

SHAPARAK takeaway

گردآوری معتبرترین مقالات حوزه کسب و کار

SMEs

انتشار در وبسایت

shaparak.associates

**Harvard
Business
Review**

پیشگفتار

مجید کیانپور با بیش از ده سال سابقه مدیریت و مشاوره در شرکت‌های بین‌المللی، دارای مدارک معتبر رهبری، مربیگری و مشاوره کسب‌وکار در شرکت‌های ایرانی و بین‌المللی است، و در طی این سال‌ها تجارب حرفه‌ای خود را در این زمینه به دست آورده است.

وی موسس شرکت مشاوره مدیریت تجربه شاپرک آبی است. در این مطلب جمع تجربیات خود را از مربیگری کسب‌وکار با نگاهی بر مقالات مجله کسب‌وکار هاروارد و سایر منابع معتبر ارائه نموده است.

نقطه توقف بسیاری از کسب و کارهای متوسط این است که آنها خودشان را یک سازمان 100 میلیون دلاری می‌بینند که در کالبد یک شرکت 30 میلیون دلاری گرفتار شده‌اند. شبیه پسر نوجوانی که کت و شلوار پدرش را پوشیده است، کاملاً به اندازه آنچه که به دست آورده‌اند رشد نکرده‌اند. چرا؟

در این مقاله سعی شده بر مسائل مربوط به شرکت‌های متوسط در حوزه‌های مختلف مانند رشد مقیاس‌پذیر، استراتژی، فاینس و منابع انسانی پرداخته شود.

شرکت‌های متوسط

مقدمه

30 درصد بالا و نه در 30 درصد پایین بلکه در 40 درصد میانی شرکت‌هایی که ارزش بازار آنها اندازه گرفته شده‌است قرار دارند.

بیشتر نوشته‌های مدیریتی بر روی استارت‌آپ‌ها یا شرکت‌های بزرگ تمرکز دارند، اما اگر عملکردهای اخیر را به عنوان شاخص در نظر بگیریم، باید به شرکت‌های متوسط توجه کرد. بیش از 200 هزار شرکت متوسط جمعا 34 درصد از نیروی کار ایالات متحده را استخدام میکنند. در طول رکود اقتصادی سال 2008، شرکت‌های متوسط به طرز شگفت‌انگیزی مقاومت از خود نشان دادند: 82٪ از آنها به طور کامل زنده ماندند تا شاهد بهبود باشند (فقط 5.7٪ از مشاغل کوچک موفق به این کار شدند)، و شرکت‌های متوسط هر کدام به طور متوسط 20 شغل ایجاد کردند در حالی که هزاران شغل توسط شرکت‌های بزرگ در حال از بین رفتن بود.

در تابستان اخیر، تحلیلی منتشر شد که شکاف بین شرکت‌های بزرگ و کوچک در 15 سال اخیر با بزرگ و بزرگتر شدن شرکت‌های بزرگ و عدم رشد و سودآوری شرکت‌های کوچک، افزایش یافته‌است. تعدادی از خوانندگان علت اینکه چه اتفاقی برای شرکت‌های متوسط افتاده است را جویا بودند؟ شرکت‌هایی که نه در

۳۴%

از کل نیروی کار در شرکت‌های متوسط فعال هستند

۸۲%

از شرکت‌های متوسط در رکود ۲۰۰۸ زنده ماندند.



رشد مقیاس‌پذیر

شرکت‌های متوسط رشد را با رشد مقیاس‌پذیر اشتباه می‌گیرند. رشد به معنای افزودن درآمد با همان سرعت افزایش منابع است. رشد مقیاس‌پذیر به معنای افزودن درآمد با نرخ بسیار بیشتر از هزینه است. با فشار شدید برای ادامه روند کسب و کار، رهبران اغلب به علائم رشدی که حتی ضعیف به نظر می‌رسند مانند تعارضات گسترده یا احساس درگیری سازمانی واکنش نشان می‌دهند.

رهبران در این موقعیت باید از کار در شرکت خود به کار روی شرکت خود تغییر حالت دهند. در اینجا سه کاری وجود دارد که مدیران می‌توانند برای اطمینان از رشد مقیاس‌پذیر برای شرکت‌های میان‌رده خود انجام دهند.

• هویت واقعی بازار را جایگزین "استراتژی‌های تقلبی" کنید.

جالب است تعداد زیادی از شرکت‌ها زمانی که از آنها خواسته می‌شود تا استراتژی خود را نشان دهند شروع به ارائه برنامه مالی، سند تقسیم بازار مشتری یا پیش‌بینی مالی می‌کنند. ماموریت، چشم‌انداز و ارزشها نسبت به دیگر موارد برجسته‌تر هستند. گرچه تمام این موارد مهم هستند، اما آنها استراتژی نیستند و این موارد برای معرفی جایگاه یک شرکت در بازارش مناسب نیستند، اینها غالباً مربوط به مجموعه رقابت‌پذیری شرکت است. بدتر از همه اینکه، این شرکت‌ها اجازه می‌دهند تا هویتشان با توجه به اینکه مشتریان چه محصولی را بیشتر خریداری می‌کنند، شکل بگیرد. در شرکت‌های متوسط، مدیران اجرایی گاهی فکر می‌کنند برای انجام کارهای استراتژیک عمیق‌تر خیلی کوچک هستند، در عین حال نگران این موضوع نیز می‌باشند و آن را خطری بزرگ در کمین شرکت می‌بینند. به طور مثال، سازنده بلک بری Black Bury، موقعیت رهبری خود را در بازار از دست داد زیرا نتوانست فراتر از مشتریان سنتی خود حرکت کند و جلو رود و دلیل آن هم در عدم توانایی شرکت در داشتن درک درستی از بازار برنامه‌های تلفن همراه بود. شرکت‌ها با هر اندازه‌ای می‌توانند جایگاه رقابتی خود را شناسایی نمایند، فرصت‌ها و تهدیدها را تحلیل کنند، توانایی و قابلیت‌های ویژه و خاص خود را در نظر گرفته و برای محافظت از آنها تا حد نیاز سرمایه‌گذاری کنند و همچنین برای پیشرفت و تغییر مثبت جایگاه خود لیستی از اولویت‌ها ایجاد نمایند. این موارد کارکردهای دیسپیلین هستند، نه اندازه.

• ظرفیت رشد مقیاس‌پذیر را ایجاد کن، نه فقط تکثیر.

بسیاری از شرکت‌های کوچک‌تر خوش شانس هستند که برای خدمات یا محصولی که به سرعت رشد می‌کند، بازار به خصوصی پیدا می‌کنند. وقتی این اتفاق می‌افتد، سیستم مدیریت بر روی کارهای تکراری مثل "همینی که هست رو بریم جلو" یا "تا زمانی که می‌توانیم روی موج سوار شویم" برنامه‌ای برای مدیریت رشد می‌شود. این رویکرد این واقعیت را نادیده می‌گیرد که موج‌ها میرا هستند و روزی از بین خواهند رفت.



توانایی تکثیر سریع موفقیت‌ها به معنای ایجاد رشد پایدار نیست. اختصاص دادن زمان برای طراحی سازمانی که بتواند رشد را حفظ کند، چیزی است که مدیران عالی را از کسانی که در نهایت توسط موج دور می‌شوند متمایز می‌کند.

• از استانداردهای استقبال کنید، "جنبه کارآفرینی"

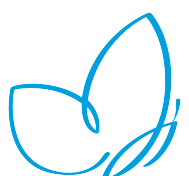
تعداد کمی از کلمات هستند که به اندازه کلمه "فرآیند" رهبران کارآفرین را ترسانده و به لرزه درآورده باشد. آن‌ها این کلمه را معادل بروکراسی یا دیوان سالاری شرکتی می‌دانند. آنها می‌ترسند که استاندارد سازی رویکردهای کاری باعث خنثی شدن روح آزادی کارآفرینی و جلوگیری از خلاقیت شود. اما این مساله به ندرت اتفاق می‌افتد. فرایندهای استاندارد سازی شده خلاقیت را آزاد می‌کند زیرا آن مقدار زمان صرف‌شده برای بازطراحی رویکردها، آزاد می‌شود. با گذشت زمان، سازمان‌های فاقد فرایندهای استاندارد با انبوهی از سردرگمی، تعدیل نیرو و هزینه‌های اضافی مواجه می‌شوند. مدیران هوشمند، سازمان را برای فرایندهایی که آزادی خلق کردن را با تعریف رویکردهای قابل تکرار در کار ترویج می‌دهند، آماده می‌کنند. با این کار بلوغ سازمان به میزان افزایش اندازه سازمان رشد می‌کند. زمانی که دو شرکت تبلیغاتی DraftFCB و FCB ادغام شدند، شرکت جدید، DraftFCB می‌خواست با یک بیزنس مدل جدید یک مزیت رقابتی در بازار پرقاب و شلوغ ایجاد نماید. این مدل تمام دیسپلین‌های شرکت را به مانند پره‌های چرخ به مرکزیت مشتری جمع کرد. در عرض یکسال DraftFCB، که به اختصار FCB می‌گوییم، بخاطر رویکرد خود خبرساز شد و مشتریان آن چنان تحت تاثیر دیسپلین‌های جداگانه اما در عین حال یکپارچه قرار گرفتند که خواستار نسخه دموی آن برای پیاده سازی در سازمان‌های خود شدند.

۶۵%

از شرکتهای دارای رشد
فکری وارد بازارهای
جدید می‌شوند.

۶۱%

در حال یافتن فرصتهای
جدید در بازارهای بین
المللی هستند.



امور مالی

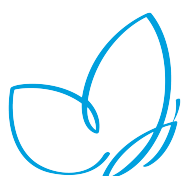
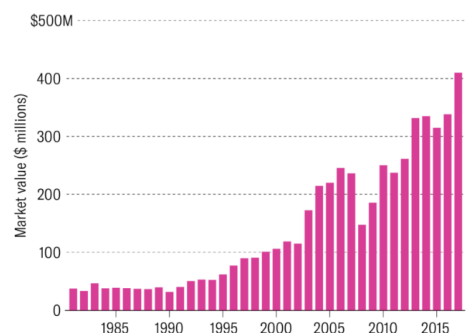
یک شرکت متوسط امروز تقریباً چهار برابر بزرگتر و به طور متوسط برای مدت زمان ۷.۶ سال عمر بیشتری نسبت به یک شرکت متوسط در سال ۱۹۹۹ دارد. با این حال، در همان دوره، ما شاهد کاهش تعداد شرکت‌های متوسط نیز بوده‌ایم، به دلیل حذف گسترده شرکت‌های متزلزل، ابتدا در مرحله سقوط dotcom در اوایل سال ۲۰۰۰ و سپس در دوره رکود بزرگ ۲۰۰۷-۲۰۰۸. علاوه بر این، از سال ۱۹۹۰ تعداد عرضه‌های اولیه (IPO) کاهش یافته است و این امر باعث کاهش عرضه شرکت‌های کوچک شده است که به طور بالقوه رشد می‌کنند و به شرکت‌های متوسط تبدیل می‌شوند. کاهش تعداد شرکت‌های متوسط، با افزایش سرمایه بازار کل آنها از ۴۳۴ میلیارد دلار در سال ۱۹۹۶ به ۲۰۸۳ میلیارد دلار در سال ۲۰۱۷ همراه بوده است، به این معنی است که علی‌رغم تنظیم تورم، اندازه متوسط شرکت‌ها چهار برابر شده است. اطلاعات ما همچنین نشان می‌دهد که حاشیه سود ناخالص شرکت‌های میان‌رده از اواخر دهه ۱۹۹۰ به سال ۲۰۱۷ به طور پیوسته افزایش یافته است. در همین زمان، این شرکت‌ها با کاهش مداوم رشد فروش روبرو بودند که میزان متوسط آن از ۱۲ درصد در اواخر دهه ۱۹۹۰ به ۴ تا ۵ درصد در سال ۲۰۱۷ کاهش یافت.

مانده‌های نقدی شرکت‌های متوسط، که به عنوان درصدی از کل دارایی‌ها اندازه‌گیری می‌شود نیز از ۶.۸ درصد در اواخر دهه ۱۹۹۰ به ۹.۷ درصد در زمان حال رسیده است که ۴۳ درصد افزایش را نشان می‌دهد. و تعداد شرکت‌های حذف شده از بازار بورس به دلیل ورشکستگی از حدود ۲۰۰ شرکت در سالهای اواخر دهه ۱۹۹۰ به کمتر از ۹۰ شرکت در سال ۲۰۱۷ کاهش یافته است. این شواهد با این ایده سازگار است که شرکت‌های متوسط مدل‌های تجاری خود را تثبیت کرده و تمرکز خود را از رشد برداشته و به سمت کسب سود خود رفته‌اند. این موضوع خبرهای مثبتی را در پی خواهد داشت: سرمایه‌گذاران اکنون می‌توانند امیدوار به کسب سود ثابت باشند و مدیران می‌توانند به جای آزمون و خطا کردن با آنها، تجارت خود را حفظ کنند.

تعداد شرکت‌های متوسط از ۳۲۷۰ در سال ۱۹۹۶ به ۱۸۸۴ در سال ۲۰۱۷ با تقلید از الگوی کاهش کلی در شرکت‌های بورسی، کاهش یافته است. تحقیقات ما نشان می‌دهد که شرکت‌های متوسط سهامی عام امروز بسیار بزرگتر (در میزان ارزش بازار) و با سابقه و عمر بیشتر (اندازه‌گیری شده براساس لیست شرکت‌های بورس) از ۱۹۸۱ هستند، اما با وجود این، به احتمال زیاد گزارش ضرر و زیان بیشتر نیز شاهد هستیم.

این روند شخصیت معمایی شرکت‌های متوسط امروز را به تصویر می‌کشد: آنها در حال رشد هستند، اما درگیر تلاش برای کسب سود می‌باشند، که این مساله مسلماً به دلیل افزایش رقابت مبتنی بر فناوری است. آنها باید آنقدر به سرمایه‌گذاری و نوآوری ادامه دهند تا یک روز دیگر هم زنده بمانند.

شرکت‌های متوسط از هر زمان دیگری با ارزش‌تر هستند





امور مالی باعث می‌شود سرمایه گذاری اصلی برای یک شرکت دانش بنیان بلافاصله به عنوان هزینه‌های عملیاتی تلقی شود. (آنها سود خالص را کاهش می‌دهند اما بر حاشیه سود ناخالص تأثیر نمی‌گذارد)



توییتر با وجود دستیابی به سود ناخالص **65 درصد**، **ضرر خالص** سال مالی 2017 را گزارش کرد.

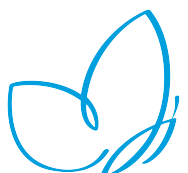


والمارت با وجود گزارش حاشیه سود ناخالص به ترتیب **25**، **سود خالص** مثبت در سال مالی ۲۰۱۸ را گزارش کردند.

با این حال، نشانه‌های دیگری نشان می‌دهد که شرکت‌های متوسط به طور فزاینده‌ای ناپایدار هستند و درگیری زیادی برای کسب سود دارند. در سال ۲۰۱۷ تقریباً یک سوم شرکت‌های متوسط با وجود اقتصاد پررونق قادر به تأمین هزینه‌های خود نبودند. و بازده متوسط دارایی آنها از ۱۹۶ واحد پایه (یک صدم درصد) در اواخر دهه ۱۹۹۰ به ۱۱۵ واحد پایه در حال حاضر کاهش یافت که ۴۱ درصد افت داشت.

طبق تحقیقات انجام شده، متوسط هزینه‌های تحقیق و توسعه و SG&A به عنوان درصدی از کل هزینه‌های شرکت‌ها به مرور زمان به طور چشمگیری افزایش یافته‌است. این نشان می‌دهد که شرکت‌های متوسط از تولید محصولات فیزیکی کالایی به سمت ارائه محصولات نوآورانه و خدمات با ارزش افزوده مضاعف روی آورده‌اند. اگر در مورد افزایش شرکت‌های دانش بنیان و فناوری اطلاعات (IT) فکر کنید، این موضوع کاملاً منطقی است. هنگامی که شرکت‌ها از دارایی‌های فیزیکی (زمین، کارخانه‌ها، انرژی، نیروی کار) دور شده و به سمت سرمایه گذاری‌های نامحسوس حرکت می‌کنند، ممکن است حاشیه سود ناخالص بهبود یابد اما سود خالص ممکن است کاهش یابد - همه به دلیل نحوه عملکرد حسابداری این سرمایه گذاری‌ها است.

حسابداری و امور مالی باعث می‌شود سرمایه گذاری اصلی برای یک شرکت دانش بنیان بلافاصله به عنوان هزینه‌های عملیاتی تلقی شود. (آنها سود خالص را کاهش می‌دهند اما بر حاشیه سود ناخالص تأثیر نمی‌گذارد)، در حالی که سرمایه گذاری اصلی برای یک شرکت با محصول فیزیکی در حال رشد، سرمایه گذاری محسوب شود (آنها به عنوان دارایی گزارش می‌شوند). به عنوان مثال، توییتر با وجود دستیابی به سود ناخالص 65 درصد، ضرر خالص سال مالی 2017 را گزارش کرد. در مقابل، برای سال مالی 2018، والمارت و جنرال موتورز با وجود گزارش حاشیه سود ناخالص به ترتیب 25 و 18 درصد، سود خالص مثبت گزارش کردند.



به طور خلاصه، داده‌ها نشان می‌دهد که شرکت‌های متوسط امروز بزرگتر و دارای عمر بیشتری از هر زمان دیگری در 35 سال گذشته هستند. با این حال، درصد فزاینده‌ای از شرکت‌های متوسط متحمل ضرر می‌شوند، سود کمتری دارند و علی‌رغم صرف مقادیر بیشتر برای آزمون و خطا و نوآوری، رشد کمتری دارند. این یافته‌ها چندین پیامد دارد.

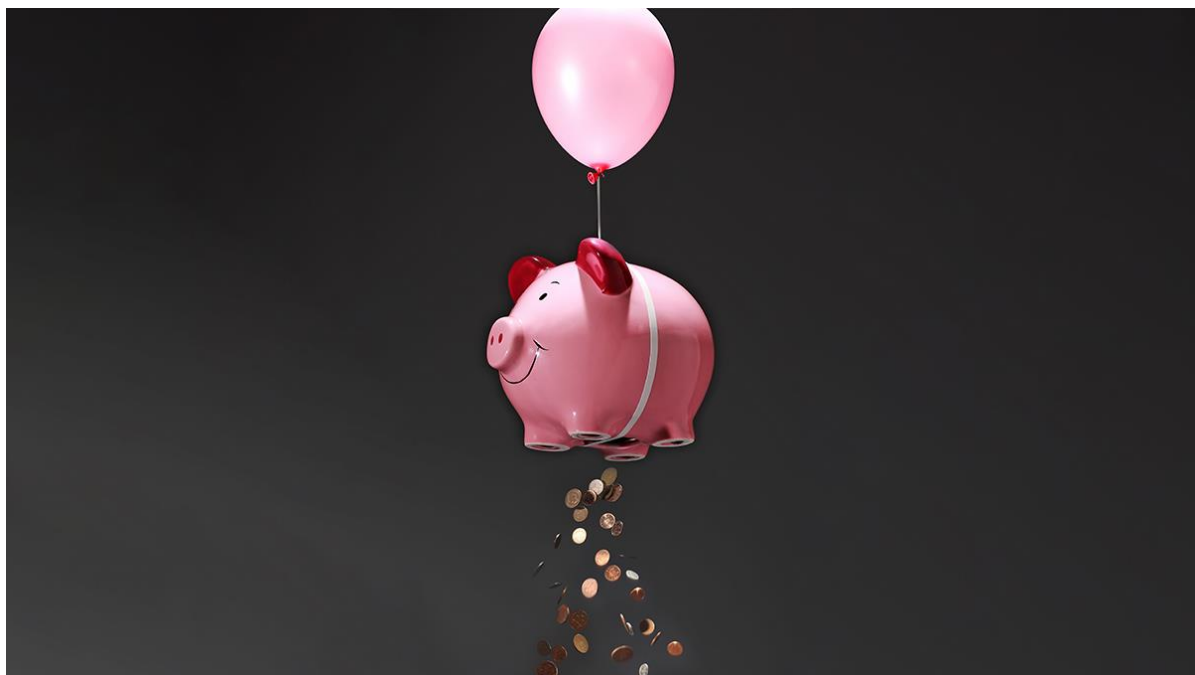
دوم

نقش آزمایش و آزمون و خطا که به طور معمول توسط استارت‌آپ‌های کوچکتر استفاده می‌شود، باید به طور فزاینده‌ای توسط شرکت‌های متوسط و میانسال پذیرفته شود.

اول

به نظر می‌رسد شرکت‌های متوسط علی‌رغم اندازه بزرگ‌تر، درگیر این موضوع هستند که برای زنده ماندن و دوام آوردن باید دائماً خود را از نو اختراع کنند.

رهبران آنها باید به طور فزاینده‌ای مانند راه اندازی یک شرکت استارت‌آپ نوپا از نوآوری استفاده کنند تا بتوانند فقط سر خود را بالای آب نگه دارند. در حال حاضر امید کمی برای زندگی آرامی برای یک شرکت بالغ وجود دارد.



استراتژی

آمادگی برای پسا همه‌گیری (پاندمی)

• ابتدا استراتژی را خیلی بیشتر مورد توجه قرار دهید.

همه‌گیری نه تنها شرکت شما، بلکه همچنین زندگی مشتریان شما را نیز مختل کرده‌است. قبل از اینکه بتوانید در مورد چگونگی طراحی کار خود تصمیم بگیرید، باید یک قدم عقب‌تر بیاورید و بررسی کنید که چگونه نحوه سرویس دهی شما در بازارها اکنون باید تغییر کند.

برای تأیید غرایز خود، کارهای خود را با تقسیم آنها به سه قسمت در مقابل استراتژی خود تجزیه و تحلیل کنید.

اول، امور مربوط به رقابت،

حدوداً ۱۵ تا ۲۰ درصد فعالیت‌های کار به این دسته تعلق دارد که از منظر استراتژیک در رده مهم‌ترین فعالیت‌ها قرار می‌گیرند. سرمایه‌گذاری ۱ دلار در این کار باید ۵ دلار بازده داشته باشد. این اثری است که مستقیم ارزشی را ارائه می‌دهد که شما را در رقابت متمایز می‌کند.

دوم، امور توانمندسازی،

که ۱۵ تا ۲۰٪ فعالیت‌ها را به خود اختصاص می‌دهد کاری است که مستقیماً از کارهای رقابتی پشتیبانی می‌کند. به عنوان مثال، اگر در بحث خدمات مشتری به دنبال رقابت برای ایجاد تمایز باشیم، تجزیه و تحلیل مشتری ممکن است کارهای این بخش را شامل شود.

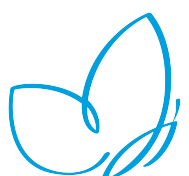
امور ضروری،

۳۰ تا ۶۰٪ باقیمانده، این بخش شما را مطابقت می‌دهد و شما را در مسیر نگه می‌دارد. کارهای رقابتی و توانمندسازی باید برای حداکثر کردن اثربخشی تنظیم شوند. اینجا جایی است که شما به طور نامتوازن استعداد و فناوری را استفاده می‌کنید. کارهای ضروری باید برای حداکثرسازی کارایی سازمان‌دهی شود در کمترین هزینه نسبت به دیگر کارها انجام شود. ممکن است دسته چهارمی نیز داشته باشید. کارهای غیرضروری که دیگر مثل قبل ارزش افزوده‌ای ایجاد نمی‌کند و می‌توان آن را متوقف کرد.

در دوران همه‌گیری کرونا، دورکاری باعث بالا رفتن بهره‌وری، صرفه جویی در هزینه‌ها، امکان جذب استعدادها شده‌است. از طرفی تحقیقات نشان می‌دهد که ۷۴ درصد از مدیران عامل انتظار دارند که بخشی از نیروی کار خود را برای بعد از کووید-۱۹ به طور دائمی به شکل کار از راه دور در بیاورند. موسسه گالوپ تخمین زده‌است که ۶۲ درصد نیروی کار هم اکنون از راه دور کار می‌کنند در حالی که این آمار در چند سال پیش ۲۵ درصد بوده‌است. اما رهبران چه شاخصه‌هایی را باید در نظر داشته باشند تا آنها را در تصمیم‌گیری کمک نماید؟

شرکت‌های متوسط که اغلب مجبورند برای جذب استعدادها با شرکت‌های بزرگتر جهانی که فرهنگ‌های منسجم‌تری دارند، به رقابت بپردازند، باید از این فرصت استفاده کرده و سازمان‌های خود را برای جهان پس از کرونا طراحی کنند. در اینجا پنج استراتژی آورده شده‌است که به رهبران شرکت‌های متوسط کمک می‌کند تا از این فرصت متفکرانه و با نگاه به آینده برای ایجاد رویکرد بهتر استفاده کنند.

رویکرد بسیاری از شرکت‌های متوسط به استراتژی بیش از حد ساده‌گرایانه باقی مانده‌است: لیست "مأموریت چشم انداز، ارزش" همراه با اهداف مالی سالانه، به جای بیان دقیق آنچه که آنها را از نظر رقابتی متفاوت می‌کند.

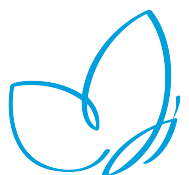


• بپذیرید که هیچ پاسخ واحدی برای تمام سوالات وجود ندارد.

حال که کارها را با توجه به استراتژی اولویت بندی کرده‌اید، می‌توانید سوالاتی که مربوط به این‌ها را کجا و چگونه جانمایی کنید، بی‌پرسید. عوامل کلیدی قابل تأمل شامل تأثیر کار بر روی مشتریان، میزان همکاری مورد نیاز کار(هم در داخل تیم و هم از نظر عملکردی) و نوع استعداد لازم برای انجام کار به بهترین شکل آن، می‌باشد. در اینجا لازم است که از انتخاب‌های کوتاه مدت یا الزام به انتخاب بین دو گزینه مثل انتخاب بین دورکاری یا کار در دفاتر پرهیز نماییم. مساله این است که پاسخ‌های بهینه بسته به ادارات و مناطق مختلف، متفاوت است. فعالیت‌هایی که معمولاً به صورت انفرادی انجام می‌شوند مانند تجزیه و تحلیل، گزارش‌دهی، پردازش فرایندها و مراکز پاسخگویی علی‌رغم اینکه این اعتقاد وجود دارد این نوع کارها باید در محل کار انجام شوند، اما تجربه انتقال آنها به حالت دورکاری موفقیت آمیز بوده‌است. برای سایر فعالیت‌های پروژه محور، مانند توسعه محصول، ارائه خدمات به مشتری و برنامه‌ریزی استراتژیک، به طور موثری از ترکیب از همکاری‌های حضوری و غیر حضوری به کار گرفته شده‌است.

رهبران شرکت‌ها باید پارامترهای سطح بالایی را برای مدیران دپارتمان‌ها و مناطق مختلف‌شان تعیین کنند تا آنها از این پارامترها برای تعیین آنچه برای سازمان بهتر است، استفاده کنند. به عنوان مثال، "رهبران باید به راحتی برای تیم خود، چه در دفتر و چه برای تیم‌هایی که به صورت دورکاری فعالیت دارند، در دسترس باشند"، یا "محل کار هرگز نباید به گونه‌ای باشد که مانع کارایی همکاری‌های متقابل باشد." سپس این برنامه‌های پیشنهادی می‌توانند ادغام شوند تا اطمینان حاصل شود که در سراسر سازمان تمرکز بر الزامات سازگاری، عدالت و عملکرد وجود دارد.

در اینجا لازم است که از انتخاب‌های کوتاه مدت یا الزام به انتخاب بین دو گزینه مثل انتخاب بین دورکاری یا کار در دفاتر پرهیز نماییم



بسیاری از شرکت‌های متوسط به این فرهنگ در هم تنیده و به نوعی صمیمی خود افتخار می‌کنند. کارمندان با سابقه‌ای که سالها، حتی دهه‌ها با این نوع شرکت‌ها بزرگ شده‌اند، غالباً جملاتی مانند "ما اینجا یک خانواده هستیم" را می‌گویند. و مانند آنچه که دغدغه مدیرعامل است، ترس از دست دادن این فرهنگ در دورکاری است. بعلاوه، بسیاری از کارمندان با استعداد دقیقاً به دلیل وجود همین نزدیکی در فرهنگ، شرکت‌های کوچک‌تر را به جای استخدام در شرکت‌های بزرگ انتخاب می‌کنند.

آن است. اکنون ممکن است عوامل دیگری هم وجود داشته‌باشد که انسجام را تحت فشار قرار دهد، اما همه گیری آن را آشکار کرد اما لزوماً آن را ایجاد نکرده‌است.

• سازمان را بر اساس ارتباطات مورد نیاز خود طراحی نمایید.

رهبران شرکت‌های متوسط باید از مزایای اندازه خود استفاده کنند. اول اینکه آن‌ها از چابکی بیشتری برای ایجاد دورکاری و همچنین دارای توانایی و استعداد بالقوه‌ای در انعطاف‌پذیری نسبت به شرکت‌های بزرگ برخوردار هستند. دوم، به یاد داشته باشید که احساس عمیق ارتباط و تعلق فقط محصول کار در دفتر نیست، ارزش‌های شرکت شما وقتی در حضور یکدیگر نیستید باید به همان اندازه که در کنار هم می‌باشید تأثیرگذار باشد. احساس عمیق نسبت به هدف، عدم تحمل بروکراسی و ارتباط صمیمی‌تر بین رهبران و کارمندان که اغلب ویژگی‌های شرکت‌های متوسط هستند، حتی در هنگام کار از راه دور نیز میتواند پابرجا بماند.

ممکن است در چند ماه گذشته
انسجام فرهنگی تحت الشعاع قرار
گرفته‌شده باشد، همه گیری آن را
آشکار کرد اما لزوماً آن را ایجاد
نکرده‌است.

هنگامی که میزان همکاری و انسجام اجتماعی مورد نیاز هر یک از کارها را تعیین کردید، می‌توانید نحوه ایجاد این اتصال را تعیین کنید. این یک فرصت عالی برای درگیر کردن کارمندان در کار است. بسیاری از شرکت‌های کوچک‌تر به ویدیو کنفرانس نقل مکان کرده‌اند و حتی اوقات فراغت منظم مجازی خود را شکل داده‌اند و رهبران جلسات تک به تک خود را با افراد زیر دست خود به صورت قابل توجهی افزایش داده‌اند. در صورت امکان، تیم‌ها به طور حضوری با فاصله اجتماعی مناسب جمع می‌شوند تا درباره مسائل کاری و حتی موارد غیر مرتبط با کار صحبت کنند. اگر در 10 ماه گذشته احساس کرده‌اید که پیوندهای منسجم فرهنگی سازمان شما ضعیف شده‌است، فوراً تصور نکنید که دورکاری دلیل اصلی



دفاتر شخصی نیاز داشته باشید. اگر استفاده‌های بسیار متنوعی در محل کار را پیش بینی می‌کنید، پس احتمالاً استفاده از فضای کار باز و اشتراکی با انعطاف‌پذیری بالاتر بهترین نتیجه را داشته باشد. گزینه‌های زیادی برای طراحی محل کار برای پاسخگویی به نیازهای شرکت شما وجود دارد و بهترین انتخاب این است که قبل از آن انتخاب‌های مناسب استراتژیک و سازمانی مشخص شوند.

کار کنند، این یک روش وسوسه‌انگیز برای پوشاندن کمبودها و عقب ماندگی‌های فنی انباشته شده است. این انتقال به نوع جدیدی از محل کار فرصتی مناسب برای جدی گرفتن سرعت بخشیدن به به روزرسانی فناوری خود به همان سرعتی است که بودجه شما اجازه می‌دهد.

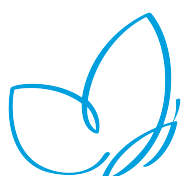
• تصمیمات مربوط به املاک و مستغلات خود را نگه دارید.

به جای استفاده از تمدید اجاره نامه یا فرصت‌های صرفه جویی در هزینه برای تصمیم‌گیری در مورد املاک و مستغلات، از گزینه‌های طراحی سازمان استفاده کنید تا به طور کامل در نیازهای امکانات خود تجدید نظر کنید. اگر متوجه شدید که بیشتر از آنچه قبلاً فکر می‌کرده‌اید به فضای همکاری نیاز دارید و رشد آینده شما به همکاری و همبستگی بیشتر تیم‌ها به هم بستگی خواهد داشت، شاید شما به فضاهای کاری با اتاق‌های مشترک بیشتر از یک فضای کاری با

• کم و کاستی تکنولوژی خود را رفع نمایید.

فناوری ارتباط عمیق‌تری را بین تیم‌ها فراهم می‌کند، اما برای شرکت‌های کوچک‌تر، گاهی اوقات این مساله متزلزل شده است. بسیاری از شرکت‌های متوسط دارای کمبودهای فنی قابل توجهی هستند، زیرا در دوره‌های رشد شدید نتوانسته‌اند سیستم‌های فناوری را به روز کنند. این همه‌گیری سرورهای داده قدیمی، فرایندهای اصلی ناشیانه و ابزارهای همکاری داخلی و ابزارهای مدیریت مالی یا ارتباط با مشتری را کهنه کرده است. به طور طبیعی، نبود فناوری‌های موثر می‌تواند دورکاری مداوم را در کل سازمان دشوار کند زیرا دیگر راهکارهای سرهم بندی کردن، قبلاً استفاده میشد، کاربردی نخواهد داشت. بسیاری از رهبران به سادگی کارت فرهنگ سازمانی خود را بازی می‌کنند و ادعا می‌کنند که برای اینکه فرهنگ آنها خاص بماند، مردم باید در محل کار خود باشند حضوری

برای شرکت‌های متوسطی که می‌خواهند رشد بالایی داشته باشند، فضای کاری پسا کرونا فرصت‌های خاص و بی‌نظیری را برای تجدید نظر کردن در مسیر فراهم می‌کند. اجازه دهید که تفکر کوتاه‌مدت مانع استفاده از مزایای بلند مدت سازمان شما شود.



براساس این مطالعات، پنج موضوع مهم برای مدیران منابع انسانی شرکت‌های متوسط شناسایی شده است. این ۵ چالش در بعضی مواقع هم‌پوشانی دارند اما راه حل برای یکی از آنها می‌تواند به حل دیگر چالش‌ها نیز کمک کند.

منابع انسانی

دستور کار مدیران منابع انسانی هرگز دلهره آورتر از سال ۲۰۲۱ نبوده است. علاوه بر حجم عادی کار، مدیران منابع انسانی با چالش‌های زیادی روبرو هستند که تأثیر مستقیمی بر توانایی بهبود و رشد شرکت دارند.

این دستورالعمل به ویژه برای مدیران منابع انسانی شرکت‌های متوسط و نوظهور که معمولاً باید روند شرکت‌های بزرگ را با منابع شرکت‌های کوچک در پیش گیرند، دشوار است. به عنوان مثال، سازمانی با ۳۰۰ کارمند تمام وقت معمولاً فقط سه یا چهار نفر نیروی انسانی تمام وقت دارد که این تعداد برای کنار آمدن با مسائل و چالش‌های معمول کافی است، اما برای رویارویی با چالش‌های بزرگ به هیچ عنوان کفایت نمی‌کند.

اواخر سال گذشته دو پروژه، یک نظرسنجی و یک مطالعه موردی (best practice study)، با همکاری اتحادیه مدیران منابع انسانی AchieveNext که شبکه‌ای ۲۰۰۰ نفره از مدیران منابع انسانی شرکت‌های متوسط ایالت متحده را در برمی‌گرفت، انجام شد.

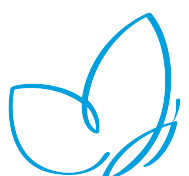
۱ مدیریت بازگرداندن روند رشد نیروی کار

۲ بازپروری و افزایش مهارت کارمندان

۳ تغییر سیستم‌ها و فرآیندهای منابع انسانی

۴ پرداختن به موضوعات برابری و عدالت جنسیتی/نژادی/مذهبی (DEI)

۵ بازسازی تعامل و بهره‌وری کارمندان



• بازپروری و افزایش مهارت کارمندان

در عین حال، کارمندان فعلی چه در کل شرکت و چه در منابع انسانی باید مهارت‌های جدید، عمدتاً مهارت‌های دیجیتال را بیاموزند. آموزش پس از استخدام در لیست اولویتهای مدیران منابع انسانی در رده دوم قرار دارد، اما بیش از ۵۵٪ مدیران منابع انسانی شرکت‌های میان‌رده اظهار داشتند که توانایی آموزش و توسعه آنها ضعیف یا بسیار ضعیف است، که با توجه به این موضوع ضعف پرسنل آنها اصلاً تعجب آور نیست.

نیاز به مهارت‌های دیجیتال و تجزیه و تحلیل داده‌ها مسئله را پیچیده‌تر میکند، زیرا تیم‌های منابع انسانی غالباً فاقد این مهارت‌ها هستند. شانزده درصد از رهبران منابع انسانی شرکت‌های متوسط می‌گویند که چالش اصلی بخش آنها رفع ضعف در فرایندهای منابع انسانی، سیستم‌های اطلاعات مدیریتی و استفاده از ابزارهای تجزیه و تحلیل است، نقاط ضعف مذکور نشان داده است که به دلیل همه‌گیری (پاندمی)، منابع انسانی را مجبور میکند برای انجام وظایف خود بیشتر به تکنولوژی اعتماد کند.



۱۶٪ از رهبران منابع انسانی شرکت‌های

متوسط می‌گویند که چالش اصلی بخش آنها رفع ضعف در فرایندهای منابع انسانی، سیستم‌های اطلاعات مدیریتی و استفاده از ابزارهای تجزیه و تحلیل است

• سازمان را بر اساس ارتباطات مورد نیاز خود طراحی نمایید.

داده‌های حاصل از مطالعه ما دامنه این موضوع را نشان می‌دهد. پس از یک سال که بیشتر حقوق و دستمزد شرکت‌ها کاهش یافته یا ثابت مانده‌است، بیش از ۶۱٪ از شرکت‌های متوسط می‌گویند که در سال ۲۰۲۱ نیروی کار خود را افزایش خواهند داد، در حالی که فقط ۴٪ به کاهش کارکنان قائل بودند.

اما مساله اینجاست که رویه استخدام سال ۲۰۱۹ ممکن است دیگر در سال ۲۰۲۱ کارساز نباشد. کارمندان جدید از کجا می‌آیند؟ چگونه شرکت‌های متوسط می‌توانند در این شرایط جدید پرونده خود را مطرح کنند (یعنی برند کارفرمایی خود را بفروشند)؟ چگونه باید با متقاضیان مصاحبه کرد؟ بهترین روش برای تفهیم و سازگار نمودن کارمندان جدید با فرهنگ و اهداف سازمان، چه آنها که در محل کار مشغول خواهند شد و چه آنها که از خانه کار می‌کنند، چیست.



۶۱٪ از شرکت‌های متوسط می‌گویند که

در سال 2021 نیروی کار خود را افزایش

خواهند داد، در حالی که فقط **۴٪** به

کاهش کارکنان قائل بودند.



DEI یک ضرورت است که با توجه اوضاع فرهنگی فعلی مخصوصاً بعد از مرگ جورج فلوید، در اولویت اصلی مدیران ارشد منابع انسانی در سال ۲۰۲۱ قرار می‌گیرد. در حالی که بسیاری از بنگاه‌های اقتصادی قبل از نا آرامی‌های نژادی که در تابستان سال ۲۰۲۰ آغاز شد، از تعهد خود به DEI حمایت می‌کردند، اما این رویدادها مثل یک کاتالیزور عمل نمود و نیاز به یک رویکرد استراتژیک، یکپارچه و جامع‌تر را بیش از پیش آشکار نمود. علاوه بر این، Covid-19 به خودی خود و واکنش سازمان‌ها به همه‌گیری (از تعطیلی مدارس تا اخراج کارگران) زنان و اقلیت‌ها را به طور نامتناسبی تحت تأثیر قرار داده است. با توجه به انتظارات برای سال ۲۰۲۱، تقریباً ۷۵ درصد از شرکت‌کنندگان در مطالعه ما اذعان نموده‌اند DEI تا حدی بسیار مهم است که برای عملکرد مالی آینده و پایداری بنگاه‌های اقتصادی آن‌ها در سال‌های آتی بسیار حیاتی است. مسئله اصلی مدیران ارشد منابع انسانی شرکت‌های متوسط این است که چگونه می‌توان با ظرفیت از قبل پر شده، بدون داشتن قدرت کافی و داشتن تخصص واقعی محدود در زمینه تغییر بنگاه‌های اقتصادی، این کار را انجام داد.

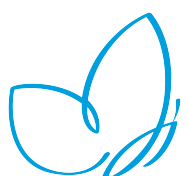
• تغییر سیستم‌ها و فرآیندهای منابع انسانی

بهبود و افزایش مهارت‌ها و تکنولوژی هم سطح هم جلو می‌روند. در فاکتور، بسیاری از مسائلی که با آنها روبرو بودیم ارتباط کمی با در دسترس بودن نرم افزار داشت، در حالیکه بیشتر به چگونگی استفاده بهتر از داشته‌هایمان مربوط بود. قبل از همه‌گیری (پاندمی)، ما می‌توانستیم کار را با استفاده از فناوری‌هایی که در اختیار داشتیم انجام دهیم. ما به راه حل‌ها مسلط شدیم. بسیاری از کارمندان آموزش‌هایی را که به آنها ارائه دادیم نادیده گرفتند و ما هم اصراری بر آن نداشتیم.

این رویه وقتی که تعاملات مشتری بصورت فزاینده‌ای به حالت آنلاین تغییر کرد و ما کار خود را از خانه آغاز کردیم، از بین رفت. رایانه‌های ما به سختی به شبکه‌های اداری وصل می‌شد. برای مدتی، ما حتی نمی‌توانستیم به اندازه کافی لپ‌تاپ تهیه کنیم. هنگامی که ما توانستیم لپ‌تاپ‌های مورد نیاز را تامین نماییم و دورکاری را به میزان قابل توجهی افزایش دهیم، خطوط و سرورها از کار افتادند، این از کار افتادگی سراسری نبود، اما به میزانی بود که نیاز به ارتقای زیرساخت‌های مورد نیاز کاملاً حس شد (به عنوان مثال، بهبود نرم افزار مدیریت ارتباط با مشتری و ادغام سیستم اطلاعات منابع انسانی و سیستم حسابداری)

• بازپروسی و افزایش مهارت کارمندان

مفهوم DEI مخفف عبارت Diversity, Equity, Inclusion می‌باشد که به صورت عام به برابری و عدالت در سازمان‌ها از لحاظ جنسیتی/ نژادی/ رنگ/ مذهب اشاره دارد.



• بازسازی تعامل و بهره‌وری کارمندان

انجام گرفته، روند مدیریت عملکرد خود را بسیار ضعیف یا ضعیف ارزیابی کردند.

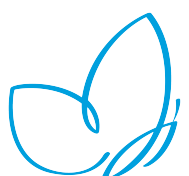
فرایندهای مدیریت عملکرد موقت یا ناکارآمد رشد را مورد تهدید قرار می‌دهند زیرا شرکت‌ها موفق به یافتن و پاداش دادن به کارآمدترین کارمندان خود نمی‌شوند (و همچنین توانایی شناسایی افراد با کم‌ترین بازدهی را سلب می‌نماید). مدیریت عملکرد ضعیف یا عدم وجود آن، فرهنگ سمی بی‌اعتمادی، عدم اطمینان و فردگرایی را ایجاد میکند، جایی که کارمندان احساس میکنند به حاشیه رانده می‌شوند، نمی‌دانند برای موفقیت باید دقیقاً چه کاری انجام دهند یا اینکه چرا یک نفر ارتقا یافته‌است و دیگری نه.

این مسائل، که با همه‌گیری (پاندمی) تشدید نیز شده‌است، بخصوص شرکت‌های متوسط را متضرر می‌کند، زیرا احتمالاً آنها به فرایندهای غیررسمی مدیریت افراد اعتماد کرده‌اند و ممکن است به اشتباه مدیریت عملکرد رسمی را بسیار بروکراتیک قلمداد کنند. سرمایه‌گذاری بر روی کارمندان به ویژه آن‌هایی که پتانسیل بالایی دارند، در راس برنامه مدیران ارشد منابع انسانی شرکت‌های متوسط قرار دارد، زیرا این کار برای جبران هرگونه افت بهره‌وری، انرژی بخشیدن به نیروی کار و در نتیجه افزایش عملکرد شرکت در سال ۲۰۲۱ بسیار مهم است.

به عنوان بدترین پس‌لرزه همه‌گیری (پاندمی) (یا حداقل آن چیز که ما تصور می‌کنیم)، رهبران منابع انسانی با چالش چهارم روبرو هستند: بازسازی تعامل و بهره‌وری کارمندان در یک محیط دورکاری، تغییر محل کار یا ترکیبی از آنها. فرسودگی شغلی و "خستگی بزرگنمایی شده" بسیار شایع است زیرا کارمندان دورکار اغلب بدون استراحت و گفتگوهای غیررسمی زندگی کاری قبل از کووید، روزانه ۱۲ ساعت پشت میز خود می‌نشینند و مداوم مشغول به کار هستند. ممکن است شکاف‌های فرهنگی جدیدی ایجاد شود به عنوان مثال، بین تیم‌هایی که می‌توانند بیشتر از خانه کار کنند و کارکنانی که چنین گزینه‌ای را ندارند، یا حتی بین کسانی که در خانه خود دفتر کار دارند و کسانی که مجبور هستند جلساتشان را بر روی میز آشپزخانه‌شان برگزار کنند.

در فاکتور، ما دریافتیم که کارکنان در محل کار نیاز به تعامل بیشتری با مدیران خود نسبت به گذشته دارند، برای کاهش اضطراب در همان زمان تغییر انتظارات و قوانین، اطلاعات را به اشتراک بگذارید و تلاش نمایید فضای دوستانه ایجاد نمایید. رهبران منابع انسانی همیشه باید جلوتر از تغییرات باشند و نظارت مداوم را داشته باشند. آپدیت‌های مراکز کنترل و پیشگیری از بیماری‌ها و همچنین مراکز بهداشت محلی، فشار عمده‌ای را متوجه مدیران و کارمندان باقیمانده در محل کار می‌نماید.

هنگامی که همه‌گیری (پاندمی) آغاز شد، مدیریت عملکرد به دلیل تلاش شرکت‌ها برای کار از راه دور، چالش کمبود نقدینگی، سازگاری و زنده نگه داشتن سازمان، تا حدی به حاشیه رفت. اما تقریباً یک سال بعد، سرمایه‌گذاری در زمینه تربیت و رشد استعدادها از طریق یک فرایند مدیریت عملکرد مورد توجه مدیران ارشد منابع انسانی قرار گرفت. بیش از ۵۰٪ از شرکت‌کنندگان در مطالعات



نحوه رویکرد ما به چالش‌ها

با توجه به محدودیت منابع در اختیار منابع انسانی در شرکت‌های متوسط، چگونه یک رهبر می‌تواند با چنین برنامه بزرگی کنار بیاید؟ در اینجا چهار نکته براساس تجربه ما آورده شده است.

1- هیچ گاه تنها اقدام نکنید. هر یک از این ابتکارات ذی‌نفعان بالقوه خود را دارد. به عنوان مثال، بهینه‌سازی نیروی کار چیزی است که هم شما و هم مدیر ارشد عملیات می‌توانید از آن بهره ببرد. آن شخص را به عنوان حامی و همکار در تغییرات سهیم نمایید.

2- از همتایان و هم‌رده‌های خود مشاوره بگیرید. بسیاری از مواردی که در مورد این نوع موضوعات نوشته شده برای شرکت‌های بزرگ است و ممکن است برای یک شرکت متوسط بسیار گران، پیچیده یا بیش از اندازه فرایند محور و طاقت فرسا باشد. شبکه همتایان می‌تواند یک منبع عالی برای مشاوره و راهی برای ارتباط با مشاوران خارجی باشد که به خوبی با شرکت‌های اندازه شما کار می‌کنند.

3- از تخصص و قدرت خارج از سازمان استفاده نمایید. اغلب وقت کافی یا تخصص داخلی برای تلاش برای مقابله با این اقدامات

سرمایه‌گذاران تعامل داشته‌باشد، که این امر به ندرت در دسترس همتایان خود در شرکت‌های بزرگ است.

مدیران ارشد منابع انسانی در سال ۲۰۲۱ کارهای زیادی برای انجام دارند، اما هرگز پیش از این دفتر مدیران ارشد منابع انسانی تا این حد بسیار مهم نبوده تا علاوه بر بهبود و مدیریت عملکرد استعدادها، عملکرد مالی شرکت را نیز به حداکثر برساند. برای کسانی که عملکردهای منابع انسانی را در شرکت‌های متوسط هدایت می‌کنند، فرصت دیگری وجود دارد که با تمرکز بی وقفه بر روی افراد، روند و عملکرد، رشد شرکت تأثیر مثبت بگذارند.

بزرگ بدون کمک خارجی وجود ندارد، اما ارزش سرمایه‌گذاری را دارد زیرا در غیر این صورت ممکن است هرگز انجام نشود. به عنوان مثال در موضوع DEI تعداد کمی از شرکت‌های متوسط دانش تخصصی کافی برای آغاز برنامه داخلی DEI را دارند.

4- مهم‌تر از همه، از استراتژی شرکت خود استفاده کنید تا به

شما در تعیین اولویت‌ها و جلب توجه مدیرعامل و سایر افراد در سطح عالی مدیریتی کمک کند. خیلی اوقات، حتی ابتکارات ارزشمند منابع انسانی پس از پرداختن سازمان به مسائلی از جمله به رشد اقتصادی، حاشیه سود و مسائل عملیاتی، به عنوان پس‌اندازهای سازمانی ("خوب است که داشته باشیم") تلقی می‌شوند. وقتی مدیران ارشد منابع انسانی بتوانند خط مشی مستقیمی از عملیات تجاری به پروژه‌های منابع انسانی ترسیم کنند، کارها بسیار راحت‌تر می‌شوند. به عنوان مثال، کمک به نمایندگان فروش برای افزایش مهارت‌های فروش از راه دور یا بهبود کارایی با اتصال سیستم‌های اطلاعاتی منابع انسانی به دفتر مدیر مالی. در واقع انجام این کار در شرکت‌های متوسط از شرکت‌های بزرگ آسان‌تر است، بخشی از این امر به دلیل نزدیک‌تر بودن تیم‌های اجرایی به هم و نیز به دلیل اینکه یک مدیر منابع انسانی باهوش می‌تواند اغلب به طور مستقیم با مشتریان، فروشندگان و



Majid Kianpour
Founder and Managing Partner at Shaparak.Blue



منابع:

- Midsize Companies Shouldn't Confuse Growth with Scaling, *by Ron Carucci*
- Midsize Companies Are Growing, But Struggling to Earn Profits, *by Vijay Govindarajan, Anup Srivastava, and Luminita Enache*
- Is Your Midsize Company Designed for a Post-Pandemic Future?, *by Ron Carucci*
- 5 Challenges Facing CHROs at Midsize Companies Today, *by Robyn Forman Pollack and Dina Perreault*



SHAPARAK
the **blue** butterfly experience

Tel: +98 21 229 239 66-7
ask@shaparak.blue
www.shaparak.blue