واکنش موثردر برابر کارکنان بی‌انگیزه

نویسنده: Kylie Paatsch
مترجم: مریم مرادخانی



وقتی کارکنان دل به کار نمی‌دهند یا به شغل خود تعلق خاطر ندارند (عدم‌مشارکت)، واکنش غریزی اکثر مدیران این است که سخت‌گیری و کنترل را بیشتر کنند. این واکنش، قابل درک، اما به ندرت اثرگذار است. گزارش سال ۲۰۲۵ گالوپ درباره وضعیت محیط کار جهانی نشان می‌دهد که ۷۰ درصد تغییرات در بی‌انگیزگی تیم، مستقیما ناشی از رفتار مدیران است.

نوع واکنش ما به بی‌انگیزگی، فقط روی یک نفر تاثیر نمی‌گذارد، بلکه انگیزه تمام اطرافیان را شکل می‌دهد. تحقیقات مربوط به «نظریه انعطاف‌ناپذیری در برابر تهدید» کمک می‌کند علت این تمایل غریزی به اعمال کنترل را بفهمیم. وقتی احساس خطر می‌کنیم، چه فشار برای تحویل کار باشد، چه مقاومت در برابر تغییر یا ریسک شکست، ناخودآگاه تمرکزمان محدودتر می‌شود و دستوری‌تر رفتار می‌کنیم.

مشکل اینجاست که کنترل بیشتر، فقط باعث تمکین می‌شود، نه تعهد.

نمونه‌ای از کنترل کارمندان بی‌انگیزه در عمل

«سم» رئیس بخش عملیات خرده‌فروشی بود و ۶ مدیر منطقه‌ای زیر نظر او کار می‌کردند. کسب‌وکار در گیرودار یک دگرگونی اساسی بود: سیستم‌های جدید، اهداف جدید و روش‌های کاری جدید که تقریبا هر ماه پیاده‌سازی می‌شدند. بیشتر اعضای تیم او داشتند با شرایط جدید وفق پیدا می‌کردند، به جز یک نفر. آن شخص در جلسات تیم، تقریبا با هر تغییری مخالفت می‌کرد؛ نه با پرسیدن سوال مثل برخی از همکاران با انگیزه‌ترش، بلکه با تخریب آن تغییر. سم متوجه چشم‌غره‌ها و کنایه‌های تند او شده بود. او به خبر پروژه‌های جدید با سکوتی سنگین پاسخ می‌داد و به شکلی تمسخرآمیز درباره مسیر جدید شرکت صحبت می‌کرد. او کارهایش را تمام و کمال تحویل می‌داد؛ اما هیچ کاری فراتر از آنها انجام نمی‌داد. او سابقا مشکلات را پیش از تبدیل شدن به بحران گوشزد می‌کرد، وقتی چیزی منطقی به نظر نمی‌رسید مستقیما با سم مخالفت می‌کرد و برای پروژه‌های سخت‌تر پیش‌قدم می‌شد. اما حالا دقیقا همان چیزی را که از او خواسته می‌شد انجام می‌داد و بس.

سم پیش‌تر در یک جلسه دونفره درباره این رفتار با او صحبت کرده بود و به صراحت گفته بود که نظرات منفی، مقاومت علنی و عدم حمایت از تغییرات، چیزهایی نیستند که او از یک مدیر ارشد انتظار داشته باشد. آن مدیر، بازخورد را پذیرفت؛ اما رفتارش تغییری نکرد. نهایتا سم تصمیم گرفت برای او یک برنامه بهبود عملکرد تنظیم کند، تک‌تک موارد را مستند کند و صراحتا به او بگوید که رفتارش دیگر با نقشش سازگار نیست. اگر تغییری حاصل نمی‌شد، به این گزینه فکر می‌کرد که آیا او اصلا باید در تیم مدیریتی‌اش بماند یا خیر؟

بسیاری از مدیران وقتی می‌بینند کارمندشان آن‌طور که می‌خواهند با انگیزه نیست، وسوسه می‌شوند همان روشی را پیش بگیرند که سم پیش گرفت.

کنترل، تمکین می‌آورد نه تعهد

اعضای تیم ممکن است از روی ناچاری از شما اطاعت کنند، اما اطاعت با تعهد یکی نیست. در چنین شرایطی، بعید است که آنها دل به تغییر بدهند، مسوولیت کار را بر عهده بگیرند یا فراتر از وظایف شغلی‌شان، کاری انجام دهند. تحقیقات نیز نشان می‌دهد که استقلال عمل، یکی از سه نیاز اساسی روان‌شناختی انسان است. طبق «نظریه خودتعیین‌گری»، وقتی اعضای تیم به جای مشارکت و حس سهیم بودن، احساس کنترل شدن می‌کنند، انگیزه درونی، حس مسوولیت و اشتیاقشان برای نقش‌آفرینی کاهش می‌یابد.

مهم‌تر از همه، رویکرد کنترل‌گرایانه، روی خود رفتار تمرکز می‌کند، نه علت آن. بی‌انگیزگی در واقع نشانه‌ای از یک مساله عمیق‌تر است: عدم‌قطعیت، افت اعتماد به نفس، حس شنیده نشدن، مخالفت با مسیر پیش رو یا ساده‌تر از همه، درک نکردن «چرایی‌ها». اعمال کنترل شاید بتواند این رفتار را موقتا سرکوب کند؛ اما ریشه مشکل را حل نمی‌کند.

پیش از اقدام، به دنبال درک علت باشید

راه‌حل این نیست که انتظاراتتان را پایین بیاورید یا از پاسخگو کردن کارکنان صرف نظر کنید؛ چرا که مسوولیت‌پذیری همچنان مهم است. اما مدیران کارآمد، پیش از هر تصمیمی برای اقدام، اندکی مکث می‌کنند تا ببینند جریان واقعا از چه قرار است.

یکی از موثرترین تغییراتی که می‌توانید ایجاد کنید، حرکت به سمت «کنجکاوی دلسوزانه» است. این یعنی قبل از تلاش برای یافتن راه‌حل، مشتاقانه به دنبال درک ریشه مشکل باشید. به این ترتیب، باید همدلی را جایگزین حدس و مفروضات کنید و بپذیرید که معمولا رفتار افراد، لایه‌های پنهانی دارد که از دید ما پنهانند. به جای اینکه فرض کنید «فلانی فقط ساز مخالف می‌زند، بهانه‌گیر است یا دیگر تعهدی به کار ندارد»، کنجکاوانه بررسی کنید که چه چیزی تغییر کرده است: او چه شرایطی را تجربه می‌کند؟ چه دغدغه‌هایی دارد؟ چه چیزهایی را می‌بیند که از چشم شما دور مانده؟

ایجاد مسوولیت جمعی

وقتی فهمیدید جریان واقعا از چه قرار است، می‌توانید به جای تلاش برای کنترل نتیجه، روی «خلق آن به صورت جمعی» تمرکز کنید. به جای دیکته کردن راه‌حل، تیم را در پیدا کردنش شریک کنید. می‌توانید سوالاتی از این دست بپرسید:

- به نظرت از اینجا به بعد چه کارهایی باید انجام شود؟
- چه نوع حمایتی به کارت می‌آید؟
- هر دو ما حاضریم به چه چیزی متعهد باشیم؟

وقتی اعضای تیم در شکل‌دهی راه‌حل نقش داشته باشند، احتمال آنکه مسوولیت آن را بر عهده بگیرند، بسیار بیشتر است. البته این به آن معنا نیست که همه گفت‌وگوها لزوما به نتیجه دلخواه شما ختم می‌شوند. گاهی اوقات رفتار فرد تغییر نمی‌کند و همچنان لازم است سازوکارهای پاسخگویی را به کار بگیرید. اما وقتی ابتدا وقت می‌گذارید تا ریشه رفتار فرد را پیدا کنید، تصمیمات آگاهانه‌تری خواهید گرفت. این روش همچنین احتمال حفظ اعتماد را به شدت افزایش می‌دهد.

دفعه بعدی که دیدید یکی از اعضای تیمتان، خودش اینجاست و فکرش جای دیگر، به وسوسه مدیریت سخت‌گیرانه غلبه کنید. اول کنجکاو شوید. با هم روی حل مساله کار کنید؛ چون رفتاری که سعی دارید تغییرش دهید، به ندرت، مشکل اصلی است.

منبع: Fast Company

چگونه یک شرکت «هوش مصنوعی‌محور» بسازیم؟

نویسنده: Tim Stobierski
مترجم: سید حسین علوی لنگرودی
alavitarjomeh@gmail.com



هوش مصنوعی به شکل‌های مختلفی از دهه ۱۹۵۰ وجود داشته و پدیده چندان جدیدی محسوب نمی‌شود. اما پیشرفت‌های سریع اخیر در حوزه‌هایی چون مدل‌های زبانی بزرگ و پردازش طبیعی زبان و البته توسعه زیرساخت‌های داده باعث شده این تکنولوژی ساختارشکن از آزمایشگاه و مراکز تحقیقاتی به خانه‌ها و شرکت‌ها و زندگی روزمره همه انسان‌ها در سراسر جهان منتقل شود.

امروزه بسیاری از پلتفرم‌ها و سرویس‌هایی که ما به صورت روزانه از آنها استفاده می‌کنیم از هوش مصنوعی تغذیه می‌کنند. نه تنها دوست صمیمی و مشهور امروز خیلی از انسان‌ها - یعنی چت‌جی‌پی‌تی - از هوش مصنوعی استفاده می‌کند، بلکه تمام الگوریتم‌های رسانه‌های محبوب اجتماعی و اپلیکیشن‌های مسیریابی و وب‌سایت‌های تجارت الکترونیک و پیش‌بینی هوا و دستیاران مجازی به طور گسترده و کامل از هوش مصنوعی بهره می‌برند و بدون آن کاری از پیش نخواهند برد. تحقیق اخیر موسسه گالوپ نشان داده ۹۹ درصد افراد بزرگسال در آمریکا حداقل یک بار در هفته از محصولات وابسته به هوش مصنوعی استفاده می‌کنند.

مطالعه جدید موسسه مشاوره مکنزی نیز نشان داده ۷۸ درصد سازمان‌ها و شرکت‌ها حداقل برای انجام یکی از کارکردهای خود از هوش مصنوعی بهره می‌برند.

اما باید دانست صرف استفاده شرکت‌ها و سازمان‌ها از محصولات هوش مصنوعی نمی‌تواند تحول‌آفرین باشد و باعث متمایز شدن آنها از رقبایشان شود. مزیت رقابتی و رقم زدن تفاوت‌ها، با تبدیل شدن به یک شرکت «هوش مصنوعی‌محور» به دست می‌آید. حال سوال اینجاست که یک شرکت هوش مصنوعی‌محور چیست و چه ویژگی‌هایی دارد و چگونه می‌توان چنین شرکتی را پدید آورد و تحولات بزرگ را رقم زد.

در ادامه به پاسخ این سوالات و بیان موضوعات پیرامون آن پرداخته خواهد شد.

شرکت «هوش مصنوعی‌محور» چیست؟

یک شرکت هوش مصنوعی‌محور را می‌توان به‌صورت سازمانی تعریف کرد که هوش مصنوعی در آنجا نه فقط یک ابزار حمایتی و پشتیبانی، بلکه یک قابلیت هسته‌ای محسوب می‌شود؛ قابلیتی که در تمام محصولات، سرویس‌ها، استراتژی‌ها و عملیات سازمان ظهور پیدا کرده و آنها را شکل داده است. به بیان دیگر، در یک شرکت هوش مصنوعی‌محور، این هوش مصنوعی است که تصمیم‌گیری‌ها را در تمام سطوح شکل می‌دهد و انجام وظایف و فعالیت‌های روزمره را بر عهده می‌گیرد و در برنامه‌ریزی‌های بلندمدت و استراتژیک شرکت تاثیرگذار و تعیین‌کننده است.

برای فهم بهتر تفاوت‌ها بین یک شرکت هوش مصنوعی‌محور و شرکتی که از هوش مصنوعی استفاده می‌کند، دو شرکت الف و ب را در نظر بگیرید.

شرکت الف ضمن حفظ جریان معمول کارها و تداوم فرآیندهای کاری قبلی، از هوش مصنوعی برای انجام یک‌سری کارها مانند تولید محتوا در رسانه‌های اجتماعی و طراحی تبلیغات و مواردی از این دست بهره می‌برد.

اما شرکت ب به طور کلی اقدام به خانه‌تکانی در بخش تولید محتوا کرده و کل استراتژی تولید محتوای خود را حول محور هوش مصنوعی شکل داده و موضوعات متنوعی مانند جست‌وجوی کلمات کلیدی، تولید موضوع، تولید محتوا، ویرایش، بهینه‌سازی موتورهای جست‌وجو و هدف‌گذاری مجدد را به هوش مصنوعی سپرده است.

در اینجا هر دو شرکت در حال استفاده از هوش مصنوعی هستند، اما این شرکت ب هست که دارای ذهنیت هوش مصنوعی‌محور بوده و هوش مصنوعی را در تمام فرآیندهای منتهی به ارزش‌آفرینی و رقابت‌پذیری خود مشارکت داده است.

اصول بنیادین حاکم بر شرکت‌های هوش مصنوعی‌محور

پیش از تدوین استراتژی ویژه شرکت‌های هوش مصنوعی‌محور، باید شناختی روشن و دقیق از اصول و الزامات حاکم بر این شرکت‌ها به دست آورد. چنین شناختی از یک سو به مدیران کمک می‌کند سهامداران و سایر ذی‌نفعان را با ضرورت‌ها و الزامات این رویکرد آشنا کرده و با خود همراه سازند و از سوی دیگر، زمینه را برای شناسایی اولویت‌ها و برنامه‌ریزی به‌منظور استفاده هدفمند از هوش مصنوعی در راستای ماموریت‌ها و اهداف اصلی سازمان فراهم می‌کند. به طور کلی، اصول بنیادین و کلیدی در شرکت‌های هوش مصنوعی‌محور به شرح زیر هستند:

- **استراتژی بومی هوش مصنوعی:** در شرکت‌های هوش مصنوعی‌محور، تمام سیستم‌ها و فرآیندها بر اساس بومی‌سازی هوش مصنوعی و در اولویت بودن هوش مصنوعی در تمام مراحل طراحی و اجرای فرآیندها و سیستم‌های کاری شکل می‌گیرند. هوش مصنوعی در هیچ پخش و مرحله‌ای نادیده یا کم‌رنگ در نظر گرفته نمی‌شود.
- **تصمیم‌گیری مبتنی بر داده:** در شرکت‌های هوش مصنوعی‌محور تمام تصمیم‌ها - چه خرد و چه کلان - باید بر اساس داده‌های برآمده از هوش مصنوعی اتخاذ شوند. در جریان تصمیم‌گیری‌ها باید به این موضوع کلیدی توجه داشت که هوش مصنوعی کجا و چگونه می‌تواند بیشترین ارزش‌آفرینی را داشته باشد.
- **شراکت و همکاری انسان و هوش مصنوعی:** در شرکت‌های هوش مصنوعی‌محور به تکنولوژی هوش مصنوعی و ماشین‌ها نه به‌عنوان یک جایگزین انسان بلکه به‌عنوان یک همکار تقویت‌کننده نگاه می‌شود. در این شرکت‌ها تعامل و مشارکت فعال انسان و ماشین مورد تاکید است.
- **هوش مصنوعی به‌عنوان افزایش‌دهنده قابلیت‌ها:** در شرکت‌های هوش مصنوعی‌محور تلاش‌ها و برنامه‌ریزی‌ها برای این است که تمام ظرفیت‌ها و پتانسیل‌های کارکنان و سازمان آزاد شود و جریان انجام کارها با کمک هوش مصنوعی تسریع و تسهیل شود و توانمندی‌های انسانی و سازمانی ارتقا پیدا کنند.

منبع: HBS

سازمان همیاری شهرداریهای استان تهران

آگهی مناقصه‌عمومی

سازمان همیاری شهرداری‌های استان تهران در نظر دارد اجرای پروژه‌های ذیل را از طریق مناقصه‌عمومی به شرکت‌های واجد الشرایط واگذار نماید. لذا بدینوسیله از کلیه شرکت‌های یاد شده دعوت به‌عمل می‌آید جهت شرکت در مناقصه و خرید اسناد مربوطه حداکثر ظرف مدت ۱۰ روز از تاریخ چاپ آگهی به‌شرح ذیل اقدام نمایند:

- دریافت و تحویل مناقصه از روز دوشنبه مورخ ۱۴۰۵/۰۸/۱۸ از ساعت ۸:۰۰ صبح به سایت سازمان همیاری شهرداری‌های استان تهران به نشانی http://hamyari-th.ir مراجعه نمایید و تحویل پاکت شرکت در مناقصه روز چهارشنبه مورخ ۱۴۰۵/۰۸/۲۷ از ساعت ۸:۰۰ تا پایان وقت اداری به واحد امور قراردادهای سازمان همیاری شهرداری‌های استان تهران به‌صورت فیزیکی می‌باشد.
- زمان و محل بازگشایی پاکات روز شنبه مورخ ۱۴۰۵/۰۸/۳۰ سالن اجتماعات سازمان همیاری تهران.
- جهت دریافت اسناد مناقصه به سایت سازمان همیاری شهرداری‌های استان تهران به نشانی http://hamyari-th.ir مراجعه نمایند. (در صورت عدم ثبت نام در سایت پاکت تحویل گرفته نمی‌شود.)
- جهت تحویل اسناد مناقصه به آدرس تهران- خیابان ستارخان- خیابان پاتریس لومومبا- خیابان ملکوتی شرقی- پلاک ۴- سازمان همیاری شهرداری‌های استان تهران- طبقه همکف- واحد امور قراردادهای این سازمان مراجعه نمایند.

ردیف	موضوع قرارداد	محل اجرا	مبلغ برآورد اولیه/سقف اعتبار (ریال)	مدت اجرا و تحویل	سپرده شرکت در مناقصه (ریال)
۱	زیرسازی و جدول گذاری سطح شهر	شهرداری کیلان	۸۵/۰۰۰/۰۰۰/۰۰۰	۳ماه	۴/۲۵۰/۰۰۰/۰۰۰
۲	ساماندهی حدفاصل ورودی دشتمزار تا ورودی شهرک روح افزا و منبع سیاه	شهرداری دماوند	۸/۸۱۱/۷۰۱/۸۴۲	۳ماه	۴۴۰/۵۸۵/۰۹۲
۳	ساماندهی ادامه لاله ۱۷-۲۷-۲۳-۲۹دشتمزار	شهرداری دماوند	۱۲/۲۴۶/۸۸۸/۱۰۸	۳ماه	۶۱۲/۳۴۴/۴۰۵
۴	ساماندهی جاده امامزاده قاسم	شهرداری دماوند	۱۵/۸۶۸/۵۰۶/۰۲۰	۳ماه	۷۹۳/۴۲۵/۳۰۱
۵	ساماندهی شهرک امامیه و معابر منشعب از بلوار شورا	شهرداری دماوند	۱۱/۰۶۷/۵۹۹/۴۸۷	۳ماه	۵۵۳/۳۷۹/۹۷۴
۶	آسفالت ریزی معابر روستای مسگرآباد	دهیاری مسگرآباد	۱۲۳/۹۷۰/۶۰۱/۹۳۹	۶ماه	۶/۱۹۸/۵۳۰/۰۹۶
۷	پخت آسفالت با توجه به اختصاص قیر یارانه‌ای و پخش لکه گیری آسفالت از طریق مکانیزه و دستی	شهرداری کیلان	۲۴۰/۰۰۰/۰۰۰/۰۰۰	۳ماه	۱۲/۰۰۰/۰۰۰/۰۰۰
۸	آسفالت مکانیزه سطح شهر ۲	شهرداری دماوند	۱۸/۶۰۴/۸۵۷/۶۸۹	۴ماه	۹۳۰/۲۴۲/۸۸۴
۹	آسفالت مکانیزه سطح شهر ۱	شهرداری دماوند	۲۳/۲۵۵/۲۸۳/۰۰۸	۴ماه	۱/۱۶۲/۷۶۴/۱۵۱
۱۰	تکمیل مدرسه دینار آباد	شهرداری شهریار	۱۷۹/۹۸۴/۱۴۲/۲۰۹	۱۲ماه	۸/۹۹۹/۲۰۷/۱۱۰
۱۱	خرید یک‌دستگاه تانکر قابل نصب بر روی شاسی کامیون بنز۱۹۳۰باری مورد درخواست شهرداری(تجدید)	شهرداری خسروآباد جاجرود	۱۱/۰۰۰/۰۰۰/۰۰۰	۶۰روزکاری	۵۵۰/۰۰۰/۰۰۰
۱۲	خرید تهیه و اجرای فرش چمن مصنوعی و ژئوتکستایل شهرداری(تجدید)	شهرداری فرون آباد	۷۵/۸۴۰/۷۰۹/۲۱۶	۶ماه	۳/۷۹۲/۰۳۵/۴۶۱
۱۳	تکمیل کانال آیرین(تجدید)	شهرداری قدس	۱۵۱/۳۱۹/۹۵۸/۸۷۲	۶ماه	۷/۵۶۵/۹۹۷/۹۴۳
۱۴	اجرای ساماندهی آب‌های سطحی(کاروگیت)(تجدید)	شهرداری نسیم شهر	۳۶/۰۹۵/۹۵۳/۰۱۴	۵ماه	۱/۸۰۴/۷۹۷/۶۵۰
۱۵	تکمیل احداث ساختمان فعلی فوریت های ۱۳۷	شهرداری قدس	۷۶/۹۹۹/۷۰۵/۲۰۰	۱ماه	۳/۸۴۹/۹۸۵/۲۶۰
۱۶	جدول گذاری و آسفالت شهرک الهیه سلحشوران و علم وصنعت	شهرداری دماوند	۱۴/۳۱۸/۰۱۴/۷۰۳	۳ماه	۷۱۵/۹۰۰/۷۳۵

شرایط شرکت در مناقصه:

- هزینه خرید اسناد مناقصه که بایستی به‌صورت فیش نقدی به شماره حساب ۴۰۰۱۰۰۲۰۹۲۷۹۱ به‌نام سازمان همیاری شهرداری‌های استان تهران واریز گردد.
- (اعتبار فیش واریزی تا ۶ روز پس از تحویل پاکت به واحد قراردادهای سازمان می‌باشد و در صورتی که تاریخ واریز فیش و تحویل پاکت بیشتر از زمان تعیین شده باشد فیش واریزی مورد قبول نمی‌باشد).
- هزینه درج آگهی بر عهده شرکت برنده مناقصه می‌باشد.
- سپرده شرکت در مناقصه به میزان ۵درصد برآورد اولیه پروژه به‌صورت نقد یا ضمانت‌نامه بانکی معتبر در وجه سازمان همیاری شهرداری‌های استان تهران
- حسن انجام تعهدات ۱۰ درصد مبلغ کل پروژه می‌باشد.
- پیمانکار می‌بایست واجد شرایط مندرج در اسناد شرایط عمومی و خصوصی موضوع پروژه از سوی کارفرما باشد.
- بدیهی است شرکت در مناقصه مورد اشاره و ارائه پیشنهاد قیمت از سوی شرکت کننده به منزله قبول شرایط و تکالیف مقرر در اسناد مناقصه بوده و سازمان همیاری شهرداری‌های استان تهران در رد یا قبول یک یا کلیه پیشنهادات مختار است.
- اعتبار پروژه از سوی شهرداری‌ها و یا دهیاری‌های مربوطه تأمین می‌شود.
- سایر اطلاعات لازم در اسناد مناقصه موجود می‌باشد.
- لازم به‌ذکر است صرفاً در صورت قطع بودن سایت مناقصه اسناد به‌صورت حضوری ارائه می‌گردد.
- جهت کسب اطلاعات بیشتر با واحد امور قراردادهای سازمان همیاری شهرداری‌های استان تهران به شماره تماس ۶۶۵۷۲۷۳۹ تماس حاصل فرمایید.

امور قراردادهای (سازمان همیاری شهرداری‌های استان تهران)