده و برای حل آن الگوریتم نوینی ارائه می‌دهند. در تحقیقی که در خلال سالهای ۱۹۹۰ تا ۱۹۹۲ در کانادا انجام پذیرفت نیز، دانش‌ورزان به سه دسته تقسیم شده‌اند: حرفه‌ای‌ها شامل: پزشکان، مهندسان، حسابداران، وکلا، برنامه‌ریزان و استادان.

کارکنان مهندسی، فنی و علمی که تحصیلات بالا ندارند، اما مهارتهای لزوماً تخصصی کسب کرده‌اند

و مدیران ارشد که قدرت رسمی دارند و تصمیم‌گیرندگان سازمانی هستند.

”استوارت“ بیان میکند که دانش‌ورزان نسبت به کارکنان سنتی، در برخی ویژگی‌ها متفاوتند و اقدامات و سیاست‌های آموزش و توسعه آنها توسعه یافته‌تر است. تعدادی از این ویژگی‌ها به طور خلاصه عبارت است از: کارکنان دانشی در ارزش اصلی شرکت نقش دارند، آنها به خلاقیتی که باعث حرکت سازمان می‌شود، کمک می‌کنند. با ایجاد، تفسیر و به کار بستن یادگیری سازمان، آنها حافظه سازمان هستند. آموزش دیده و خود انگیزه و توفیق‌گرا هستند، به حل چالش‌های ذهنی خویش پرداخته و دانش فنی‌شان را توسعه می‌دهند.

واژه دانش مدار، نخستین بار توسط پیتر دراگر در سال ۱۹۵۹ مطرح گردید و امروزه این واژه، تمام سازمانها را بر آن داشته که برای ربودن گوی سبقت و بقا در عصر دیجیتال از هیچ کوششی برای جلب و جذب کارکنانی که از این ویژگی‌ها برخوردارند، دریغ نوزند. ”دراگر“، دانش‌ورزان را افرادی توصیف کرد که با پردازش اطلاعات موجود برای ایجاد اطلاعات جدید ارزش افزوده‌ای را برای سازمان پدید می‌آورند که به کمک آن میتوان به تعریف و حل مسائل پرداخت. در همین راستا به مدیران توصیه می‌شود تا با به کارگیری شاخص‌های مناسب در جذب نیروی انسانی و نیز اجرای برنامه‌های توانمندسازی و آموزش، قابلیت‌های کارکنان خود در زمینه تولید گسترش دانش را افزایش دهند. مفهوم نیروی انسانی دانش‌مدار در مقایسه با کارکنان عصر اقتصاد صنعتی که عمدتاً کالای ملموسی را تولید می‌کردند، مطرح شد. به ابتکار ”پیتر دراگر“، دانش‌ورزان، متولیان سیستم اقتصادی هستند که در آن فعالیت‌ها و کالاها از جنس اطلاعات و یا دستاوردهای اطلاعاتی است. با این حال، پس از مطرح شدن این مفهوم توسط وی، تعاریف متعددی از دانش‌ورزان صورت گرفت.

برخی ویژگی‌هایی که در این تعاریف به چشم می‌خورد، به شرح زیر است:

۱- در یک دانش نظری تخصص دارند که در زمانی طولانی کسب شده است. تحصیلات نسبتاً بالای دارند. این افراد نه تنها به خاطر تلاش یا سابق کارشان، بلکه به خاطر آنچه میدانند برای سازمان ارزش می‌آفرینند.

۲- به خلق، اصلاح و یا ترکیب دانش، به عنوان بخشی اساسی از شغلشان می‌پردازند.

۳- اصلی‌ترین کارشان جمع‌آوری، پردازش یا تحلیل داده‌ها و اطلاعات است (برخلاف کالاهای فیزیکی)

۴- ارزش آنها برای سازمان ناشی از توانایی‌شان در ایجاد ارتباط بین داده‌های مختلف و اطلاعات خارجی است که باعث خلق محصولات دانشی با ارزش افزوده بالا میگردد.

۵- از مغزشان بیشتر از زور بازویشان استفاده می‌کنند؛ سرمایه فکری سازمان هستند.

۶- در کارشان تجربه و مهارت بالایی دارند.

۷- به جای کارهای ثابت و دائمی علاقمند به انجام کارهای موقت هستند.

۸- آزادی عمل در کار را حق طبیعی خود می‌دانند.

1- Acsente, Diana. 2010. Literature Review: A Representation How Future Knowledge Worker Shaping the Twenty-first Century Workplace

2- Armstrong. M. 2000. The Name Has Changed but has the Game Remained the Same? Employee relation

TOP
100
IRANIAN
COMPANIES

صد شرکت برتر ایران

اخبار توسعه مدیریت سیسکو

حضور شرکت فولاد سیرجان ایرانیان در رتبه بندی صد شرکت برتر ایران

سازمان مدیریت صنعتی در سال ۱۴۰۲ همچون سالهای گذشته، اقدام به رتبه‌بندی شرکت‌های برتر ایران (رتبه‌بندی IMI-100) نمود و بر اساس این رتبه‌بندی، در بیست ششمین «همایش شرکت‌های برتر ایران» شرکت فولاد سیرجان ایرانیان موفق به کسب رتبه ۶۸ گردید و به عنوان یکی از ۱۰۰ شرکت برتر کشور در سال ۱۴۰۲ معرفی گردید.

کسب تندیس بلورین تعالی سازمانی

بیست و یکمین همایش ملی تعالی سازمانی در اول اسفند ماه ۱۴۰۲ در مرکز همایش‌های سازمان مدیریت صنعتی برگزار شد و شرکت فولاد سیرجان ایرانیان موفق به تمدید تندیس بلورین تعالی سازمانی گردید. این جایزه با دارا بودن نظام نامه وزارت صنعت، معدن و تجارت و تاییدیه سازمان ملی بهره‌وری هم اکنون معتبرترین جایزه ملی در حوزه تعالی و بهره‌وری در کشور می‌باشد.



کسب نشان درجه یک اقتصاد مقاومتی

در اولین دوره جشنواره اعطای نشان مقاومتی، شرکت فولاد سیرجان موفق به دریافت نشان درجه یک اقتصاد مقاومتی شد.



واحد نمونه صادرات غیرنفتی استان کرمان

در همایش بزرگداشت روز صادرات که در هتل کاروانسرای کاروانیکا کرمان برگزار شد از صادر کننده گان برتر استان کرمان تجلیل شد و شرکت فولاد سیرجان ایرانیان بعنوان واحد نمونه در حوزه صادرات غیرنفتی برگزیده استان کرمان در حوزه صنعت و معدن انتخاب شد.



تندیس سیمین مدیریت دانشی

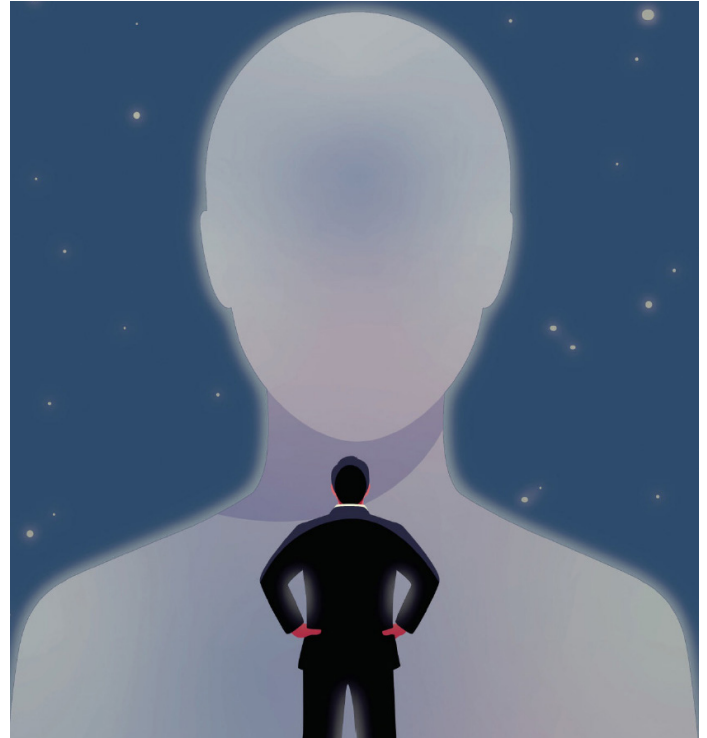
در ششمین دوره جایزه بین المللی مدیریت دانشی انجمن مدیریت ایران که در تاریخ ۱۹ مهرماه سال ۱۴۰۲ برگزار گردید، شرکت فولاد سیرجان ایرانیان موفق به دریافت تندیس سیمین گردید.



تندیس سیمین مسئولیت اجتماعی

در هشتمین دوره جایزه مسئولیت اجتماعی انجمن مدیریت ایران که در تاریخ های ۱۰ و ۱۱ بهمن ماه سال ۱۴۰۲ برگزار گردید، شرکت فولاد سیرجان ایرانیان موفق به کسب تندیس سیمین مسئولیت اجتماعی گردید.





صورت مساله:

اکنون که مردم به طور معناداری با هوش مصنوعی و فناوری‌های خودکار تعامل دارند، وقت آن است که تمرکز خود را از آنچه در مورد این فناوری‌ها فکر می‌کنیم به این تغییر دهیم که آنها چه احساسی را در ما نسبت به خودمان ایجاد می‌کنند.

چرا این موضوع مهم است؟

این احساسات می‌تواند بر عوامل مختلف موفقیت کسب و کار، از جمله فروش، وفاداری مشتری، توصیه‌های دهان به دهان مشتریان، رضایت کارکنان و عملکرد کاری تأثیر بگذارد.

نگاه نو به موضوع:

برای استفاده حداکثری از هوش مصنوعی و اتوماسیون، شرکت‌ها باید فرآیندها، محصولات و ارتباطاتی را طراحی کنند که به طور استراتژیک تأثیر این فناوری‌های جدید بر تصویر ذهنی مشتریان و کارکنان را در نظر بگیرند.

درس از گذشته:

اگر تاکنون در دوره‌های بازاریابی شرکت کرده باشید، با احتمال زیاد داستان معرفی پودر کیک بتی کراکر، محصول جنرال میلز در دهه ۵۰، را شنیده‌اید. کافی بود به این پودر کیک آب اضافه کنید، آن را هم بزنید و داخل فر بگذارید.

با وجود عملکرد بسیار خوب این محصول، فروش ابتدایی آن مأیوس‌کننده بود. اتفاق عجیبی بود، اما مدیران بالاخره به مشکل پی بردند: این محصول پخت کیک را خیلی آسان کرده بود و خریدارانش حس می‌کردند با استفاده از آن در پخت کیک تقلب می‌کردند. به همین دلیل شرکت پودر تخم‌مرغ را از مواد

تشکیل‌دهنده محصول حذف کرد و وظیفه اضافه کردن آن را به مشتریان سپرد. همین تغییر کوچک باعث شد خریداران حس بهتری درباره خودشان پیدا کنند و فروش محصول بالاتر رفت. امروزه با گذشت ۷۰ سال، اغلب پودر کیک‌ها وظیفه افزودن تخم‌مرغ را به خریداران می‌سپارند.

ما می‌توانیم از این داستان امروز درس بگیریم. با افزایش استقبال شرکت‌ها از محصولات و خدمات خودکار، آن‌ها باید درک کنند که این سیستم‌ها چه احساسی را در مشتریان نسبت به خود ایجاد می‌کند. با این حال، تا به امروز، مدیران و پژوهشگران توجه ویژه‌ای به این موضوع نداشته و بیشتر بر روی مفاهیم ادارگی تمرکز کرده‌اند: برای مثال، اینکه آیا مردم هوش مصنوعی را به انسان ترجیح می‌دهند (آنها این کار را نمی‌کنند)، هوش مصنوعی چقدر اخلاقی یا منصفانه تلقی می‌شود (خیلی زیاد نه) و فعالیت‌هایی که مردم در برابر هوشمندسازی شان مقاومت می‌کنند (آنهايي که کمتر قابل سنجش و بیشتر در معرض تفسیر هستند). در نظر گرفتن همه این موارد مهم است. اما اکنون که مردم شروع به تعامل گسترده و معنادار با هوش مصنوعی و فناوری‌های خودکار، چه در محل کار و چه در خارج از آن کرده‌اند، وقت آن است که بر احساساتی که این فناوری‌ها برمی‌انگیزند تمرکز کنیم. این موضوع قلمرویی ناشناخته در روانشناسی است و کاوش در آن برای کسب و کارها حیاتی خواهد بود، زیرا بر طیف وسیعی از عوامل موفقیت، از جمله فروش، وفاداری مشتری، توصیه‌های دهان به دهان مشتریان، رضایت کارکنان و عملکرد کاری تأثیر می‌گذارد. ما بیش از هفت سال است که واکنش‌های مردم به فناوری خودران و موانع روانی پذیرش آن را مطالعه می‌کنیم. در این مقاله، با استفاده از تحقیقات اخیر آزمایشگاهی و بررسی نمونه‌های واقعی، به تأثیرات روان‌شناختی که در سه حوزه می‌پردازیم که نتایج مهمی برای تصمیم‌گیری مدیریتی دارند: ۱- خدمات و طراحی فرآیند کسب و کار، ۲- طراحی محصول و ۳- ارتباطات. پس از بررسی تحقیقات و نمونه‌ها، برخی راهنمایی‌های عملی را برای چگونگی استفاده بهتر از فناوری‌های مبتنی بر هوش مصنوعی و خودکار برای خدمت به مشتریان، حمایت از کارکنان و پیشبرد منافع سازمان‌ها ارائه می‌کنیم.

خدمات و طراحی فرآیند کسب و کار

امروزه فناوری‌های هوش مصنوعی و خودکار در طیف گسترده‌ای از خدمات و فرآیندهای کسب و کار که به طور مستقیم یا غیرمستقیم بر مصرف‌کنندگان و کارکنان تأثیر می‌گذارند، تعبیه شده‌اند. به عنوان مثال، Upstart از هوش مصنوعی برای تصمیم‌گیری در مورد اینکه به کدام یک از متقاضیان وام بدهد استفاده می‌کند و Monster و Unilever از آن برای ارزیابی پتانسیل داوطلبان شغلی استفاده می‌کنند. GEICO از برنامه Drive Easy برای ارزیابی مهارت‌های رانندگی مشتریان و تعیین حق بیمه خودرو استفاده می‌کند، در حالی که IBM و Lattice به کسب و کارها کمک می‌کنند تا فرآیندهای بازخورد عملکرد مبتنی بر هوش مصنوعی را پیاده‌سازی کنند، که بر تصمیمات ارتقا و یا اخراج

تأثیر هوش مصنوعی بر احساس انسان در کسب و کار

کارکنان تأثیر می‌گذارد.

با توجه به این روند، باید پرسیم: مردم چگونه به تصمیمات و بازخوردهای هوش مصنوعی و فناوری‌های خودکار واکنش نشان می‌دهند؟ و کسب و کارها چگونه می‌توانند آنها را به بهترین شکل در خدمات و فرآیندهای کسب و کار خود بگنجانند تا رضایت مشتری و کارکنان را به حداکثر برسانند؟

بیایید با سوال اول شروع کنیم. اخیراً موقعیت‌هایی را بررسی کرده‌ایم که در آن درخواست‌هایی که افراد به شرکت‌ها ارائه کرده‌اند (شاید برای وام یا برخی مزایا) یا پذیرفته یا رد شده است. در ۱۰ مطالعه، که در مجموع بیش از ۵۰۰۰ شرکت‌کننده را در بر می‌گرفت، دریافتیم که در صورت پذیرش، آنها به تصمیمات اتخاذ شده توسط هوش مصنوعی متفاوت از تصمیمات اتخاذ شده توسط انسان واکنش نشان می‌دهند.

شرکت‌کنندگان در مطالعه که درخواست‌هایشان توسط یک شخص پذیرفته شد، نسبت به کسانی که درخواست‌هایشان توسط هوش مصنوعی پذیرفته شد، احساس شادی بیشتری می‌کردند، حتی اگر نتیجه یکسان بود. چرا؟ زیرا دسته دوم احساس می‌کردند که به یک عدد تقلیل یافته‌اند و فکر می‌کردند که نمی‌توانند به اندازه کافی برای موفقیت خود اعتبار کسب کنند. با این حال، هنگامی که درخواست‌های آنها رد شد، شرکت‌کنندگان، چه رد شدن توسط یک شخص باشد و چه توسط هوش مصنوعی، احساس مشابهی داشتند. در هر دو مورد، و به یک اندازه، آنها تمایل داشتند که تصمیم گیرنده را به جای خودشان برای شکست خود سرزنش کنند.

نتیجه گیری در اینجا روشن است، احساسات مردم نسبت به خود ممکن است بسته به اینکه چه کسی یا چه چیزی آنها را ارزیابی می‌کند متفاوت باشد و این پیامدهای مهمی برای کسب و کار دارد.

نتایج یکی از مطالعات ما را در نظر بگیرید که در آن از مردم خواستیم تصور کنند که برای وام بانکی درخواست می‌دهند. به نیمی از شرکت‌کنندگان گفته شد که یک الگوریتم وام، درخواست‌های آنها را ارزیابی می‌کند و به نیمی دیگر گفته شد که یک کارمند وام آنها را ارزیابی می‌کند. بعداً به نیمی از شرکت‌کنندگان در هر گروه گفته شد که درخواست آنها تأیید شده است و به نیمی دیگر گفته شد که رد شده است.

شرکت‌کنندگانی که درخواست‌هایشان توسط یک الگوریتم تأیید شده بود، نسبت به افرادی که درخواست‌هایشان توسط یک کارمند وام تأیید شده بود، امتیاز کمتری به بانک دادند و احتمال کمتری داشت که آن را به دیگران توصیه کنند. اما همه شرکت‌کنندگانی که درخواست‌هایشان رد شده بود، به طور مشابه به بانک امتیاز دادند و به همان اندازه علاقه‌مند به توصیه آن به دیگران بودند.

ما این الگو را در زمینه‌های دنیای واقعی نیز مشاهده کرده‌ایم. به عنوان مثال، از کارگرانی که بخشی از یک پلتفرم کاری آنلاین بودند، خواستیم که برای عضویت در یک پنل منتخب تشکیل

شده توسط یک شرکت تحقیقاتی درخواست دهند. به نیمی گفته شد که هوش مصنوعی درخواست‌های آنها را ارزیابی می‌کند و به نیمی دیگر گفته شد که یک کارمند انسانی این کار را انجام می‌دهد. کسانی که از طریق هوش مصنوعی به این پنل راه یافتند، شرکت تحقیقاتی را نسبت به کسانی که از طریق یک کارمند پذیرفته شدند، ضعیف تر ارزیابی کردند، اما همه افرادی که رد شدند، احساس مشابهی نسبت به شرکت داشتند.

به طور خلاصه، هنگامی که خبرهای خوبی در مورد تصمیمات و ارزیابی‌ها ارائه می‌شود، شرکت‌ها می‌توانند در صورت اتکا به انسان‌ها به جای هوش مصنوعی، واکنش‌های مثبت‌تری را در بین مشتریان و کارکنان ایجاد کنند، اما این تأثیر زمانی که خبرهای بد را ارائه می‌دهند از بین می‌رود.

بیشتر رهبران و مدیران باتجربه‌ای که ما در تحقیقات خود با آنها مصاحبه کرده‌ایم، از این تأثیرات پی‌اچ‌اچ به نظر می‌رسند. در یک نظرسنجی دریافتیم که تقریباً هیچ یک از آنها نمی‌توانستند نتایج واقعی را پیش‌بینی کنند. اگر مدیران امیدوارند که مشتریان و کارکنان را به طور مؤثر با فناوری‌های جدید هوش مصنوعی و خودکار درگیر کنند، باید واکنش‌های احتمالی مردم را درک کند. اکنون اجازه دهید به سؤال دوم خود پردازیم: چگونه کسب و کارها می‌توانند هوش مصنوعی را در خدمات و فرآیندهای کسب و کار خود ادغام کنند تا رضایت مشتری و کارکنان را به حداکثر برسانند؟ یافته‌های تجربی ما پیشنهادهایی را ارائه می‌دهد.

اول، هنگامی که هوش مصنوعی یا فناوری‌های خودکار برای اهداف ارزیابی و بازخورد اتخاذ می‌شوند، توصیه می‌کنیم که در این فرآیندها مشارکت فعال انسانی وجود داشته باشد و این مشارکت برای مشتریان یا کارمندان روشن شود. در یکی از مطالعات خود، ما ارزیابی کردیم که مردم چگونه یک شرکت را ارزیابی می‌کنند، زمانی که یک انسان فقط به صورت غیرفعال در ارزیابی‌ها دخیل است (شاید فقط نظارت بر تصمیمات الگوریتمی). شرایط را با شرایطی مقایسه کردیم که در آن یک انسان مسئول فرآیند ارزیابی است و شرایطی که فقط یک الگوریتم مسئول است، و دریافتیم که شرکت‌کنندگان فقط زمانی که مشارکت انسان فعال بود، واکنش مثبتی نشان دادند.

دوم، توصیه می‌کنیم که مدیران در مورد میزان اتکای خود به نیروی انسانی (گران قیمت) خود برای تصمیم‌گیری، انتخابی عمل کنند. از آنجایی که مردم تمایل دارند به اخبار منفی، چه از طرف یک شخص و چه از هوش مصنوعی، واکنش یکسانی نشان دهند، شرکت‌ها ممکن است برای ارائه آن نیازی به «ارتباط و مشارکت نیروی انسانی» نداشته باشند، حتی اگر این با تفکر مدیریتی سنتی در تضاد باشد. با این حال، آنها باید در نظر داشته باشند که تا حد امکان از نیروی انسانی برای ارائه اخبار

خوب استفاده کنند.

این یافته‌ها ما را به توصیه سوم می‌رساند، که این است که شرکت‌ها باید به دقت در نظر بگیرند که چرا مشتریان احتمالاً محصولات آنها را خریداری می‌کنند و اینکه آیا آنها می‌توانند با حفظ حداقل مقداری مشارکت انسانی در فرآیند تولید، حتی اگر قصد دارند بیشتر آن را خودکار کنند، ارزش متمایزی به محصول اضافه کنند.

طراحی محصول

فناوری‌های هوش مصنوعی و ویژگی‌های پیشرفته خودکار در بسیاری از محصولات ادغام شده‌اند و نحوه انجام کارهای مختلف را در زندگی شخصی ما تغییر می‌دهند: iRobot رومبا کف خانه شما را تمیز می‌کند، Autopilot تسلا به شما امکان می‌دهد از سواری لذت ببرید، دستگاه قهوه کاملاً اتوماتیک Jura قهوه شما را از دانه تا فنجان آماده می‌کند و حتی خودش را تمیز می‌کند. به طور فزاینده‌ای، مردم در محل کار با برنامه‌های کاربردی مبتنی بر هوش مصنوعی کار می‌کنند. Watson IBM با کارمندان بسیاری از شرکت‌ها در طیف گسترده‌ای از وظایف تجاری، از جمله تخمین‌های مالی و مدیریت استراتژی‌های ارتباطات بازاریابی، همکاری می‌کند. هوش مصنوعی Adobe به طراحان قدرت می‌بخشد و بیان خلاقانه آنها را با فتوشاپ و سایر برنامه‌ها افزایش می‌دهد. و کارگران تویوتا ابزارها و ماشین‌آلات بسیار خودکار را اداره می‌کنند. ظهور اخیر مدل‌های زبان بزرگ و هوش مصنوعی مولد، مانند DALL-E و ChatGPT، احتمالاً این روندها را تسریع می‌کند. تعامل ما با همه این فناوری‌های خودکار چگونه بر حس هویت و موفقیت ما تأثیر می‌گذارد؟ و این چگونه بر تقاضا برای محصولات تأثیر می‌گذارد؟

همچنین در شش مطالعه و در میان گروه‌های مختلف محصول، مشخص شده که افرادی که با مشاغل خاص، مانند ماهیگیری، آشپزی یا رانندگی، هویت می‌یابند، ممکن است اتوماسیون و هوشمندسازی را به عنوان تهدیدی برای شغل خود در نظر بگیرد، که منجر به کاهش پذیرش سیستم و مقاومت با تغییرات احتمالی می‌شود.

برای کسب اطلاعات بیشتر در مورد این پدیده، در مطالعه‌ای در کشور هلند، در رشته دوچرخه‌سواری که از نظر بسیاری از مردم این کشور یک هویت ملی محسوب می‌شود، انجام گردید. برای اینکه شرکت کنندگان را به طور موقت وادار کنند که با دوچرخه‌سواری همذات‌پنداری کنند، از نیمی از شرکت کنندگان خواسته شد که یک مقاله کوتاه در مورد اشتیاق ملی هلندی‌ها برای آن بنویسند و از نیمی دیگر خواسته شد که مقاله‌ای در مورد اشتیاق هلندی‌ها برای گل بنویسند. پژوهشگران به شرکت کنندگان یک پیشنهاد ویژه از یک مغازه دوچرخه‌فروشی دادند که شامل افزودن یک سیستم خودکار رایگان به دوچرخه‌های آنان بود؛ یک باتری قابل شارژ برای کمک به رکاب زدن.

شرکت کنندگانی که در مورد دوچرخه‌سواری و اشتیاق ملی هلندی‌ها نوشته بودند، ۲۰ درصد کمتر تمایل داشتند که این ویژگی را بپذیرند، حتی با اینکه این پیشنهاد رایگان بود.

در پروژه دیگری، محققان مجدداً این موضوع را بررسی کردند: چگونه افرادی که توسط اهداف مرتبط با هویت انگیزه می‌گیرند، به تلاش‌های دیجیتالی‌سازی پاسخ می‌دهند. در سه مطالعه اصلی و پنج آزمایش، آنها دریافتند که محصولات نمادین و دارای هویت‌های ملی، کمتر به شکل دیجیتال پذیرفته می‌شوند. مردم به سادگی نمی‌توانند با محصولات دیجیتال به راحتی بیان کنند که چه کسانی هستند. دیدن آثار گردآوری‌شده شکسپیر روی Kindle شما به اندازه دیدن همان مجموعه در قفسه کتاب اتاق نشیمن شما، برای فرد جذاب نیست. یافته‌های این دو پروژه نشان می‌دهد که وقتی افراد با یک دسته محصول خاص همذات‌پنداری می‌کنند یا زمانی که محصولات به آنها کمک می‌کنند تا باورها و شخصیت‌های خود را بیان کنند، گاهی اوقات در برابر هرگونه پیشرفت فناوری آن محصولات مقاومت می‌کنند.

در این صورت، کسب و کارها باید چه کنند؟

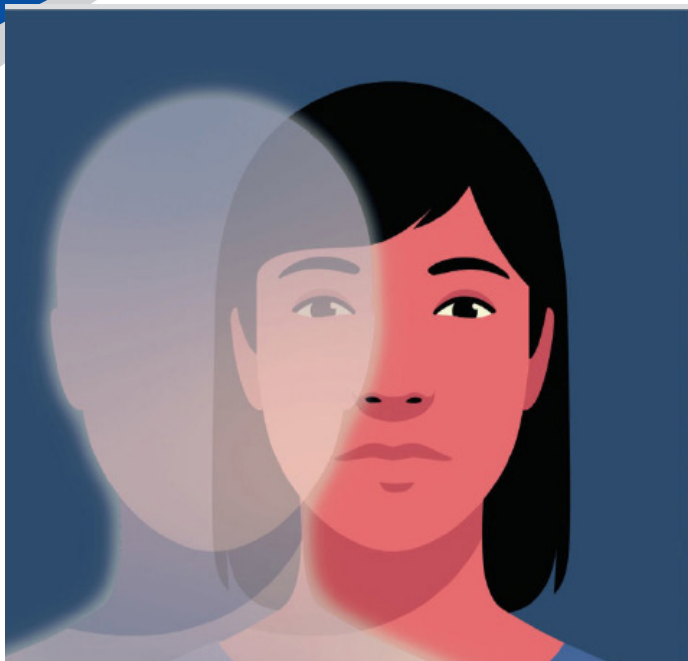
اول، توصیه می‌کنیم که شرکت‌ها از هدف قرار دادن مصرف کنندگان با انگیزه هویتی با محصولات کاملاً خودکار خودداری کنند و هنگامی که چنین مصرف کنندگانی را هدف قرار می‌دهند، بر ویژگی‌ها یا وظایفی تمرکز کنند که به کاربران اجازه می‌دهد احساس غرور و مشارکت کنند. یک تولیدکننده قطعات دوچرخه را در نظر بگیرید که ما با آن کار می‌کردیم. مدتی قبل، این شرکت یک دستگاه تعویض دنده اتوماتیک گران قیمت را در بازار اروپا معرفی کرده بود و علاقه‌مندان به دوچرخه‌سواری را هدف قرار داده بود که بیشتر مایل به پرداخت هزینه برای ابزارهای مکانیکی هستند. اما مصرف کنندگان علاقه چندانی به این دستگاه نشان ندادند، زیرا احساس می‌کردند که بخش مرکزی تجربه دوچرخه‌سواری را برای آنها حذف می‌کرد. اگر این شرکت برای مسافران یا دوچرخه‌سواران معمولی بازاریابی می‌کرد یا این ویژگی را به گونه‌ای طراحی می‌کرد که به دوچرخه‌سواران احساس کنترل بیشتری بدهد، ممکن بود موفقیت بیشتری داشته باشد.

دوم، توصیه می‌کنیم که شرکت‌ها تحقیقات بازار را برای ارزیابی میزان خطر ایجاد تهدید هویتی توسط سیستم‌های هوشمند انجام دهند.

ارتباطات

با پذیرش هوش مصنوعی و فناوری‌های خودکار، مانند بسیاری از موارد دیگر، ارتباطات اهمیت دارد. در تحقیقات خود، سه راه مهم را کشف کرده‌ایم که شرکت‌ها می‌توانند استراتژی‌های ارتباطی خود را برای به حداقل رساندن خطر مقاومت یا واکنش منفی بهینه کنند.

اول، شرکت‌هایی که از رابط‌های هوش مصنوعی برای برقراری



یکی از آنها را دریافت کردند. اگرچه تبلیغات برای یک محصول یکسان بود، نتایج نشان داد که این دسته بندی واقعاً مهم است: وقتی دستگاه به گونه‌ای توصیف شد که به مردم اجازه می‌دهد حداقل تا حدی از مهارت‌های خود استفاده کنند، مصرف‌کنندگان با انگیزه بیشتر و نگرش مثبتی نسبت به آن داشتند. اگرچه مطالعات ما با تمرکز بیشتری در زمینه مصرف‌کنندگان انجام شد، اما انگیزه‌های مرتبط با هویت، اغلب در محل کار نیز مهم است. حس هویت بسیاری از مردم ریشه در هویت شغلی آنها دارد و هوش مصنوعی و اتوماسیون اگر مهارت، تخصص یا جایگاه شغلی فرد را بی‌ارزش کنند می‌تواند به عنوان نقطه ضعیف تلقی شود، اگر شرکت‌ها امیدوارند که این سیستم‌های هوشمند را در مقیاس وسیع تری مستقر کنند، بایستی ارتباطات و اطلاع‌رسانی گسترده‌ای در این خصوص انجام دهند. فناوری‌های خودکار نه تنها بازارهای محصول و کار، بلکه احساس افراد در مورد خود را نیز تغییر می‌دهند. به طور فزاینده‌ای، شرکت‌ها باید با طراحی استراتژیک فرآیندهای کسب‌وکار و محصولات خود برای در نظر گرفتن احساسات انسانی و با استفاده از استراتژی‌های ارتباطی به‌خوبی اندیشیده شده، بر موانع روانی غلبه کنند. در برخی موارد، هوش مصنوعی و اتوماسیون ممکن است خطر کاهش تعهد کارکنان یا رضایت مشتری را ایجاد کند و شرکت‌ها باید مزایای آن را در مقابل این خطر بسنجند. در چنین شرایطی، هنگام در نظر گرفتن حرکت به سمت هوش مصنوعی و اتوماسیون، سؤال مناسب این نیست که «آیا می‌توانیم؟» بلکه «آیا باید؟» است.

ارتباط با مشتریان یا کارکنان استفاده می‌کنند، باید انسانی‌سازی آن رابطه‌ها را در نظر بگیرند. ما دریافته‌ایم که این امر به ویژه در فرآیندهای تجاری که شامل ارزیابی و تصمیم‌گیری هستند، اهمیت دارد. در یکی از مطالعات خود، ما آزمایش کردیم که آیا افزودن ویژگی‌های انسانی‌مانند به هوش مصنوعی باعث می‌شود مردم توجه بیشتری به اخبار مثبت داشته باشند و شرکت را مطلوب‌تر ارزیابی کنند. وقتی به هوش مصنوعی یک نام (Sam) دادیم، یک آواتار اضافه کردیم و تعامل آن را با مردم محاوره‌ای‌تر کردیم، آنها تقریباً همانطور که به یک کارمند انسانی پاسخ می‌دادند، پاسخ دادند. برای شرکت‌هایی که به دلایل مختلف مانند حجم بالای درخواست‌ها، محدودیت‌های زمانی یا محدودیت‌های محاسباتی، نمی‌توانند انسان‌ها را استخدام کنند، این یافته نشان می‌دهد که به سادگی انسانی‌سازی هوش مصنوعی آنها ممکن است واکنش‌های منفی به بازخورد یا اخبار را کاهش دهد.

یک شرکت فین‌تک را در نظر بگیرید که ما با آن کار می‌کردیم، که برای ارزیابی سلامت مالی کاربران به فناوری هوش مصنوعی متکی است. در فرآیند تعاملی و کاملاً خودکار آن، کاربران یک پرسشنامه را پر می‌کنند، هوش مصنوعی به پاسخ‌های آنها امتیاز می‌دهد و سیستم ارزیابی از سلامت مالی آنها ارائه می‌کند. در این مرحله، کاربران تشویق می‌شوند روی لینکی برای دریافت اطلاعات در مورد خدمات شرکت کلیک کنند. در تلاش برای افزایش علاقه مصرف‌کننده به این سرویس‌ها، این شرکت، که به عنوان نمایندگی یک بانک بزرگ جهانی کار می‌کرد، یک سیستم چت ایجاد کرد که در آن هوش مصنوعی کاربران را با شرایط احساسی مانند ایموجی‌ها درگیر می‌کرد. هنگامی که کاربران بازخورد مثبتی در مورد سلامت مالی خود از هوش مصنوعی در مقابل سیستم قبلی دریافت می‌کردند، بیشتر روی لینک کلیک می‌کردند و به دنبال اطلاعات بیشتری بودند.

دوم، توصیه می‌کنیم که کسب و کارها نحوه ارتباط خود با مشتریان و کارکنان در مورد محصولات خودکار را تغییر دهند. همانطور که اشاره شد، هنگامی که افراد با یک حوزه یا فعالیت خاص همذات‌پنداری می‌کنند، اگر احساس کنند که نمی‌توانند نتایج را به مهارت یا تلاش خود نسبت دهند، در برابر تغییر مقاومت می‌کنند. اما اگر شرکت‌ها ویژگی‌های خودکار را نه به عنوان جایگزین افراد، بلکه به عنوان مکمل مهارت‌های آنها توصیف کنند، چه؟

آیا واکنش مردم به یک محصول خودکار در صورتی که در این شرایط تعریف شود، می‌تواند تغییر کند. نویسندگان دو آگهی ایجاد کردند که در آنها یک دستگاه آشپزی خودکار را به روش‌های مختلف توصیف کردند: یک آگهی می‌گفت که این دستگاه تمام مراحل پخت را «با لمس یک دکمه» انجام می‌دهد، و دیگری اینکه این دستگاه فرآیند پخت را هدایت می‌کند و غذا را با کمک کاربر آماده می‌کند. شرکت‌کنندگان به طور تصادفی



مقدمه

مدیریت تغییر و تحول در شرکت‌های صنعتی و خدماتی به‌عنوان یکی از ارکان اساسی برای بقا در دنیای پرچالش امروز، ضرورت ویژه‌ای یافته است. با توجه به تغییرات سریع در فناوری، نیازهای متغیر بازار و فشارهای رقابتی، سازمان‌ها باید به طور مداوم به بهبود فرایندها، افزایش بهره‌وری و نوآوری در محصولات خود پردازند.

در دنیای امروز چالش‌هایی نظیر نوسانات قیمت مواد اولیه، تغییرات اقلیمی، و نیاز به رعایت استانداردهای زیست‌محیطی، فشارهای بیشتری را بر صنایع وارد کرده است. در این راستا، مدیریت تحول می‌تواند به‌عنوان یک ابزار مؤثر برای شناسایی فرصت‌های جدید، بهبود کارایی و افزایش رقابت‌پذیری شرکت‌ها عمل کند. به‌طور کلی، مدیریت تغییر و مدیریت تحول هر دو برای موفقیت سازمان‌ها ضروری هستند، اما در مقیاس و عمق تغییرات موردنظر متفاوت هستند. مدیریت تغییر بیشتر بر روی تغییرات خاص و محدود تمرکز دارد، در حالی که مدیریت تحول به تغییرات عمیق و استراتژیک در سطح سازمان می‌پردازد.

با استفاده از الگوها و استراتژی‌های مناسب، سازمان‌ها می‌توانند تغییرات لازم را به طور مؤثر مدیریت کرده و به موفقیت‌های پایدار دست یابند. در نهایت، موفقیت در مدیریت تحول به توانایی سازمان در انطباق با تغییرات محیطی و نیازهای بازار بستگی دارد. **مراحل مدیریت تغییر و تحول**

مدیریت تحول در سازمان‌های صنعتی یک فرایند پیچیده و چندمرحله‌ای است که نیاز به برنامه‌ریزی دقیق و اجرای مؤثر دارد. در زیر، گام‌های ضروری برای مدیریت تحول در این نوع سازمان‌ها به تفصیل توضیح داده شده است:

۱. شناسایی نیاز به تغییر و تحول: شناسایی عواملی که نیاز به تغییر و تحول را ایجاد می‌کنند، مانند تغییرات بازار، فناوری، یا نیازهای مشتریان باید صورت پذیرد. ورودی‌های این فرایند می‌تواند شامل ارزیابی عملکرد فعلی سازمان، شناسایی نقاط قوت و ضعف، و تحلیل محیط داخلی و خارجی گردد.

۲. ایجاد حس فوریت: در این مرحله باید سازمان را آگاه و انگیزه مند نمود. از این رو باید دلایل تحول و اهمیت آن برای آینده سازمان به کارکنان اطلاع رسانی گردد و با استفاده از داده‌ها و شواهد برای قانع کردن کارکنان به ضرورت تغییر و تحول اقدام نمود.

۳. تشکیل تیم رهبری و هدایت تغییر و تحول: تشکیل یک تیم متنوع از سطوح مختلف سازمان برای ایجاد دیدگاه‌های مختلف جهت ایجاد هم‌افزایی باید صورت پذیرد. اعضای تیم مدیریت تحول با مهارت‌ها و نفوذ لازم برای هدایت تحول سازمانی باشند.

۴. توسعه چشم‌انداز و استراتژی: ایجاد یک چشم‌انداز واضح

از آنچه که تحول به دنبال دارد و تعیین مراحل و اقدامات لازم برای دستیابی به چشم‌انداز ضروری می‌باشد.

۵. ارتباط با چشم‌انداز: اطلاع‌رسانی مؤثر با استفاده از تمامی کانال‌های ارتباطی برای انتقال چشم‌انداز و استراتژی بایستی صورت پذیرد. همچنین لازم است با ایجاد فضایی برای دریافت بازخورد و نگرانی‌های کارکنان به نظرات آنان در خصوص آثار تحول در سازمان توجه نمود.

۶. توانمندسازی افراد: با برنامه ریزی مناسب با شناسایی و حذف موانع سازمانی که ممکن است مانع از تغییر و تحول شوند و ارائه آموزش‌ها و منابع لازم به فرایند تسهیل تحول در سازمان کمک نمود.

۷. ایجاد پیروزی‌های کوتاه‌مدت: با تعیین اهداف کوتاه‌مدت سازمان بایستی با شناسایی و جشن گرفتن موفقیت‌های کوچک در طول مسیر تحول برای افزایش انگیزه و اعتماد به نفس کارکنان استفاده نماید.

۸. تقویت تغییرات: با بررسی دستاوردها و شناسایی فرصت‌های جدید برای تغییر و تحول به تجزیه و تحلیل موفقیت‌ها پرداخته و با استفاده از موفقیت‌ها برای ایجاد تغییرات بیشتر و پایدار به توسعه مستمر می‌پردازند.

۹. تثبیت تغییرات در فرهنگ سازمان: با اطمینان از اینکه تحول جدید به بخشی از فرهنگ و ارزش‌های سازمان تبدیل شوند به سازمان به نهادینه کردن تغییرات پرداخته و با فراهم کردن برنامه‌های آموزشی به حفظ و تقویت تحول می‌پردازند.

۱۰. ارزیابی و بازخورد: نظارت بر پیشرفت شامل ارزیابی مستمر پیشرفت تغییرات و شناسایی نیاز به اصلاحات با جمع‌آوری بازخورد و دریافت نظرات کارکنان و ذینفعان برای بهبود فرایند تحول صورت می‌پذیرد.

شکی نیست که تغییرات محیطی، سازمان‌ها را ناچار به تحول و تطابق با شرایط می‌کند، اما آیا هر سازمانی قادر است به‌آسانی خود را متحول کند؟ طبیعی است که تحول در هر سازمانی قابل‌پیاده‌سازی نیست و هر تحول مثبت به فرهنگ سازمانی، ساختارها، سیستم‌ها و فرایندهای انعطاف‌پذیر نیاز دارد و اگرچه «رهبران تغییر و تحول» نقش کلیدی در یک گذار موفق را ایفا می‌کنند، اما در سازمانی که در مدیریت تحول به بلوغ رسیده، هر فرد بدون نیاز به محرک و مشوق بیرونی، تغییر و تحول را در خود و سازمان رهبری می‌کند.

چالش‌ها و موانع موفقیت مدیریت تغییر و تحول

اجرای برنامه‌های مدیریت تحول در سازمان‌ها می‌تواند با چالش‌ها و موانع متعددی مواجه شوند که می‌تواند به عدم موفقیت آن‌ها منجر شود. در زیر به برخی از مهم‌ترین موانع عدم موفقیت برنامه‌های مدیریت تحول اشاره می‌شود:

۱. عدم حمایت مدیریت ارشد: اگر مدیریت ارشد سازمان به طور کامل از برنامه‌های تغییر و تحول حمایت نکند، احتمال موفقیت این برنامه‌ها به شدت کاهش می‌یابد. رهبری قوی و متعهد برای هدایت تغییرات ضروری است.

رهبران تغییر و تحول

رهبران تحول نقش حیاتی و کلیدی در مدیریت تحول سازمان‌ها دارند. این نوع رهبران با ایجاد انگیزه، الهام‌بخشی و حمایت از کارکنان، می‌توانند فرایند تغییر و تحول را تسهیل کنند و به موفقیت سازمان در دستیابی به اهداف جدید کمک کنند. در ادامه، به اهمیت رهبران تحول در مدیریت تحول پرداخته می‌شود:

۱. ایجاد چشم‌انداز و الهام‌بخشی: رهبران تحول قادرند یک چشم‌انداز روشن و الهام‌بخش برای آینده سازمان ایجاد کنند. این چشم‌انداز به کارکنان کمک می‌کند تا هدف و مسیر تغییر و تحول را درک کنند. این رهبران با بیان داستان‌ها و تجارب شخصی، انگیزه و اشتیاق را در کارکنان افزایش می‌دهند و آن‌ها را به مشارکت فعال در فرآیند تغییر و تحول ترغیب می‌کنند.

۲. ایجاد فرهنگ تغییر و تحول: رهبران تحول با تشویق نوآوری و خلاقیت در سازمان، فرهنگ تغییر و تحول و تحول را تقویت می‌کنند. آن‌ها به کارکنان اجازه می‌دهند تا ایده‌های جدید را مطرح کنند و به آزمایش آن‌ها بپردازند. این رهبران به کارکنان یاد می‌دهند که ریسک‌پذیری و یادگیری از اشتباهات بخشی از فرآیند تغییر و تحول است و این امر به ایجاد یک محیط حمایتی کمک می‌کند.

۳. مدیریت ارتباطات: رهبران تحول به برقراری ارتباطات مؤثر و شفاف با کارکنان اهمیت می‌دهند. آن‌ها اطلاعات را به‌طور منظم به اشتراک می‌گذارند و به نگرانی‌ها و سوالات کارکنان پاسخ می‌دهند. این رهبران به نظرات و پیشنهادات کارکنان گوش می‌دهند و آن‌ها را در فرآیند تصمیم‌گیری مشارکت می‌دهند.

۴. توانمندسازی کارکنان: رهبران تحول با فراهم کردن منابع و آموزش‌های لازم، به کارکنان کمک می‌کنند تا توانمندی‌های خود را افزایش دهند و در فرآیند تغییر و تحول مشارکت کنند. این رهبران به کارکنان اعتماد می‌کنند و آن‌ها را تشویق می‌کنند تا در تصمیم‌گیری‌ها و اقدامات خود مستقل عمل کنند.

۵. مدیریت تغییرات و مقاومت: رهبران تحول قادرند مقاومت‌های احتمالی در برابر تغییر و تحول را شناسایی کرده و با استفاده از ارتباطات مؤثر و حمایت، آن‌ها را مدیریت کنند. رهبران تحول موفقیت‌های کوچک را شناسایی کرده و جشن می‌گیرند. این کار به افزایش انگیزه و اعتماد به نفس کارکنان کمک می‌کند و نشان می‌دهد که تغییرات در حال تحقق است.

۶. تثبیت تغییرات در فرهنگ سازمان: رهبران تحول به نهادهای سازمانی تغییرات در فرهنگ سازمان اهمیت می‌دهند و اطمینان حاصل می‌کنند که تغییرات به بخشی از ارزش‌ها و رفتارهای سازمان تبدیل شوند.

۲. ایستادگی در برابر تغییر و تحول: ایستادگی در برابر تغییر و تحول عموماً یک واکنش طبیعی در زندگی اجتماعی انسان‌ها است که در سطح برنامه‌های تحول سازمانی به دو شکل فردی و سازمانی نمودار می‌گردد. علت اصلی ایستادگی انسان‌ها در برابر تغییر و تحول و تحول، عامل‌هایی مانند منافع فردی، سوء شناخت و تفاهم، نبودن اعتماد لازم نسبت به عامل تغییر، ارزشیابی متفاوت از موقعیت‌ها و برنامه‌های تغییر است. در سطح سازمانی نیز ایستادگی، دلیل‌های برجسته‌ای دارند که بارزترین آن‌ها به مخاطره افتادن مبانی نفوذ و اختیار، محدود شدن منابع و برهم خوردن ائتلاف‌های گروهی است. از روش‌های مقابله با ایستادگی تغییر و تحول می‌توان به آموزش و ایجاد ارتباط، مذاکره و توافق، تسلط و جذب و مشارکت اشاره نمود که از روش مشارکت به ویژه از آغاز برنامه تحول یعنی مرحله دستیابی و هدف‌گذاری به عنوان مؤثرترین روش برای پیشگیری از ایستادگی‌های احتمالی نام برده‌اند.

۳. عدم وضوح در اهداف و استراتژی‌ها: اگر اهداف و استراتژی‌های تغییر و تحول به وضوح تعریف نشده باشند، کارکنان نمی‌توانند درک کنند که چرا تغییرات لازم است و چگونه باید به آن‌ها دست یابند. این عدم وضوح می‌تواند به سردرگمی و عدم تمرکز منجر شود.

۴. عدم ارتباط مؤثر: ارتباط ناکافی یا نادرست درباره تغییرات می‌تواند منجر به شایعات، عدم اطمینان و بی‌اعتمادی در میان کارکنان شود. ارتباط مؤثر و شفاف برای جلب حمایت و مشارکت کارکنان ضروری است.

۵. عدم تخصیص منابع کافی: برنامه‌های تحول نیاز به منابع مالی، انسانی و زمانی دارند. عدم تخصیص منابع کافی می‌تواند به اجرای ناقص یا ناکافی برنامه‌ها منجر شود.

۶. فرهنگ سازمانی نامناسب: فرهنگ سازمانی که به تغییرات و نوآوری‌ها بی‌توجه است، می‌تواند به عنوان یک مانع جدی عمل کند. اگر فرهنگ سازمانی به سمت حفظ وضعیت موجود تمایل داشته باشد، تغییر و تحول دشوارتر خواهد بود.

۷. عدم آموزش و توسعه مهارت‌ها: کارکنان ممکن است به مهارت‌ها و دانش لازم برای اجرای تغییرات دسترسی نداشته باشند. عدم آموزش و توسعه مهارت‌ها می‌تواند به عدم توانایی در پیاده‌سازی تغییرات منجر شود.

۸. عدم ارزیابی و بازخورد: عدم ارزیابی مستمر و عدم دریافت بازخورد از نتایج تغییرات می‌تواند به عدم شناسایی مشکلات و چالش‌ها منجر شود. ارزیابی و بازخورد برای بهبود فرآیندهای تغییر ضروری است.

۹. عدم توجه به تأثیرات انسانی: برنامه‌های تحول که تنها بر جنبه‌های فنی و فرآیندی تمرکز دارند و تأثیرات انسانی را نادیده می‌گیرند، احتمالاً با چالش‌های بیشتری مواجه خواهند شد. توجه به نیازها و احساسات کارکنان برای موفقیت تغییرات حیاتی است.

۱۰. عدم وجود یک برنامه جامع: برنامه‌های تحول که به صورت پراکنده و بدون یک استراتژی جامع و منسجم اجرا می‌شوند، معمولاً با مشکلات بیشتری مواجه خواهند شد. یک برنامه جامع و منسجم می‌تواند به هماهنگی و هم‌راستایی تلاش‌ها کمک کند.



با ارتقا سطح دانش، به آرامش مجموعه میافزایید.

علی اصغر پورمند