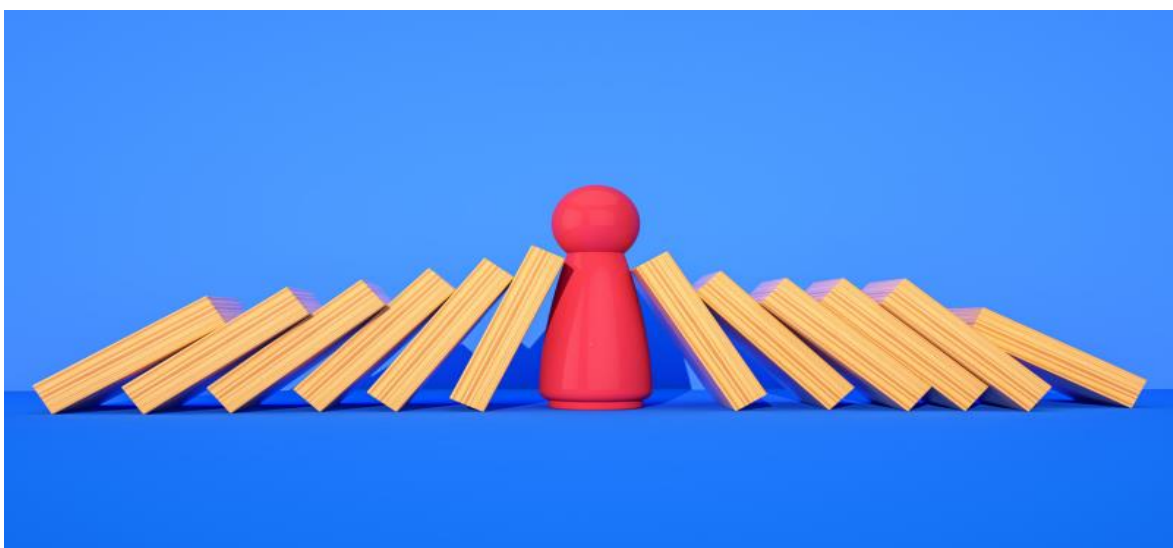


# سرمایه گذاری بر روی مدیران میانی به معنای واقعی کلمه نتیجه بخش است

تحقیقات جدید نشان میدهد که داشتن مدیران میانی بیشتر با عملکرد بهتر، منجر به نتایج مالی بسیار بهتری می شود. در اینجا به پنج مورد از اقداماتی که می تواند مدیران و سازمان های آنها را برای موفقیت آماده کند اشاره شده است.



**مدیریت میانی** . این روزها نام بردن از مدیران میانی به عنوان محبوب ترین قسمت سازمان بسیار دور از ذهن است؛ از آنجا که در دهه های گذشته بسیاری از شرکت ها به طور معناداری سرمایه گذاری خود در این زمینه را متوقف کردند و این کار میتواند مشکلاتی را به همراه داشته باشد. **مکنزی** اخیرا از مدیران میانی یک نظرسنجی انجام داد که نشان داد ، چقدر به جای تمرکز بر کارهایی که سازمان را به حرکت در می آورد و باعث پیشرفت آن میشود ، در وظایف اداری فرو رفته اند

## پرورش استعداد

علیرغم این موانع ، این نقش (مدیران میانی) بعنوان مهمترین نقش در هر شرکتی باقی می ماند. مدیران میانی با عملکرد عالی شان ، روابطی قوی می سازند که عملکرد تیم را افزایش داده و باعث پیش برد موثر آن می شود. آن ها به تغییر چشم انداز یک سازمان و تبدیل اهداف استراتژیک به واقعیت کمک میکنند و در خط مقدم در تلاش هستند که استعدادیابی کنند. مدیران میانی سلامتی بخش سازمان هستند ، که طی سالها تحقیقات **مکنزی** نشان می دهد این سلامت به عملکرد قوی نیاز داشته و با آن مرتبط است.

در یک آنالیز جدید، متوجه شدیم که مدیران میانی قدرتمند ، فقط به دلایلی که ما اشاره کرده ایم خوب نیستند؛ بلکه آنها یک ضرورت تجاری هستند. سازمان هایی که مدیرانی با عملکرد عالی دارند، کل بازده سهامداران را طی مدت پنج سال در مقایسه با مدیرانی که عملکرد متوسط یا زیر متوسط دارند، چندین برابر بیشتر به سود دهی رسانده اند.

این پیوند قوی با بازده سهامداران ارزش پولی که در خطر است را منعکس می کند و فرصت های عظیم سازمان ها را آشکار میکند و رهبران میبایست بر مدیران میانی سرمایه گذاری کنند. تمرکز بر نقش این گروه حتی در زمان های ناپایدار که هم به انعطاف پذیری و هم به تغییر در مدل های عملیاتی نیاز دارد، شدیدتر میشود. در گزارشی از **موسسه جهانی مکنزی** در سال ۲۰۲۳ نشان می دهد که شرکت هایی که بر روی بازده منابع انسانی خود سرمایه گذاری میکنند، درآمد منسجم تری در زمان های بحران داشته اند.

در این مقاله، ما به این موضوع می پردازیم که کدام باور مدیریتی ، نزدیک ترین همبستگی با عملکرد مالی سازمان ها دارد و پنج اقدامی را که سازمان ها میتوانند برای حمایت از توسعه ی این رفتارها در بین مدیران میانی و ایجاد مزیت ویژه ای برای این گروه انجام دهند را بررسی میکنیم.

## مدیران قوی تر ، ارزش بالاتر

برای اینکه متوجه شوید که چگونه مدیران میانی بر روی بازدهی مالی تاثیر میگذارند ، ما ابتدا تاثیر رفتار مدیران با کارایی عالی را دسته بندی کردیم. از بررسی ۴۰ شاخص رفتاری مدیران طی آزمون های تعریف شده در شاخص سلامتی سازمان مکنزی ، ۱۱ نمونه ی آنها مستقیماً با رفتار مدیران قوی ارتباط داشته :

- **خلاقیت و کارآفرینی** : از خلاقیت و نوآوری حمایت میکند
- **پذیرا و قابل اعتماد** : تشویق به صداقت ، شفاف سازی و گفتگوی صداقانه
- **انضباط عملیاتی** : تاکید بر بهره وری و کارایی
- **معتبر** : تمرکز بر سلسله مراتب جهت انجام کارها
- **چالش برانگیز** : تشویق افراد به بیش از آنچه گمان میکردند ممکن است
- **مشورتی** : کارکنان را از طریق ارتباط و تفویض اختیار توانمند می کند
- **حامی** : ایجاد محیطی مثبت بوسیله هماهنگی و تعیین نقش ها در تیم
- **الهام بخش** : از طریق راهنمایی و شناخت تشویق می کند

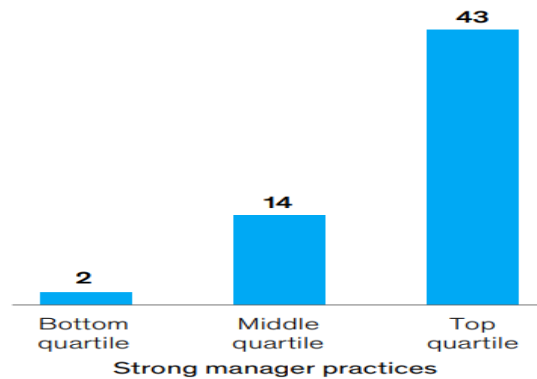
- مشارکت کارکنان : افراد را در مسیر سازمان مشغول می کند
- مالکیت شخصی : با پاسخگویی و مسئولیت پذیری فردی به پیش رفتن
- توسعه استعداد : کوچینگ در جهت بکار گیری دانش و مهارت

با استفاده از داده های بدست آمده از این تمرینات ، متوجه شدیم سازمان هایی که مدیران آن در یک چهارم بالایی رتبه بندی امتیازات حاصل از تمرینات ( بکار گیری بیش از ۷۵ درصد از این ۱۱ شاخص رفتاری یاد شده ) قرار دارند ، بین ۳ تا ۲۱ برابر بیشتر از دیگر سازمان ها طی یک دوره ۵ ساله بازدهی مالی داشته اند.

نمودار شماره ۱

سازمان هایی که مدیرانشان رفتارها ی قوی از خود نشان داده اند عملکرد بهتری در (گزارش) درآمد سالانه ی خود بدست آورده اند.

تغییر در بازده کل سهامداران در طول ۵ سال براساس تمرینات سلامت مدیران



Source: Organizational Health Index database (2017–22; n = 50); CPAT database (n = 50)

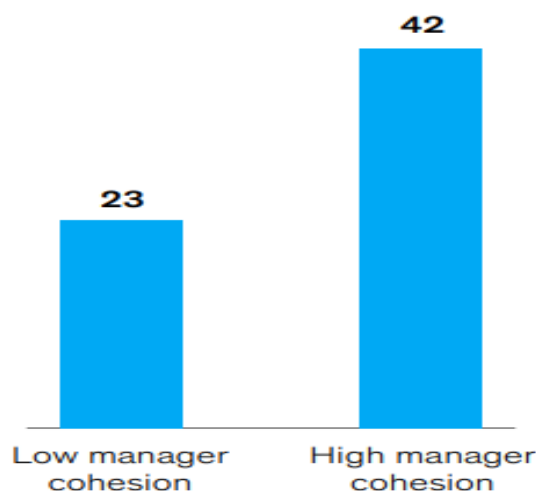
McKinsey & Company

این نشان دهنده ی همبستگی مستقیم بین مدیران میانی قوی و نتیجه بهتر در کارایی است. مدیر عامل ها و رهبران و مدیران عالی (درجه بالا) که از شدت این اثر گذاری شگفت زده شده اند، میتوانند نتیجه دهه ها تحقیقات سازمانی را در نظر بگیرند که نشان می دهد مدیران (اگر نخواهیم بگوییم بزرگترین عامل) اما یکی از بزرگترین فاکتور های موفقیت و بازدهی کارمندان و رضایتشان در کار هستند. درواقع مدیران قوی می توانند روشی که کارمندان سر کار حاضر می شوند، نحوه ی عملکرد آنها، و اینکه به طور کلی سازمان چگونه عمل می کند را متحول کنند.

تجزیه و تحلیل ما نیز این را نشان داده که ثبات مهم است. سازمان هایی که مدیرانی با انسجام بالا دارند، و مدیران درون و مابین واحدهای تجاری همانند یکدیگر رفتار میکنند، تقریباً دو برابر نمره سلامت سازمانی بیشتری از مدیرانی با انسجام پایین تر دارند. در واقع زمانی که مدیران به ضرب یک طبل (هماهنگ باهم) رژه می روند، همه برنده می شوند.

زمانیکه مدیران درون و مابین واحد های تجاری به یک شکل رفتار می کنند ، سلامت سازمانی افزایش می یابد.

سهم سازمان های دارای سلامت در یک چهارم بالا براساس سطح انسجام مدیریتی



انسجام مدیریتی به عنوان همبستگی متوسط تعریف شده است بین رتبه واحد تجاری از تمرینات مدیریتی و رتبه کلی سازمانی عملکرد های مدیریتی  
منبع : نمونه OHI تحقیق انسجام سال ۲۰۲۰

## ۵ قدم برای کمک به تقویت عملکرد مدیران میانی

ایجاد فضای درست و مناسب برای مدیران میانی برای تبدیل شدن به "تکاوران سازمان" که از آنها حس بد تلاش های بی اهمیت را دور میکند. رهبران و سازمان ها برای خلق مدیران میانی برتر چه اقداماتی می توانند انجام دهند و به نوبه خود ارزشی که به ارمغان می آورند را افزایش دهند؟ آتش به اختیار بودن مدیران میانی در ساختار سازمانی و طراحی درست و اصولی نقش آنها در قدرت تصمیم گیری و انجام تصمیمات

را بیشتر می کند. اگرچه ممکن است این موضوع تعجب آور بنظر برسد، اما دلیل آن ساده است.

ما نمی توانیم از مدیران انتظار داشته باشیم که اگر دائماً درگیر موضوعات کوچک باشند، با خواسته های رقیب دستکاری شوند و فرصت یک پله عقب تر رفتن و نگاه کردن به موضوعات با دید وسیع تر و بزرگ فکر کردن را نداشته باشند، بتوانند مانند رهبران الهام بخش و متفکران استراتژیک عمل کنند. هنگامی که مدیران از نظر ساختاری برای موفقیت آماده شدند، ایجاد قابلیت، بهبود تجربه و مکانیسم های مسئولیت پذیری میتواند دنبال شود.

## ایجاد فضای درست و مناسب برای مدیران میانی برای تبدیل شدن به "تکاوران سازمان" که از آنها حس بد تلاش های بی اهمیت را دور میکند.

### قدم اول : بهینه سازی "گستره" ی سازمان

در طراحی سازمانی، بسیاری از شرکت ها بر یافتن گستره ی مناسب تمرکز میکنند و بر تعداد جادویی کارکنانی که یک مدیر می تواند برای دستیابی به اثربخشی و کارآیی بهتر بیانجامد نظارت داشته باشد. دو چالش مشترک برای این رویکرد وجود دارد. گستره های بسیار بزرگ، فشار زیادی بر زمان مدیران ایجاد می کند و آن ها را با فرصت کمی

برای کوچینگ (رهبری کردن) معنادار یا صرف زمان کافی برای استراتژی رو به رو می کنند. گستره های بسیار کوچک نشان دهنده ی قسمت هایی هستند که کارشناسان با استعداد به وسیله رهبری افراد پاداش دریافت می کنند (حتی اگر از آن ها خواسته نشده باشد) که آن ها را از کار اشتراکی-فردی، که ترجیح می دهد آن ها را انجام دهد، دور می کند.

با بررسی سیستماتیک ساختار یک سازمان، رهبران می توانند مشخص کنند که مدیران کجا برای موفقیت و ایجاد ارزش خلق نشده اند. یکی از استارت آپ های بیوتکنولوژی این فرآیند را طی کرد و دریافت که بیش از نیمی از مدیرانش ۳ گزارش مستقیم یا حتی کمتر داشته اند. این شرکت ساختار خود را با ایجاد مدیریت سالم تر و انتقال برخی از مدیرانش به پوزیشن کارشناس که با نقاط قوت و آرزوهای آنها سازگار تر است، مسیر دستیابی به عملکرد بهتر را بهینه کرد. این موضوع تغییر کارایی بیش از ۲۰۰ تیم را بهبود بخشید.

## قدم دوم : نقش های مدیر را بازنگری کنید

مدیران میانی ممکن است به بروکراسی مشهور باشند، اما در واقعیت آنقدرها عامل بروکراسی نیستند. در بررسی اخیر مدیران، نزدیک نیمی از پاسخ دهندگان اعلام کردند که بروکراسی منفی ترین جنبه از شغل آن هاست. نقش مدیران باید با در نظر داشتن این نکته در ذهن بازنگری شود. رهبران و سازمان ها می توانند نقش های مدیر را به صورت کامل بررسی کنند (مثلا با استفاده از گروه های متمرکز و تجزیه و تحلیل تقویم) و وظایف مدیریتی را بر اساس اینکه آیا ارزشی اضافه میکنند یا نه دسته بندی کنند؛ سپس آن ها می توانند به دنبال راه هایی باشند برای خودکار کردن وظایف روتین،



ممنوع کردن جلسات غیرضروری ، و تا حد امکان حذف کارهای بوروکراتیک . به عنوان مثال ، اداره کردن فرم ها ، تاییدیه های پیچیده و گزارش هایی که برای توسعه و ایمنی افراد ضروری نیستند، را حذف کنند.

## مدیران میانی ممکن است به بوروکراسی بودن مشهور باشند، اما در واقعیت آنقدرها عامل بوروکراسی نیستند.

اینجاست که فناوری های نوظهور مانند هوش مصنوعی مولد می تواند کمک کند. به عنوان مثال یک شرکت خدمات مالی چند ملیتی با استفاده از ChatGPT برای کمک به کارکنان خود در یافتن اطلاعات در سیستم دانش و بینش عظیم شرکت و تهیه تحلیل با نگرش مورد نیاز استفاده میکنند؛ و یک شرکت خدماتی ایالات متحده یک سیستم برنامه ریزی هوش مصنوعی را در مراکز خدمات خود بکار گرفته است. در هر دو مورد ، با اینکه حرکات به ظاهر کوچک است اما تفاوت بزرگی در کمک به مدیران برای تمرکز بر توجه و حمایت از کارکنانشان و سرمایه گذاری در استراتژی ایجاد می کند.

**قدم سوم : محوری برای ایجاد قابلیت**

زمانی که سازمان به مدیران فرصت داد تا زمان خود را برای مسائل مهم صرف کنند، می تواند از ظاهر عالی تعریف کند ، به وضوح با چشم انداز ارتباط برقرار کند ، و هرگونه مهارت مرتبط را ارتقا دهد. در بالا ، ما ۱۱ رفتار مدیر را به اشتراک گذاشتیم که در مجموع با عملکرد مالی بهتری مرتبط است. با این حال، بعید است که شرکت ها بخواهند یکباره روی تمام ۱۱ مورد تمرکز کنند، زیرا به عهده گرفتن بیش از حد در یک زمان میتواند منجر به ناامیدی و شکست شود.

استراتژی کسب و کار و ارزش ها با هم، اولین لنزی هستند که از طریق آن میتوان رفتار مدیران را اولویت بندی کرد. تمرکز باید بر روی این باشد که چه شیوه هایی به سازمان اجازه میدهد تا بهترین تاثیر کسب و کار خود را بگذارد و به تعهدات خود در قبال کارکنان، سهامداران و جامعه عمل کند. ارزیابی پایه از فرکانس فعلی این رفتارها میتواند توجه را به مناطقی جلب کند که بیشترین فرصت برای بهبود را دارند. برای مثال، سازمان ها بر اجرای بی عیب و نقص تمرکز می کنند که ممکن است بخواهند نظم عملیاتی ، رهبری چالش برانگیز، و مالکیت شخصی برای ارائه استراتژی کسب و کار خود را اولویت قرار دهند، در حالیکه کسانی که به دنبال نوآوری هستند می توانند تیم های خود را به خلاقیت ، کارآفرینی، پذیرا و قلیل اعتماد بودن تشویق و اولویت بندی کنند.

هنگامی که رهبران رفتارهای اولویت دار و گروه های مدیریتی را شناسایی می کنند ( یعنی ، مدیرانی که ارزش کسب و کار خود را ارتقا میدهند و بیشترین فرصت را برای پیشرفت دارند.) میتوانند قدم بعدی را برای ایجاد مسیر یادگیری و کاهش کمبودها و رفع شکاف ها بردارند.

یکی از غول های مصرف کننده جهانی با تعریف یک چشم انداز یک پارچه برای استعدادها و استراتژی های تجاری خود، برنامه ای را برای ایجاد قابلیت های مدیریتی به پایان

رساند . سپس رفتارها و انتظارات مشخصی را که آنها در قبال آنها پاسخگو خواهند بود، روشن ساخته و به اطلاع آنها رساند. در نهایت مسیر یادگیری سفارشی شده را به سطح شغل مدیریتی ، از خط مقدم تا پایین تر از رهبری ارشد، راه اندازی کرد . با این روش ها، شرکت مصرف کننده یک خط شبکه ای مدیریت و رهبری قوی ایجاد کرد تا برخی از اثرات منفی فرسایش بزرگ را از بین ببرد.

### **قدم چهارم : تجربیات مدیر را موشکافی کنید**

تحقیقات نشان می دهد که مدیران میانی فرسوده ترین سطح شغلی را در بین سازمان ها دارند؛ همچنین یک شکاف بزرگ به ویژه بین مدیران خط مقدم و مدیران اجرایی وجود دارد. با توجه به حیاتی بودن نقش مدیران میانی برای موفقیت سازمانی ، تجارب محل کار آن ها باید شدیداً محافظه کارانه و اولویت بندی شده باشد.

## **با توجه به حیاتی بودن نقش مدیران میانی برای موفقیت**

**سازمانی ، تجارب محل کار آن ها باید شدیداً**

**محافظه کارانه و اولویت بندی شده باشد.**

سه اقدام اولی که بیان کردیم باید به طور معناداری عناصر مهم از تجربه مدیر ، مانند تعادل و رفاه را تقویت کند، اما بخش های اضافی توجهات را جلب می کند.

**افزایش هدف.** نقش مدیر میانی نیازمند تعریف مجدد جایگاه می باشد. در ابتدا، کارکنان را تشویق کنید که نقش را به عنوان یک مقصد ببینند تا ایستگاه راه برای چیزهای بزرگتر و بهتر. حذف کردن ایرادها و برجسته کردن تمام مزایای نقش می تولند به ایجاد احساس هدف کمک کند. دوم، از ارتباط بین نقش مدیر و منابع متعدد که معانی کاملاً واضح دارند، از جمله هدف کلی سازمان، اطمینان حاصل کنند.

**پروراندن گنجایش.** در سال ۲۰۲۲، به ازای هر ۱۰۰ مرد، تنها ۸۷ زن، و ۸۲ زن رنگین پوست به نقش های مدیریتی ارتقا یافتند. زنان و رنگین پوستان در نقش های مدیریتی کمتر حضور دارند، و سازمان ها می توانستند کارهای بیشتری برای اولویت دادن به گنجاندن آنها انجام دهند. برنامه هایی برای تسهیل مربیگری، دوره ی کارآموزی و حملیت از مدیران، به ویژه آنهایی که لندکی پیش زمینه از نمایندگی دارند، می توانند تاثیر معناداری بر تجربه آنها در نقش شان بگذارند.

**فرصت های توسعه را ارائه دهید.** چیزهای زیادی وجود دارد که باعث میشود مدیران احساس درگیر یا راحت بودن داشته باشند. فرقی ندارد که شما تیم های بزرگ و پیچیده را مدیریت کنید یا مدیر یک تیم با مهارت های مختلف با هدف یک نتیجه جدید باشد یا ایجاد تحرک برای مدیریت در یک مکان جدید؛ به طور کلی فرصت های رشدی مدیران میانی فراوان است. در واقع، مدیران درمورد این فرصت ها هیجان زده هستند: تحقیقات ما نشان می دهد که افزایش مسئولیت و فرصت یادگیری ارزش بیشتری نسبت به امتیازات شغلی دارند.

## قدم پنجم : ساز و کارهای پاسخگویی ایجاد کنید. قدم نهایی برای ایجاد مکانیسم های

پاسخگویی برای کمک به تقویت ظاهر عالی و دادن بروز رسانی پیشرفت مستمر به مدیران میانی در چگونگی انجام آنها است. بزرگترین مکانیسم رسمی، سیستم مدیریت عملکرد یک سازمان است ، از هدف گذاری تا بازخورد مستمر، بررسی عملکرد و مدیریت عملکرد. باید ارتباط محکمی بین آنچه که رهبران از مدیران می خواهند با احترام به تفکر استراتژیک و مربیگری دیگران و نحوه ی پاداش دادن به آنها انجام دهند وجود داشته باشد.

یکی از بانک های جهانی ، رفتارهای مدیریتی که از استراتژی تجاری جدید آن پشتیبانی میکرد را توضیح داد و آن را شفاف سازی کرد و قابلیت هایی را برای این شیوه ایجاد کرد و سپس آن ها را در سیستم عملکرد مدیریتی خود گنجانده . مدیران موظف بودند اهداف مرتبط با رفتارهای ابتدای سال را تعیین کنند ، و یک چهارچوب بازخورد برای همتایان و گزارش های مستقیم ایجاد کنند که در آن چهارچوب بررسی شود

این بانک همچنین یک نظرسنجی سالانه راه اندازی کرد و به صورت مستقیم گزارش هایی را درمورد ارزیابی رفتار انتقادی مدیران خود ، درخواست کردند. نتایج نظرسنجی از طریق یک داشبورد شفاف و دیجیتالی نمایش داده میشود . به طوری که همه ی مدیران می توانند نتایج یکدیگر را ببینند و حس رقابت قوی بین آنها به وجود بیاید. مدیران تشویق می شوند تا از نتایج به دست آمده شان ، برای هدایت مکالمات و مشورت ها با تیم هایشان در مورد اینکه چه چیزی خوب پیش می رود و چگونه می توانند به طور معناداری پیشرفت کنند، استفاده کنند. این بانک شاهد افزایش بسیار زیاد سلامت سازمانی خود از ربع سوم تا اول فقط طی دو سال بود. بخشی از این روند به دلیل مکانیسم های پاسخگویی شفاف بود که این بانک برای مدیران خود ایجاد کرده بود.

شرکت ها دیگر نمیتوانند از مدیران میانی شان چشم پوشی کنند ؛ مدیرانی که نقش اساسی در سلامت سازمان و عملکرد مالی دارند. تحقیقات جدید به ما نشان می دهد که سرمایه گذاری در رده های مدیریتی به طور فعال با انجام پنج گام برای تقویت عملکرد مدیران انجام می پذیرد. رهبران ، توجه داشته باشند : مدیران با عملکردهای بهینه تر، نه تنها برای پرورش استعداد ها که پلینه و اساس یک محیط کاری سالم هستند ، کارایی بیشتری دارند و می توانند به صورت مستقیم ارزش های نهایی که توسط (تی اس آر) اندازه گیری میشوند را افزایش دهند و کمک کنند.

این یک معامله دو سر سود است.