



آنچه در این خبرنامه می خوانید :

- مقاله جامع دانشی
- آیا می دانید؟
- معرفی کتاب
- ازدفتر کار تاجلسات
- (جملات کاربردی انگلیسی)



راهکارهای عملی برای تقویت انگیزش درونی کارکنان

راهکارهای عملی برای تقویت انگیزش درونی کارکنان:

انگیزه‌ی درونی یکی از کلیدی‌ترین عوامل موفقیت کارکنان در هر سازمانی است. وقتی افراد فقط برای دریافت حقوق کار کنند، خلاقیت و بهره‌وری کاهش می‌یابد؛ اما اگر حس کنند که کارشان ارزشمند است، آزادی عمل دارند، فرصت رشد برایشان فراهم است و در محیطی دوستانه و حمایتی کار می‌کنند، انگیزه‌شان چند برابر خواهد شد. سازمان‌هایی که بتوانند این نوع انگیزش را در کارکنانشان تقویت کنند، نه تنها عملکرد بهتری خواهند داشت، بلکه محیط کاری سالم‌تری نیز ایجاد خواهند کرد؛ اما چطور می‌توان این انگیزه را در افراد تقویت کرد؟

معنا و هدف را برای کارکنان مشخص کنید:

حک شدن هدف در دل‌ها، همان چیزی است که کارکنان را به‌جای کار کردن صرف، به کار کردن با عشق و انگیزه سوق می‌دهد. وقتی یک کارمند درک کند که هر روز صبح که سرکار می‌آید، فقط برای دریافت حقوق آخر ماه نیست، بلکه نقشی در ساختن آینده‌ای بهتر دارد، دیگر نیازی به نظارت دائمی و فشارهای بیرونی برای انجام کارهایش نخواهد داشت.

داستان بسازید، نه دستورالعمل:

به‌جای اینکه فقط فهرستی از اهداف سازمانی را روی دیوار بچسبانید، داستانی از تأثیر کارها تعریف کنید. مثلاً اگر در صنعت سلامت هستید، به کارکنان نگوید که «ما روزانه هزاران دارو تولید می‌کنیم»، بلکه داستان بیماری را تعریف کنید که به لطف داروهای تولیدی شما، سلامت خود را بازیافته است.

نشان دهید که کار هر فرد چطور به یک هدف بزرگ‌تر متصل است:

یک شرکت فناوری می‌تواند به برنامه‌نویسانش بگوید که کدهای آن‌ها فقط چند خط متن نیست، بلکه ابزاری است که زندگی میلیون‌ها نفر را آسان‌تر می‌کند.

مأموریت سازمان را با دغدغه‌های اجتماعی گره بزنید:

شرکت‌هایی مثل پاتاگونی (Patagonia) به کارکنان خود نشان داده‌اند که کارشان فقط فروش لباس نیست، بلکه بخشی از یک جنبش زیست‌محیطی برای کاهش آسیب‌های صنعتی به زمین است. کارکنانی که به چنین ارزش‌هایی باور دارند، نه تنها با اشتیاق بیشتری کار می‌کنند، بلکه احساس افتخار هم دارند.

به کارکنان اجازه دهید در شکل‌گیری این معنا مشارکت کنند:

وقتی کارکنان بتوانند ایده‌ها و ارزش‌های شخصی‌شان را در کارشان منعکس کنند، انگیزه‌شان افزایش می‌یابد. در نهایت، انگیزش درونی زمانی به بالاترین سطح خود می‌رسد که کارمندان بدانند کارشان صرفاً یک «وظیفه» نیست، بلکه اثری ماندگار در جهان به جا می‌گذارد. پس به قول مولانا: چون که صد آمد، نود هم پیش ماست

اگر سازمان‌ها صد معنا را به کارکنان نشان دهند، انگیزه و بهره‌وری (که نود است) خودبه‌خود همراهش خواهد آمد!

استقلال و اختیار عمل بدهید:

وقتی کارکنان حس کنند اختیار دارند، از یک «مجری دستورات» به «خالق راه‌حل‌ها» تبدیل می‌شوند. اگر یک برنامه‌نویس مجبور باشد فقط از یک چارچوب مشخص و بدون انعطاف پیروی کند، خلاقیتش نابود می‌شود؛ اما اگر به او آزادی داده شود که راه‌های مختلفی را امتحان کند، ممکن است محصولی بسازد که فراتر از انتظارات اولیه باشد.

یک نمونه موفق از این روش، گوگل است که به کارکنانش اجازه داده ۲۰٪ از زمان کاری‌شان را روی پروژه‌هایی که شخصاً به آن علاقه دارند، صرف کنند. نتیجه‌ی این سیاست؟ اختراعات بزرگی مثل Gmail، Google Maps و Google News! این یعنی وقتی اختیار و آزادی وجود داشته باشد، کارکنان باانگیزه‌تر، نوآورتر و خلاق‌تر خواهند

شد.

چگونه در سازمان اختیار عمل ایجاد کنیم؟

به جای دستور دادن، اعتماد کنید: به جای اینکه دقیقاً مشخص کنید چه کاری را چطور باید انجام دهند، فقط مقصد را نشان دهید و اجازه دهید خودشان مسیر را طراحی کنند.

ابزار لازم را بدهید، ولی محدودشان نکنید: کارمندانی که به منابع مناسب (مثل آموزش، فناوری و اطلاعات) دسترسی داشته باشند، اما مجبور نباشند طبق یک چهارچوب خشک کار کنند، نوآورتر خواهند شد.

تجربه‌های جدید را تشویق کنید: شکست نباید به معنای تنبیه باشد. اگر کارکنان احساس کنند که می‌توانند ایده‌های جدید را بدون ترس از شکست امتحان کنند، احتمال خلق چیزهای خارق‌العاده بیشتر خواهد شد.

فرصت رشد و یادگیری فراهم کنید:

هیچ‌کس نمی‌خواهد درجا بزند. انسان ذاتاً به دنبال پیشرفت است و وقتی احساس کند که چیزی جدید یاد می‌گیرد، انگیزه و انرژی بیشتری برای کار خواهد داشت. مولوی می‌گوید:

اگر کارکنان حس کنند که در یک چرخه‌ی تکراری گیر افتاده‌اند و هیچ تغییری در مهارت‌ها و دانششان رخ نمی‌دهد، به‌تدریج اشتیاقشان را از دست خواهند داد.

چرا یادگیری مهم است؟

شرکت‌هایی که روی یادگیری کارکنانشان سرمایه‌گذاری می‌کنند، نه‌تنها نیروی انسانی قوی‌تری دارند، بلکه محیطی پرجنب‌وجوش و نوآورانه‌تر می‌سازند.

چگونه فرصت رشد در سازمان ایجاد کنیم؟

آموزش را بخشی از فرهنگ سازمانی کنید: برگزاری دوره‌های آموزشی، کارگاه‌ها و جلسات یادگیری گروهی می‌تواند به کارکنان کمک کند مهارت‌های جدیدی کسب کنند.

فضای آزمون‌وخطا بدهید: اجازه دهید کارکنان ایده‌های جدید را امتحان کنند، بدون اینکه از شکست بترسند. یادگیری واقعی در دل تجربه‌ها اتفاق می‌افتد.

مسیرهای رشد شفاف بسازید: کارکنان باید بدانند که اگر مهارت‌هایشان را ارتقا دهند، چه فرصت‌هایی در انتظارشان است. ابهام در مسیر شغلی، انگیزه را کاهش می‌دهد.

در نهایت، شرکتی که رشد و یادگیری را جدی بگیرد، هرگز دچار رکود نمی‌شود. اگر کارکنانتان در مسیر یادگیری باشند، سازمان شما هم همیشه در مسیر پیشرفت خواهد بود!

قدردانی و بازخورد مثبت را فراموش نکنید:

بهشت آنجاست که آزاری نباشد کسی را با کسی کاری نباشد.

اما در محیط کار، اگر هیچ قدردانی یا بازخوردی نباشد، بهشت تبدیل به برزخی بی‌انگیزه می‌شود! سکوت مدیران و همکاران، حتی اگر از روی بی‌توجهی باشد، می‌تواند احساس بی‌ارزشی را در کارکنان ایجاد کند.

چگونه قدردانی را در سازمان نهادینه کنیم؟

فرهنگ بازخورد مثبت را تقویت کنید: به جای اینکه فقط وقتی اشتباهی رخ می‌دهد به کارکنان بازخورد دهید، در مواقع موفقیت نیز آن‌ها را تشویق کنید.

تشویق‌های غیرمالی را جدی بگیرید.

پیام‌های تبریک، لوح تقدیر، معرفی کارکنان برتر ماه یا حتی یک یادداشت تشکر روی میز کار می‌تواند تأثیرگذار باشد.

قدردانی را به عادت تبدیل کنید: اگر تشکر کردن و بازخورد دادن به‌صورت عادت دربیاید، به‌مرور محیط کاری به فضایی مثبت تبدیل می‌شود که در آن همه حس ارزشمندی دارند.

در نهایت، سازمانی که در آن قدردانی جریان داشته باشد، همیشه پرنرژی و موفق خواهد بود. پس دفعه بعد که یک همکار یا کارمند، کاری را به‌خوبی انجام داد، فراموش نکنید که بگویید: کارت عالی بود!

فضای کار جذاب و دوستانه ایجاد کنید:

محیط کار مثل خاکی است که در آن، انگیزه و خلاقیت رشد می‌کند. اگر این خاک خشک و بی‌روح باشد، هیچ بذری در آن جوانه نخواهد زد؛ اما اگر غنی، پویا و پر از انرژی مثبت باشد، کارکنان نه‌تنها با اشتیاق بیشتری کار می‌کنند، بلکه خودشان هم به رشد سازمان کمک می‌کنند.

محیط خشک = انگیزه کم:

بسیاری از شرکت‌ها هنوز فکر می‌کنند که محیط کاری باید کاملاً رسمی و خشک باشد تا کارکنانشان بازدهی بیشتری داشته باشند؛ اما آیا تا به حال کسی در یک فضای استرس‌زا، بهترین ایده‌هایش را ارائه داده است؟ تحقیقات نشان می‌دهند که محیط‌های کاری سخت‌گیرانه، استرس و فرسودگی شغلی را افزایش می‌دهند و در نتیجه باعث کاهش بهره‌وری می‌شوند.

چگونه یک محیط کاری جذاب و مثبت ایجاد کنیم؟

- محیط را از حالت خشک و رسمی خارج کنید :وجود فضاهای استراحت، طراحی زیبا و نورپردازی مناسب می‌تواند تأثیر زیادی در روحیه کارکنان داشته باشد.
- تعاملات دوستانه را تشویق کنید :برگزاری دوره‌های تیمی، رویدادهای سازمانی و جلسات غیررسمی، به بهبود روابط بین کارکنان کمک می‌کند.
- انعطاف‌پذیری ایجاد کنید :کارکنان را مجبور نکنید که همیشه پشت میزهایشان بنشینند. فضاهای باز، میزهای اشتراکی و حتی امکان دورکاری می‌تواند احساس راحتی بیشتری به آن‌ها بدهد.
- افزایش احساس مالکیت روی کار :وقتی کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمان مشارکت داشته باشند، خودشان را بخشی از راه‌حل می‌دانند، نه فقط اجراکننده‌ی دستورات.
- افزایش انگیزه و تعهد :وقتی افراد بدانند که نظرات و ایده‌هایشان اهمیت دارد، با اشتیاق بیشتری کار می‌کنند.
- نوآوری و خلاقیت بیشتر :ایده‌های جدید معمولاً از دل گفتگوهای آزاد و مشارکتی بیرون می‌آیند، نه از جلسات خشک و دستوری.
- کاهش مقاومت در برابر تغییرات :اگر کارکنان در تصمیم‌گیری‌های مهم مشارکت داشته باشند، تغییرات سازمانی را راحت‌تر می‌پذیرند.

محیطی بسازید که در آن، خنده و شادی ارزش محسوب شود:

یک سازمان موفق، جایی است که در آن، کارکنان نه‌تنها برای انجام کار، بلکه برای لذت بردن از مسیر نیز انگیزه داشته باشند.

در نهایت، محیط کاری، خانه‌ی دوم کارکنان است. اگر آن را به جایی دوستانه، راحت و الهام‌بخش تبدیل کنید، انگیزه، بهره‌وری و خلاقیت در آن شکوفا خواهد شد.

کارکنان را در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت دهید:

کارکنانی که در فرآیندهای تصمیم‌گیری شرکت دارند، احساس ارزشمندی بیشتری می‌کنند و به کارشان تعهد بیشتری نشان می‌دهند.

یک نمونه واقعی: چگونه مشارکت، تعهد را دو برابر کرد؟

در یکی از شرکت‌های فناوری، مدیر تصمیم داشت سیاست‌های کاری جدیدی را اجرا کند؛ اما به جای اینکه ناگهانی این تغییرات را اعمال کند، ابتدا از کارکنان نظرسنجی کرد و جلسه‌ای برای جمع‌آوری پیشنهادهای آن‌ها برگزار کرد. نتیجه شگفت‌انگیز بود: میزان رضایت و تعهد کارکنان دو برابر شد. کارکنان حس کردند که نظرشان مهم است و فقط مجری تصمیمات مدیریتی نیستند، بلکه بخشی از فرآیند تصمیم‌گیری هستند. در نهایت، هم سیاست‌های جدید اجرایی شد و هم انگیزه و تعامل کارکنان افزایش یافت.

چگونه مشارکت را در تصمیم‌گیری‌ها افزایش دهیم؟

نظرسنجی‌های منظم برگزار کنید :سازمان‌هایی که هرچند وقت یک‌بار از کارکنان نظرسنجی می‌کنند، بهتر می‌توانند چالش‌های سازمان را شناسایی و حل کنند.

جلسات باز و گفتگوهای آزاد ترتیب دهید :به جای اینکه مدیران به‌تنهایی تصمیم بگیرند، جلسات هم‌اندیشی برگزار کنید و ایده‌های کارکنان را جویا شوید.

در تصمیمات کوچک هم مشارکت ایجاد کنید :مشارکت فقط در مسائل کلان سازمان معنا ندارد. حتی در موضوعات کوچک، مثل طراحی فضای دفتر یا تعیین سیاست‌های کاری روزانه، می‌توان از کارکنان نظرخواهی کرد.

ایده‌های خوب را اجرایی کنید و نتیجه را اطلاع دهید :وقتی کارکنان ببینند که پیشنهادهایشان عملی می‌شود، انگیزه بیشتری برای مشارکت خواهند داشت.

وقتی کارکنان ببینند که نظراتشان در تصمیم‌گیری‌ها لحاظ می‌شود، احساس تعلق و انگیزه بیشتری خواهند داشت. سازمان‌هایی که فرهنگ مشارکت را تقویت کنند، نه‌تنها کارکنانی باانگیزه‌تر دارند، بلکه تصمیمات بهتری هم می‌گیرند. پس به‌جای اینکه تصمیمات را از بالا به پایین تحمیل کنیم، بیایید با هم بسازیم، با هم رشد کنیم و با هم موفق شویم.

کارها را چالش‌برانگیز کنید، چرا چالش‌ها انگیزه ایجاد می‌کنند؟

- احساس رشد و پیشرفت می‌دهند :کارهای چالش‌برانگیز به کارکنان نشان می‌دهند که در حال پیشرفت هستند، نه اینکه فقط وقت‌شان را می‌گذرانند.
- خلاقیت را افزایش می‌دهند :وقتی افراد با یک چالش روبه‌رو می‌شوند، مجبورند راه‌حل‌های جدیدی پیدا کنند. همین موضوع خلاقیت آن‌ها را تقویت می‌کند.
- باعث ایجاد حس رضایت و افتخار می‌شوند :هیچ‌چیز لذت‌بخش‌تر از این نیست که بعد از یک تلاش جدی، به نتیجه برسیم. این حس موفقیت، انگیزه‌ی کارکنان را برای ادامه‌ی کار افزایش می‌دهد.
- فرسودگی شغلی را کاهش می‌دهند :کارهای یکنواخت، عامل اصلی فرسودگی شغلی هستند. چالش‌های متنوع باعث می‌شوند که افراد احساس تازگی و هیجان بیشتری داشته باشند.

وقتی کارکنان احساس ناامنی کنند، انگیزه‌ای برای رشد نخواهند داشت.

هیچ چیز به اندازه‌ی احساس ناامنی شغلی نمی‌تواند انگیزه‌ی کارکنان را از بین ببرد. اگر کارمندان هر روز نگران از دست دادن شغل خود باشند، چطور می‌توانند با اشتیاق و تمرکز کار کنند؟ احساس امنیت در محیط کار، عاملی کلیدی در افزایش تعهد، بهره‌وری و نوآوری است.

برای تقویت امنیت شغلی، سازمان‌ها باید سیاست‌های شفاف و روشنی داشته باشند و کارکنان را از فرآیندهای تصمیم‌گیری و برنامه‌های آینده مطلع کنند.

به تعادل کار و زندگی اهمیت دهید:

کارکنانی که احساس کنند زندگی شخصی‌شان قربانی کار شده، فرسوده خواهند شد.

اگر کارکنان نتوانند میان زندگی شخصی و شغلی تعادل برقرار کنند، دیر یا زود دچار فرسودگی شغلی (Burnout) خواهند شد. نتیجه‌ی این عدم تعادل، کاهش بهره‌وری، افت انگیزه و در مواردی حتی ترک سازمان از سوی کارکنان است. در دنیای کاری امروز که سرعت تغییرات و حجم وظایف روزبه‌روز افزایش می‌یابد، ایجاد تعادل میان کار و زندگی اهمیت بیشتری پیدا کرده است.

سرمایه‌گذاری بر سلامت روان کارکنان، از طریق برنامه‌های مشاوره، جلسات مدیریت استرس و ایجاد محیطی که از سلامت روحی آن‌ها حمایت کند، نقش مهمی در جلوگیری از فرسودگی شغلی دارد. سازمان‌هایی که به این مسئله توجه می‌کنند، نه‌تنها کارکنانی شادتر و سالم‌تر دارند، بلکه بهره‌وری بالاتری را نیز تجربه خواهند کرد.

نتیجه‌گیری:

یک مدیر موفق، انگیزه را نه از طریق فشار، بلکه با ایجاد محیطی الهام‌بخش تقویت می‌کند.

این مقاله با الهام از دیدگاه‌های دکتر مهدی صانعی در کتاب راهکارهایی برای تقویت انگیزش درونی در کارکنان نوشته شده است و تلاش شد تا مفاهیم آن به زبانی ساده و کاربردی بیان شود.

<https://www.danakm.com/%d8%b1%d8%a7%d9%87%da%a9%d8%a7%d8%b1%d9%87%d8%a7%db%8c-%d8%b9%d9%85%d9%84%db%8c-%d8%a8%d8%b1%d8%a7%db%8c-%d8%aa%d9%82%d9%88%db%8c%d8%aa-%d8%a7%d9%86%da%af%db%8c%d8%b2%d8%b4-%d8%af%d8%b1%d9%88%d9%86/>

آیامی دانید؟

«هوش مصنوعی» جای شمار نمی‌کشد.

اما کسانی که بلند با هوش مصنوعی کار کنند، جای شمار خواهند گرفت.

سلام!

«از دفتر کار تا جلسات»

1. "Could you please clarify this point for me?"

میشه لطفاً این قسمت رو برام روشنتر کنید؟

(زمانی که نیاز به توضیح بیشتری دارید)

2. "I'll follow up on this and get back to you by the end of the day."

این موضوع را پیگیری میکنم و تا پایان روز به شما پاسخ میدهم

(برای اطمینان دادن به همکاران درباره پیگیری یک موضوع)

3. "Let's touch base later to discuss the progress."

بعداً با هم در تماس باشیم تا پیشرفت کار را بررسی کنیم

(برای هماهنگی جلسه یا مکالمه بعدی)

4. "I appreciate your input on this matter."

از نظرات شما در این مورد قدردانی میکنم

(برای تشکر از همکاران و نشان دادن قدردانی)

5. "Would you mind reviewing this report before the meeting?"

ممکن است قبل از جلسه این گزارش را مرور کنید؟

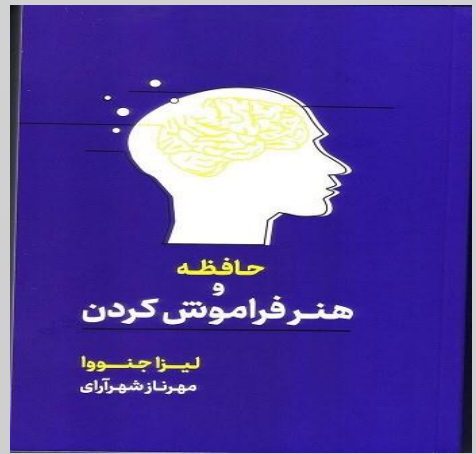
(درخواست مودبانه برای بررسی یک فایل یا گزارش)

نکته مدیریت دانش



دانش زمانی قدرت میابد که به اشتراک گذاشته شود!

همین امروز یک نکته جدید با همکارانتان به اشتراک بگذارید.



معرفی کتاب: حافظه و هنر فراموش کردن

لیزا جنووا، متخصص علم اعصاب و رمان نویس برجسته، معتقد است حافظه حاصل جمع آنچه به یاد می آوریم و آنچه فراموش می کنیم است، و در هر دو مورد هنر و علمی وجود دارد که موضوع اصلی این کتاب است. نویسنده با زبانی روایت گونه و جذاب، در سه بخش به بررسی سه موضوع اساسی می پردازد. او در بخش اول با عنوان “چگونه به یاد می آوریم” شگفت انگیزی مغز و اهمیت حافظه به عنوان سلطان کارکردهای مغز را مطرح می کند. نویسنده ضمن بررسی چهار گام اساسی فرایند حافظه، با اشاره به موانع پیش روی آن ها، راهکارهای ساده، علمی و مبنی بر پشتوانه علمی پیشنهاد می کند. در بخش دوم کتاب که به موضوع “چرا فراموش می کنیم” اختصاص یافته است، جنووا می نویسد: “هر چند فراموش کردن در تمام سنین و به ویژه در سالمندی نگران کننده و حتی آشفته ساز است، ولی همیشه نشانه ای اسف انگیز از سالمندی، یک بیماری، یک شکست شرمسار کننده، یک عیب، یک مشکل انعطاف ناپذیر و حل نشدنی یا حتی تصادفی نیست.” نویسنده با این باور راسخ که فراموشی بخشی طبیعی از انسان بودن است، آن را راهبرد خط مقدم مغز برای پردازش اطلاعات می داند و می گوید گاهی نیاز داریم چیزی را فراموش کنیم تا بتوانیم به چیز دیگری توجه کنیم تا آن را یاد آوریم. در این بخش، جنووا به علت های گوناگون فراموش کردن می پردازد. او فراموش کردن را برای پشت سر گذاشتن گذشته و حرکت به سوی آینده مفید می داند. همچنین فراموش کردن را برای سلامت روانی ما ضروری می داند. نویسنده در بخش سوم کتاب، با عنوان “بهبود یا اختلال”، با هدف بررسی عوامل تأثیر گذار بر به یاد آوردن و فراموش کردن، بر نقش توجه متمرکز، تمرین، خودآزمایی، تصویرسازی (تجسم بصری و فضایی)، استفاده از یادیارها، نقش زمینه، شگفتی، هیجان و معنی تأکید می کند. جنووا، با تکیه بر شواهد علمی زیاد بحث های جالبی درباره اثرهای کوتاه مدت و بلند مدت فشار روانی (استرس) می کند. او در مبحث “پیشگیری از آلزایمر” معتقد است که علم به روشنی نشان می دهد که شیوه صحیح زندگی می تواند پلاک های آمیلویدی را کاهش دهد. جنووا در مبحث “تضاد حافظه” در مورد نگرش و رابطه فرد با حافظه خود مطلب جالب و مفیدی ارائه می کند و می گوید یک انتظار منطقی و واقع بینانه از حافظه این است که همه چیز را به جز آنچه برایمان معنی دار است فراموش کنیم. نویسنده کتاب را با این اندیشه مهم و دلگرم کننده به پایان می برد: “در حالی که حافظه هدیه ای بسیار شگفت انگیز است و در سراسر زندگی شما نقشی بسیار اساسی دارد، خود واقعی شما به مراتب بیشتر از آن چیزی است که شما می توانید به یاد آورید. نویسنده موضوع های پیچیده مغز و حافظه را به شکلی داستانی گونه و به زبانی بسیار ساده و جذاب مطرح می کند، به طوری که کتاب افزون بر علاقه مندان آشنا با این موضوع، برای خوانندگانی که هیچگونه زمینه یا شناخت پیشین درباره مغز و حافظه ندارند نیز بسیار قابل درک، جالب و اثر گذار خواهد بود. این کتاب به ویژه مختص کسانی است که دوست دارند بهتر درک کنند و یاد بگیرند، راحت تر به یاد آورند و کمتر فراموش کنند. همچنین برای انسان هایی مفید است که برای پیشرفت و ارتقای سلامت روانی خود ارزش قائل اند؛ به طوری که همواره می خواهند هنرمندانه و هدفمند از آشوب خاطره هایی رها شوند که آسیب رسان، غیر ضروری، و دردناک هستند و مدام آرامش و امنیت روان انسان را به خطر می اندازند.

* از سری بسته های دانشی (مستند سازی تجربیات) جناب آقای مهندس غلامحسن خائفی *

عنوان دانش

نحوه تعامل با پیمانکاران، رفع مشکلات و مدیریت تعارضات

صورت مساله

«خرید راکتور و همزن واحد پلی بوتادین رابر»

در سال ۱۳۶۸ با توجه به انعقاد قرارداد ساخت واحد بوتادین/ پلی بوتادین رابر با شرکت میتسویی که شرکتی ژاپنی بود، تیمی متشکل از مهندسان طرح و برخی مدیران پتروشیمی اراک تشکیل شد تا بر روند اجرای پروژه از دو بعد کیفی و زمانی نظارت داشته باشند.

میتسویی، شرکت خوشه ای ژاپنی است، که شرکت های تابعه، زیرمجموعه و فرعی آن، در حوزه های مختلف صنعتی، شامل استخراج معادن و فلزات، صنایع نفت و گاز و صنایع پتروشیمی، خدمات مالی، بانکداری و بیمه، صنایع شیمیایی، صنایع غذایی، صنعت نساجی و کشاورزی، صنایع خودروسازی و صنایع سنگین، عمده فروشی و خرده فروشی، خدمات لجستیکی و ترابری، فعالیت می کنند. شرکت میتسویی در سال ۱۹۴۷ از سوی میتسویی تاکاتوشی تاسیس شد و هم اکنون یکی از بزرگترین شرکت های خوشه ای ژاپن است و از قدیمی ترین شرکت های جهان به شمار می آید. تعداد زیادی از بزرگترین شرکت های امروز ژاپن، که در سطح بین المللی نیز مطرح هستند، در گذشته از شرکت های زیرمجموعه گروه میتسویی به شمار می رفتند که پس از جدایی از این شرکت، مستقل شدند. از آن جمله می توان به شرکت های: تویوتا، توشیبا، میتسوبیشی، میزوهو بانک، توکیو برودکاستینگ سیستم، گروه مالی سومیتومو میتسویی، گروه مالی میتسوبیشی یو اف جی و فروشگاه هایستان اشاره کرد. شرکت های میتسویی در کنار میتسوبیشی ژاپن دارای برترین فناوری های روز جهان در صنعت پتروشیمی هستند.

در قرارداد پتروشیمی اراک، شرکت میتسویی مسئول انجام مهندسی های اولیه، مهندسی های تفصیلی و تدارک مواد و تجهیزات بود. با توجه به اینکه لایسنسور یعنی شرکت ژاپنی نیپون زئون اقدام به فروش تکنولوژی خریداری شده پیشین خود کرده بود، مشکلاتی در حین اجرای پروژه بوجود می آمد که نیازمند همکاری و هماهنگی بیشتر کارفرما، لایسنسور و پیمانکار بود.

از جمله می توان به خرید راکتور (که پوشش داخلی آن از شیشه بود) و همزن راکتور واحد پلی بوتادین رابر اشاره کرد. در فرآیند خرید این تجهیزات، خرید از دو شرکت فروشنده در حال نهائی شدن بود که یکی از آنها تامین کننده راکتور و دیگری تامین کننده همزن بود. در واحد پلی بوتادین رابر به دلیل ماهیت فرآیند، میزان و کیفیت همزدن محلول در راکتور در حال واکنش شیمیائی از اهمیت خاصی برخوردار است و ضمناً در حین تولید پلیمر بتدریج مقداری ژل (پلیمر ناخواسته غیر محلول در حلال موجود) در اطراف راکتور و همزن تشکیل و پس از گذشت حدود بیست و یک روز از تولید، ادامه عملیات به سختی صورت گرفته و نهایتاً متوقف میگردد. لذا لازم است با قطع تولید عملیات پاکسازی راکتور و زیرمجموعه آن بمدت تقریبی ۴ روز انجام شود.

توضیحات تجربه

عدم پذیرش ریسک از جانب رئیس پروژه

با توجه به موضوعات مطرح شده، شرکت نیپون زئون در حین خرید همزن راکتور واحد پلی بوتادین رابر پتروشیمی اراک به شرکت پیمانکار اعلام کرد که اخیراً نوع جدیدی از همزن مورد استفاده و تست قرار گرفته و عملکرد آن بهتر از نوع قبلی بوده است. از طرفی فروشنده جدید در صورتی حاضر به فروش این همزن شده بود که راکتور نیز از وی خریداری شود. با بررسی های انجام گرفته مشخص شد که این تجهیزات از لحاظ قیمتی با قبلی تفاوت چندانی ندارد و لذا پیمانکار با خرید آنها مشکلی نداشت. در این میان نماینده مقیم شرکت ایتالیایی اسنم پروجتی که مسئولیت مشاور مدیریت پروژه را برعهده داشت در این خصوص اظهار نظر صریحی ننمود و رئیس پروژه با توجه به مشکلاتی که در زمان اجرای پروژه وجود داشت و تاخیراتی که بوجود آمده بود، ریسک استفاده از همزن جدید را نپذیرفت و یک بهبود اثر بخش در سیستم به همین سادگی از دست رفت.

رئیس پروژه که برای اکثر تصمیمات با دفتر تهران هماهنگ می کرد در این خصوص اقدامی ننمود و لذا حدود ۵ سال بعد در برنامه آموزش عملیات در کارخانه تولیدی لایسنسور مشاهده کردیم که آنها هر ۶ همزن خود را تعویض کرده بودند.

فرایندهای مدیریت ریسک در راهنمای PMBOK

مدیریت ریسک پروژه در برگیرنده فرآیندهای برنامه ریزی، شناسایی، تحلیل، برنامه ریزی واکنش و کنترل ریسک یک پروژه می باشد. اهداف مدیریت ریسک پروژه عبارتند از افزایش احتمال و تأثیر رویدادهای مطلوب و کاهش احتمال و تأثیر رویدادهای نامطلوب پروژه.

برای انجام یک برنامه‌ریزی مناسب جهت مدیریت ریسک، تیم پروژه می‌بایست عوامل متعددی را در نظر بگیرد. کلیات فرآیندهای مدیریت ریسک پروژه به شرح زیر می‌باشند:

۱- برنامه‌ریزی مدیریت ریسک

منظور از برنامه‌ریزی مدیریت ریسک، فرآیند تعریف چگونگی انجام فعالیت‌های مدیریت ریسک برای هر پروژه است. مزیت اصلی این فرآیند آن است که از تناسب میزان، نوع، و شفافیت مدیریت ریسک، نسبت به نوع ریسک و اهمیت سازمانی پروژه، اطمینان حاصل می‌کند.

۲- شناسایی ریسک

منظور از شناسایی ریسک، فرآیند تعیین ریسک‌های اثرگذار بر پروژه و مستندسازی آن‌ها است. مزیت اصلی این فرآیند در مستندسازی ریسک‌های موجود و دانش و توانایی‌ای است که برای پیش‌بینی رویدادها به تیم پروژه می‌دهد.

۳- اجرای تحلیل کیفی ریسک

منظور از اجرای تحلیل کیفی ریسک، فرآیند اولویت‌بندی ریسک‌ها جهت تحلیل اقدام بیشتر از طریق سنجش و تلفیق احتمال وقوع و تأثیر آن‌ها است. مزیت اصلی این فرآیند آن است که امکان کاهش سطح عدم قطعیت و تمرکز روی ریسک‌هایی با اولویت بالا را برای مدیران پروژه فراهم می‌سازد.

۴- اجرای تحلیل کمی ریسک

منظور از اجرای تحلیل کمی ریسک، فرآیند تحلیل عددی اثر ریسک‌های شناسایی شده بر اهداف کلی پروژه است. مزیت اصلی این فرآیند آن است که جهت پشتیبانی از تصمیم‌گیری‌ها به منظور کاهش عدم قطعیت پروژه، اطلاعات کمی ریسک را تولید می‌کند.

۵- برنامه‌ریزی واکنش به ریسک

برنامه‌ریزی واکنش‌های ریسک عبارت است از فرآیند تهیه گزینه‌ها و تعیین اقدامات جهت افزایش فرصت‌ها و کاهش تهدیدها در قبال اهداف پروژه. مزیت اصلی این فرآیند پرداختن به ریسک‌ها از طریق اولویت‌بندی آن‌ها، تزریق منابع و بودجه به فعالیت‌ها، زمان‌بندی و برنامه مدیریت پروژه است.

۶- کنترل و نظارت ریسک

منظور از کنترل ریسک‌ها فرآیند اجرای واکنش‌های ریسک، پیگیری ریسک‌های شناسایی شده، نظارت بر ریسک‌های باقی‌مانده، شناسایی ریسک‌های جدید، و ارزیابی اثربخشی فرآیند ریسک در سراسر پروژه است. مزیت اصلی این فرآیند در بهبود کارایی رویکرد ریسک در سراسر چرخه حیات پروژه، به منظور بهینه‌سازی مستمر واکنش‌های ریسک است.

این فرآیندها با یکدیگر وبا فرآیندهای سایر حوزه‌های دانش در تعامل هستند. ریسک پروژه رویدادها و وضعیتی غیرقطعی است که در صورت وقوع، تأثیر مثبت یا منفی بر رویکیا چند هدف پروژه (از جمله محدوده، زمان‌بندی، هزینه، یا کیفیت) به جا می‌گذارد. یک ریسک می‌تواند یک یا چند علت؛ و در صورت وقوع، یک یا چند تأثیر داشته باشد و هر علت می‌تواند یک الزام، فرض، محدودیت، و شرط بالقوه یا معینی باشد که احتمال پیامدهای مثبت یا منفی را خلق کند.

شواهد اثر بخش بودن تجربه

لزوم همکاری و هماهنگی با شرکای تجاری، گرفتن تصمیمات بهینه، نیازمند وجود ارتباط هماهنگ بین موجودیت‌ها و همکاران پروژه می‌باشد.

هفته محیط زیست کرامی باد

« پایان دادن به آلودگی پلاستیکی »

