

## اتوماسیون در خدمت نیروی انسانی



مترجم: سید حسین علوی لنگرودی  
alavitarjomeh@gmail.com

خود کارسازی فرآیندهای کاری یا همان اتوماسیون، شاه کلید موفقیت و تدویم بخش روند پیشرفت شرکت‌ها و کسب و کارهاست. در واقع خود کارسازی فرآیندها یا کمک هوش مصنوعی و ایجاد سیستم‌های دیجیتال می‌تواند منجر به تسهیل جریان امور، کاهش دخالت عامل انسانی و افزایش تناسب و هماهنگی بین فرایندها و کارها شود و جلوی موازی کاری و انجام کارهای بیهوده و وقت‌گیر را بگیرد.

با ظهور و گسترش سریع تکنولوژی هوش مصنوعی و یادگیری ماشین در سال‌های اخیر، یک نوع گرایش شدید و شیفتگی عجیب برای استفاده از ابزارهای برآمده از این تکنولوژی جدید در اغلب شرکت‌ها و کسب و کارها شکل گرفته است. بسیاری از مدیران شرکت‌ها و سازمان‌ها به‌طور جدی می‌کوشند هوش مصنوعی و ماشین‌ها را برای انجام تمام کارها به کار بگیرند. بر این اساس، لازم است به‌روشنی بدانیم خود کارسازی فرایندهای کاری چیست و چرا مهم است و چگونه می‌توان قدرت کارکنان و عامل انسانی را با کمک هوش مصنوعی و ماشین‌ها افزایش داد و بر سطح کارایی و بازدهی کارکنان سازمان افزود.

### خود کارسازی فرآیندهای کاری چیست و چرا مهم است؟

خود کارسازی فرآیندهای کاری یا BPA یعنی استفاده از نرم‌افزارها و تکنولوژی‌های دیجیتال برای انجام اتوماتیک کارهای تکراری و هماهنگ‌سازی تمام کارهایی که در قالب تیم‌ها و سیستم‌های کاری انجام می‌شود، به عبارت بهتر، خود کارسازی با کاهش فعالیت‌های دستی و وابستگی به نیروی انسانی و همچنین استانداردسازی روندهای اجرایی، موجب افزایش سرعت، دقت، هماهنگی و اثربخشی فرآیندهای می‌شود و بستر مناسبی برای پیاده‌سازی و تحقق راهبرد تحول دیجیتال فراهم می‌کند.

در این حالت، وقت، انرژی و منابع کمتری در سازمان صرف انجام کارهای ساده و تکراری مانند جمع‌آوری و آماده‌سازی اطلاعات و برنامه‌ریزی‌های روزمره و تحلیل داده‌ها می‌شود و وقت و انرژی صرفه‌جویی شده به انجام کارهای مهم‌تر و حساس‌تر اختصاص می‌یابد. اما کارایی عملیاتی به‌دست‌آمده از طریق اتوماسیون، به تنهایی نمی‌تواند مزیت رقابتی ایجاد کند. برای موفقیت در عرصه رقابت باید به گونه‌ای برنامه‌ریزی کرد که افزایش کارایی به‌دست آمده به واسطه خود کارسازی فرآیندها به‌دروغون شدن فرآیندهای کاری و مدرن‌سازی کلیت سازمان منتهی شود. پیش شرط اصلی برای این درگونی و مدرن‌سازی این است که اتوماسیون منکی به هوش مصنوعی و یادگیری ماشین در خدمت کارکنان و عامل انسانی قرار گیرد و آن را تقویت کند، نه اینکه جایگزین آن شود و رزمای تمام امور را در دست بگیرد.

### خود کارسازی فرآیندها چگونه باعث تقویت عامل انسانی می‌شود؟

شرکت‌ها سازمان‌هایی که هوش مصنوعی و یادگیری ماشین را با فرآیندهای کاری‌شان ترکیب می‌کنند می‌کوشند تا کارها بهتر و سریع‌تر انجام شود، تصمیم‌گیری بهتر و درست‌تری در سازمان اتخاذ شود، نتایج کاری درخشان‌تری به دست آید و رشد مطمئن‌تر و طولانی‌تری نصیب سازمان شود. در واقع ورود هوش مصنوعی و ماشین‌ها به یک سازمان اگر به‌صورت حساب شده و فاعندمند صورت گیرد و نقش‌آفرینی ماشین‌ها با هدف تقویت عامل انسانی انجام شود، آن‌گاه می‌توان انتظار داشت هم کارایی و کارآمدی کارکنان افزایش یابد و هم یک سری مزایای استراتژیک و بلندمدت نصیب سازمان شود. برخی از این مزایای استراتژیک عبارتند از:

#### • سرعت و استحکام سازمانی

ماشین‌ها این قابلیت را دارند که در کوتاه‌ترین زمان ممکن و با دقت بسیار زیادی کارهای تکراری و روزمره را به‌جای انسان‌ها و البته زیر نظر آنها انجام دهند. کارکنان را از شر انجام کارهای کسل‌کننده و تکراری نجات دهند. اتوماسیون به انسان این فرصت را می‌دهد تا بر فعالیت‌های ارزش‌آفرین مانند ایده‌پردازی‌های خلاقانه و جست‌وجوی راه‌های جدید برای ایجاد تجربیات بهتر و زیباتر برای مشتریان و خلق مزیت‌های رقابتی بیشتر و جدیدتر تمرکز شود و از خلاقیت خود در مسیر بهتر شدن شرایط و موقعیت سازمان بهره‌برد.

بدین ترتیب، امکان ایجاد و تقویت یک سازمان سریع و مستحکم که کارکنانش به‌جای انجام کارهای تکراری و روزمره به دنبال نوآوری و یادگیری پیوسته هستند و از پویایی بالایی برخوردارند به وجود خواهد آمد.

#### • پشتیبانی از تصمیم‌های کاری و سازمانی

هوش مصنوعی به مدیران کمک می‌کند در تصمیم‌گیری تنها به تجربه و دانش فردی خود متکی نباشند. این فناوری با ارائه تحلیل‌ها و بینش‌های عمیق، اطلاعات ارزشمندی را در اختیار آنان قرار می‌دهد.

همچنین، با استفاده از مدل‌های پیش‌بینی و تحلیل سناریوها، امکان اتخاذ تصمیم‌های دقیق‌تر و سریع‌تر را فراهم می‌کند. در نتیجه، مدیران به‌جای تصمیم‌گیری‌های واکنشی، رویکردی پیش‌گیرانه، پویا و آینده‌نگر در پیش می‌گیرند. این رویکرد به آنها کمک می‌کند تا در بازارهای رقابتی و پرجاذبه امروز، ابتکار عمل را در اختیار داشته باشند.

#### • استفاده بهینه از نیروی انسانی

در هر سازمانی افراد مختلفی با هدف انجام وظایفی خاص استخدام می‌شوند و به آنها حقوق و یوآدش پرداخت می‌شود.

با این حال، در هر سازمانی تعدادی حقوق‌بگیر وجود دارد که کارهای روزمره و پیش‌افتاده را انجام می‌دهند؛ یعنی کارهایی که برای سازمان ارزش‌آفرین نیست و به رشد و تعالی آن کمک چندانی نمی‌کند و فقط به بقای سازمان کمک می‌کند. مصنوعی می‌تواند با بر عهده گرفتن این کارهای پیش‌افتاده و غیر ارزش‌آفرین، باعث صرفه‌جویی بودجه‌ای شود و در این حالت می‌توان بودجه صرفه‌جویی شده را صرف فعالیت‌های ارزش‌آفرینی همچون خلاقیت و نوآوری و کسب مزیت‌های رقابتی جدید کرد.

#### • تقویت اطلاعاتی نیروی انسانی

به کارگیری هوش مصنوعی منتهی‌ا به بهبود تصمیم‌گیری‌های کارکنان و مدیران کمک می‌کند، بلکه به کارکنان این قدرت و توان را می‌دهد تا کارشان را با استفاده از اطلاعات و داده‌های بیشتر و با کیفیت‌تری انجام دهند و کنترل اطلاعاتی بیشتری بر امور مختلف داشته باشند. در واقع، کار کردن در عصر تمام دیجیتال امروز بیش از هر چیزی به داده‌های دقیق و گلچین شده نیاز دارد. چنین داده‌هایی را می‌توان از طریق هوش مصنوعی و با کمک ماشین‌هایی که در خدمت انسان‌ها هستند به دست آورد و نیروی انسانی سازمان‌ها را به میزان قابل توجهی تقویت کرد.

منبع: Harvard Business School

## ۵ روش فعال کردن کارآفرینان داخلی

# نوآوران درون سازمانی را دریابید



نویسنده: Len Jessup  
مترجم: مریم رضایی

رهبران سازمانی معمولاً در انجام گرفتن برای دستاورد بزرگ بعدی خود، نگاهشان را به دنیای بیرون معطوف می‌کنند. آنها بازار را برای شناسایی نیازهای برآورده‌نشده، مشتریان بالقوه، فرصت‌های همکاری، محصولات جدید و منابع تأمین مالی رصد می‌کنند. اما در سازمان‌های بزرگ و بالغ، برخی از اثرگذارترین نوآوری‌ها از ذهنیتی کارآفرینانه در درون خود سازمان شکل می‌گیرد. نوآوران درون سازمانی که اغلب از آنها با عنوان «کارآفرینان درون سازمانی» یاد می‌شود، بیش از هر کس دیگری با جریان واقعی کار، چالش‌های روزمره و تجربه مشتری آشنا هستند. زمانی که رهبران سازمان این افراد را شناسایی کرده و به آنها اختیار و حمایت می‌دهند، می‌توانند نوآوری، سرعت عمل و مزیت رقابتی پایداری برای سازمان ایجاد کنند؛ مزیتی که تقلید از آن برای رقبا آسان نیست.

اوایل دوران حرفه‌ای‌ام در مدرسه کسب و کار د کلی، این موضوع را از نزدیک تجربه کردم. یکی از همکارانم به نام «برد وولر»، ایده‌هایی را مطرح می‌کرد که در آن زمان بسیار جسورانه به نظر می‌رسید. او پیشنهاد می‌داد دانشجویان MBA ملزم به استفاده از لیست‌آپ باشند و از نرم‌افزار Lotus Notes برای ایجاد همکاری دیجیتال میان دانشجویان و اعضای هیات علمی استفاده شود. نتیجه این تلاش‌ها، شکل‌گیری یکی از نخستین نمونه‌های چیزی بود که امروز آن را «سیستم مدیریت یادگیری» می‌نامیم، سال‌ها بعد، زمانی که مسئولیت رهبری این ابتکارها بر عهده گرفتم، زیرساختی که برپایه کرده بود، به راه‌اندازی Kelley Direct، برنامه MBA آنلاین مدرسه منجر شد؛ برنامه‌ای که بعدها به برترین دوره آنلاین MBA در کشور تبدیل شد. هیچ‌یک از این دستاوردها بدون حمایت رئیس دانشکده‌ای که حاضر بود روی یک نوآور درون سازمانی مانند برد سرمایه‌گذاری کند، امکان‌پذیر نبود.

رهبران سازمانی می‌توانند با این روش‌ها نوآوران درون سازمانی را در سازمان خود شناسایی کرده و به آنها قدرت عمل دهند. ۱- نوآوران پنهان درون سازمانی را شناسایی کنید نوآوران درون سازمانی معمولاً همان افرادی هستند که درگیر انجام کارهای روزمره‌اند و بهتر از دیگران می‌بینند که چه چیزهایی می‌تواند بهتر انجام شود. این افراد معمولاً چند ویژگی مشترک دارند. نخست، در یک حوزه مشخص از کسب‌وکار دانش و تخصص عمیقی دارند. دوم، انگیزه و اشتیاق واقعی برای بهبود لحظه‌ای خودشان می‌دهند. سوم، از اعتبار و اعتماد کافی نزد دیگران برخوردارند، به گونه‌ای که همکاران باور دارند می‌توانند ایده‌هایشان را به نتیجه برسانند، آنها همچنین به‌جای طرح گلاب‌های کلی، راهکارهای مشخصی برای بهبود ارائه می‌کنند. به‌جای اینکه صرفاً بگویند چیزی درست کار نمی‌کند، دقیقاً توضیح می‌دهند چه تغییری باید ایجاد شود. گاهی رهبران سازمان به دلیل درگیری با مسئولیت‌های بلندمدت‌مدتی مالی، ایجاد مشارکت‌های جدید، استعداد نیرو و رسیدگی به مشتریان، از شناسایی این افراد غافل می‌شوند. در همین حال، کارکنانی که به جریان واقعی کار نزدیک‌تر هستند، به‌بیش‌هایی دست پیدا می‌کنند که اگر رهبران سازمان از آنها پرسند، هرگز شنیده نخواهند شد.

گفت‌وگوهای منظم با کارکنان می‌تواند تفاوت بزرگی ایجاد کند. از آنها پرسید: کارها چگونه پیش می‌رود؟ چه نکته‌ای می‌بینید که ممکن است ما از آن غافل باشیم؟ اگر اختیار داشتید، چه چیزی را تغییر می‌دادید؟ گاهی نوآوری بزرگ بعدی، یک سروصدا در دل سازمان منتظر است تا کسی فقط این پرسش‌ها را مطرح کند. ۲- برای نوآوری، امنیت روانی ایجاد کنید نوآوری در محیطی که افراد از بیان دیدگاه‌ها و ایده‌های خود

کرد و دقیقاً توضیح داد که چه بخش‌هایی باید بهبود یابد. در آن مقطع، دو انتخاب پیش روی ما بود: یا او را صراحتاً بر انجام وظایف فعلی‌اش متمرکز نگه داریم، یا این فرصت را در اختیارش بگذاریم تا با وجود آنکه این موضوع در شرح وظایفش نبود، مهارت خود را برای بهبود یکی از بخش‌های مهم سازمان به کار گیرد. ما تصمیم گرفتیم به پیشنهادش فرصت بدهیم و مسئولیت‌هایش را به گونه‌ای بازتنظیم کنیم که بتواند ضمن انجام وظایف اصلی خود، وسایط جدید را نیز طراحی و اجرا کند.

در شرکت‌های نوپا، زمانی که کارکنان بتوانند در حوزه‌های مختلف نقش‌آفرینی کنند، سازمان بیشتر سود می‌برد. با رشد این شرکت‌ها، افراد معمولاً مسئولیت‌های متنوعی را بر عهده می‌گیرند. نکته مهم، ایجاد تعادل میان آزادی برای آزمودن ایده‌های جدید و پاسخ‌گویی در قبال نتایج است. رهبران سازمان می‌توانند با تعریف پروژه‌های آزمایشی، اختصاص زمان مشخص برای آزمودن ایده‌های نو و تعیین اولویت‌های روشن، از نوآوران درون سازمانی حمایت کنند.

### ۴- ذهنیت بنیان‌گذار را در آنها تقویت کنید

یکی از مؤثرترین پرسش‌هایی که رهبران سازمان می‌توانند از اعضای تیم خود بپرسند، این است: «اگر شما بنیان‌گذار این شرکت بودید، چه کاری انجام می‌دادید؟» این پرسش، زاویه نگاه افراد را تغییر می‌دهد. به‌جای آنکه صرفاً بر انجام وظایف تمرکز کنند، به نتایج، پیامدها و موازنه میان گزینه‌های مختلف می‌اندیشند. گاهی این تغییر نگرش، راه‌حلی را آشکار می‌کند که از ابتدا پیش روی سازمان بوده اما کسی به‌توان توجه نکرده است. گاهی نیز موانعی را نمایان می‌کند که باید برای رفع آنها اقدام شود. در هر دو حالت، این رویکرد کارکنان را تشویق می‌کند مانند صاحبان کسب‌وکار فکر کنند. این ذهنیت به‌ویژه در سازمان‌های کوچک ارزشمند است، زیرا عملکرد تیم زمانی به بهترین سطح می‌رسد که همه اعضا احساس کنند می‌توانند برای بهبود شرکت ایده ارائه دهند.

تشویق کارکنان به شناسایی فرصت‌ها، ارزیابی ریسک‌ها و ارائه راه‌حل، قدرت قضاوت و تصمیم‌گیری را در آنها تقویت می‌کند و ویژگی‌ای که برای موفقیت نوآوران درون سازمانی ضروری است.

واهمه دارند، به‌سختی شکل می‌گیرد. بسیاری از سازمان‌ها ادعا می‌کنند که به دنبال نوآوری هستند، اما فرهنگ حاکم بر آنها ناخواسته مانع آن می‌شود. یکی از دلایل رایج این وضعیت، احساس ناامنی مدیران است. اگر رهبران سازمان از به چالش کشیده شدن ایده‌ها یا شیوه‌های کاری خود احساس تهدید کنند، کارکنان به‌سرعت یاد می‌گیرند که مطرح کردن ایده‌های تازه، به‌جای ایجاد فرصت، دردسر به همراه دارد.

فرهنگ سازمان نیز می‌تواند در این زمینه نقش داشته باشد. زمانی که دستیابی به نتایج مشخص تنها معیار موفقیت باشد، آزمودن ایده‌های جدید پرریسک به نظر می‌رسد. اگر هر تلاش ناموفق به عنوان شکست تلقی شود، کارکنان دیگر انگیزه‌ای برای پیشنهاد راهکارهای تازه نخواهند داشت. رهبران سازمان باید نشان دهند که آزمون و خطای آگاهانه و هدفمند، ارزشمند است. در جلسات تیمی، درباره آگاهانه‌هایی که به نتیجه نرسیده‌اند اما درس‌های ارزشمندی به همراه داشته‌اند، صریح و شفاف صحبت کنید. از تیم‌هایی که ایده‌ای را سریع آزمایش کرده و به بینش تازه‌ای رسیده‌اند، قدردانی کنید. هم موفقیت‌ها و هم شکست‌هایی را که به پیشرفت و یادگیری منجر شده‌اند، ارج بپنید. همچنین، وقتی کسی نگرانی یا پیشنهادی برای تغییر مطرح می‌کند، رهبران سازمان باید با رویکردی سازنده به آن پاسخ دهند. وقتی رهبران سازمان به‌طور مستمر پذیرای ایده‌های جدید باشند و با شفافیت رفتار کنند، نوآوری به بخشی از فرهنگ سازمان تبدیل می‌شود، نه موضوعی که کارکنان از آن پرهیز کنند.

### ۳- به نوآوران درون سازمانی فرصت عمل بدهید

نوآوران درون سازمانی برای پیشبرد ایده‌های خود به استقلال عمل نیاز دارند. اما این آزادی باید در چارچوب اولویت‌های روشن سازمان باشد. نمونه‌ای از این موضوع در مجموعه خودمان تجربه کردیم. یکی از اعضای تیم با بررسی وب‌سایت صندوق سرمایه‌گذاری خطرپذیر ما پیشنهاد داد که این وب‌سایت به بازطراحی اساسی نیاز دارد. وب‌سایت در ابتدا برای آغاز سریع فعالیت‌ها طراحی شده بود. اما با معقد بود دیگر کیفیت و سطح حرفه‌ای کار ما را به خوبی نشان نمی‌دهد. او حتی وب‌سایت ما را با سایر صندوق‌های سرمایه‌گذاری خطرپذیر مقایسه

ارتباط تصمیم‌گیری‌ها به مسیرهای بزرگ‌تر را نیز نشان دهید. زمینه زمانی مهم‌تر می‌شود که کارکنان بدانند تصمیمات امروز چگونه به اهداف کلان و بلندمدت سازمان ارتباط دارد.

### ۳- تجربیات روزانه کارکنان را بشناسید

کارکنان خواهان ارتباطاتی هستند که انعکاس روزانه آنها باشد: حجم کارها، ابهام، فشار و تغییرات مداومی که بر احساسات آنها از کار اثر می‌گذارد.

این سخن به معنای آن نیست که هر پیامی از جانب مدیریت باید پیامی احساسی باشد. اما باید این گونه به نظر برسد که آن پیام برای افرادی واقعی نوشته شده است که در لحظه‌ای واقعی زندگی می‌کنند. از این رو، پیامی که در خلال لایه‌های مختلف زبان سازمانی نگاشته شده یا به کل توسط هوش مصنوعی تولید شده، مناسب حال افراد نخواهد بود.

گاهی این گونه پیام‌های واقعی و انسانی، به سادگی یک قدردانی و درک دشواری تغییرات است. شاید همین که اعتراف کنید از اثر تغییر اولویت‌ها بر افراد آگاه هستید و حجم کار تیم‌ها را بالا می‌انید، کافی باشد. چنین لحظاتی از قدردانی و به‌رسمیت شناختن، به این دلیل اعتماد را هستند که نشان‌دهنده آگاهی شما از جزئیات و ظرایف است.

### ۴- به طور مشهود گوش دهید

بیشتر سازمان‌ها از کارکنان خود می‌خواهند که نظرات و پیشنهادها را خود را بگویند. اما تعداد انگشت‌شماری از آنها نشان می‌دهند که با نظرات و پیشنهادها چه کار می‌کنند.

افراد متوجه می‌شوند که سوالات نظرخواهی از پرسشنامه‌ها حذف شده یا جلسات نظرسنجی دیگر برگزار نمی‌شوند و مدتی است هیچ تغییری اتفاق نیفتاده است. آنها همچنین تشخیص می‌دهند که آیا نظرات و بازخوردهای آنها واقعاً منجر به شکل‌دهی ارتباطات سازمانی، شفاف‌سازی اولویت‌ها یا اثرگذاری بر تصمیمات می‌شوند یا نه.

ارتباطات درون سازمانی قوی چندان شبیه پیام‌های یک‌سویه رادویی نیستند و بیشتر به یک مکالمه شباهت دارند؛ جایی که کارکنان می‌توانند رهبر سازمانی را مشاهده کنند که در حال گوش دادن به صحبت‌های آنها است و در طول زمان نیز به سخنان آنها واکنش نشان می‌دهد.

منبع: Fast Company



بدهید، نه فقط نکات مهم. کارکنان اغلب در ابتدا سراغ مدیران مستقیم خود می‌روند و به همین دلیل لازم است که همه آنها در جریان اوضاع و شرایط باشند. نکته دیگر این است که به حضور خود بیش از ششسته و رفته بودن پیام‌ها بر بدهید. بیشتر مردم ترجیح می‌دهند که چیزی صادقانه و به موقع بشنوند، تا آن که هفته‌ها صبر کنند و پیامی ساختگی و زیبا به خورد آنها داده شود.

### ۲- فکر بهشت تصمیمات را توضیح دهید

بدون توضیح درباره زمینه و دلایل تصمیمات، حتی معقول‌ترین تصمیمات نیز می‌توانند ناگهانی یا غیرقابل اعتماد به نظر برسند.

افراد می‌خواهند بدانند که رهبران سازمانی چه ملاحظات را در نظر گرفته‌اند، چه شرایطی هنوز در حال تغییر است و تصمیمات کنونی چه ارتباطی به مسیر بلندمدت سازمان دارند. ارتباطات داخلی زمانی معتبرتر به نظر خواهند رسید که رهبران سازمانی نه تنها توضیح دهند که چه چیزی در حال تغییر است، بلکه چرایی و زمان تغییرات را نیز بیان کنند؛ آن‌هم در زمان وقوع آنها.

برای نهادن گردن این رفتار، به نکات زیر توجه کنید:

منطق و استدلال‌های پشت تصمیمات را توضیح دهید. افراد در صورتی که بدانند اولویت‌ها یا غیره است و چه به‌دستان‌هایی باید صورت می‌گرفته، احتمال بیشتری دارد که از تصمیمات دشوار حمایت کنند.

قطبیت را با اعتبار و قابل قبول بودن قاطع نکنید. به رسمیت شناختن جنبه‌هایی از شرایط که هنوز مبهم هستند، اعتماد بیشتری می‌سازد تا آنکه ادعا کنیم همه چیز خوب است یا اوضاع تثبیت شده است.