

ویژه نامه مدیریت

شهریور ۱۴۰۵ - ویژه نامه ۱ - رسانه خبری تحلیلی ارتباطات و رسانه ها

سبز شویی

چگونه طبقه بندی زیست محیطی اتحادیه اروپا با سبز شویی مقابله می کند؟

دکتر علیرضا چیدری - ۳۸

رویکرد داده محور برای
پیشبرد شایسته سالاری

۵۵ دکتر عبدالله شالی

حلقه گمشده بین
هدف سازمانی و عملکرد

۳۵ دکتر امیرعلی برابریان

چگونه حامیان مدیریت
استعداد را پرورش دهیم؟

۴۸ دکتر ایمان آدمی دهکردی

شاخص های کلیدی عملکرد
سیاره ای و محیط زیست

۲۱ دکتر غفور بخشی زاد

اصول مربیگری برای
رهبر آینده نگر

۱۱۹ مهندس علی شفایی

نقاط کور مدیران اجرایی
در مالکیت فکری

۹۵ هادی عیار

ساخت تیم های نوآوری
در مرزهای ملی

۶۳ فائزه سادات موسوی پور

پست مستقیم در عصر
بازاریابی دیجیتال

۱۰۱ دکتر مهرداد گلمکانی

■

آخرین اخبار حوزه
روابط عمومی، ارتباطات و رسانه
را در پایگاه خبری
ارتباطات و رسانه ها بخوانید





ادیبان روز

ناشر تخصصی کتاب‌های
حوزه مدیریت و کسب و کار

برند، بازاریابی، روابط عمومی، رسانه، ارتباطات و توسعه فردی



adibanbook.ir



MEDIAFI

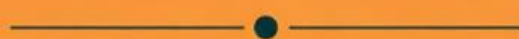
مدیافای

نسل جدید استودیو خلاق

MEDIAFY YOUR BRAND

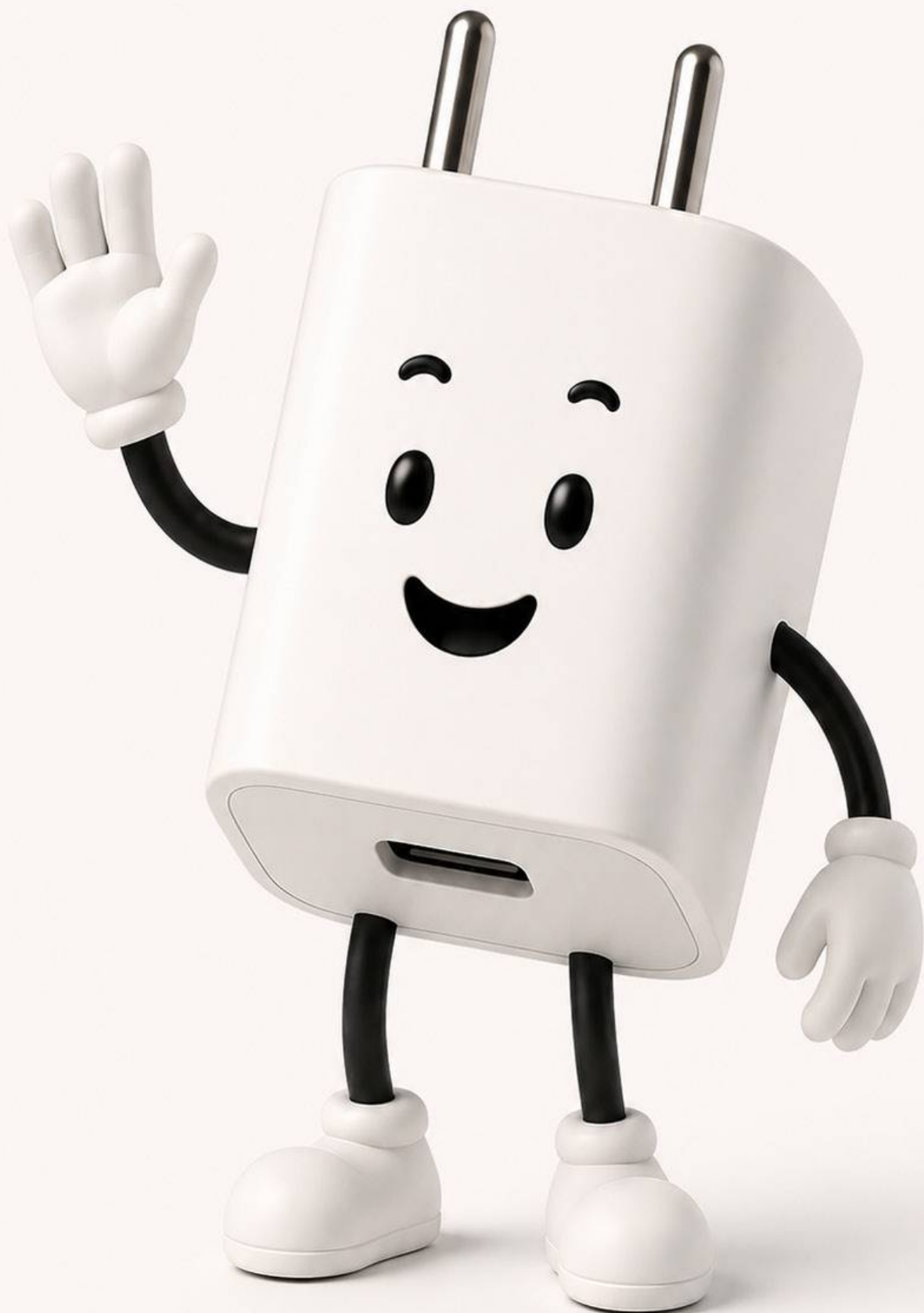
برندتو مدیافای کن

دیجیتال مارکتینگ و هویت برند | تولیدات هنری، تبلیغات و کمپین خلاقانه | پوشش رسانه ای و اجرای رویداد ها |
پلتفرم های پخش زنده و رسانه هوشمند | تجهیزات و زیرساخت رسانه ای



mediafi.ir

mediafico.com



مرجع خرید لوازم جانبی موبایل
marjaekharid.ir



انجمن صنفی

تولید، تأمین، توزیع و صادرکنندگان

تجهیزات پزشکی و دارویی

استان تهران

حامی رسمی

صنف روابط عمومی ایران



فیوچرمدیا

مرکز آموزش روابط عمومی،
خبرنگاری و سواد رسانه ای



— futuremedia.ir —

شناستامه نشریه

صاحب امتیاز:

میلاد زارعی

مدیر مسئول:

میلاد زارعی

سر دبیر:

مهسا رفیع زاده

ویراستاران:

فائزه بیات

فاطمه گرجی

صفحه آرا:

سارا علیخانی

دوره و نوبت چاپ:

سال ۱۴۰۵ / تابستان / شهریور

هیات تحریریه:

دکتر ایمان آدمی

نازنین اسدی

دکتر غفور بخشی زاد

دکتر امیرعلی برابریان

دکتر علیرضا چیدری

نیلوفر دولتیان

میلاد زارعی

سمیه سرو

دکتر بهزاد سیفی

دکتر عبدالله شالی

علی شفایی

هادی عیار

دکتر مهرداد گلمکانی

درسا مکاری

فائزه سادات موسوی پور

سارا نصرالهی

صبا نصرالهی

دکتر احسان وحیدی فرد

برای دانلود فایل پی دی اف نشریه،
کیو آر کد زیر را اسکن کنید



تریبون ، ابزار حرفه‌ای روابط عمومی

در پر مخاطب ترین رسانه ها
دیده شوید و بدرخشید

فهرست مطالب

۱۳. از سوی سردبیر

■ مهسا رفیع زاده

۱۴. بازبینی واقعیت؛ آیا رهبران در مواجهه با

ریسک، بی‌گدار به آب می‌زنند؟
مدیریت ریسک سازمانی، چرا نامزدهای تحت فشار
می‌توانند استخدام‌های بهتری باشند، نوآوری
ترکیبی، کریستینا وایت از شرکت پرسفونی درباره
پایداری و موارد دیگر

■ میلاد زارعی

۲۱. شاخص‌های کلیدی عملکرد سیاره‌ای که

استراتژی‌های دوستدار محیط زیست را هدایت
می‌کنند

این معیارهای زیست‌محیطی می‌توانند به رهبران
کسب‌وکار کمک کنند تا نقاط اثرگذاری خود را
شناسایی کنند

■ دکتر غفور بخشی زاد

۲۶. هزینه‌های پنهان کدنویسی با هوش

مصنوعی مولد

هوش مصنوعی مولد می‌تواند بهره‌وری را افزایش
دهد، اما استفاده بی‌دقت از آن بدهی فنی ایجاد
می‌کند

■ دکتر بهزاد سیفی

۳۱. فرصت پایداری در مدل کسب وکار B2B

برندهای بزرگ برای تحقق تعهدات پایداری خود نیاز
به کمک دارند. این مقاله نشان می‌دهد چگونه
تأمین‌کنندگان B2B می‌توانند این چالش را به
فرصت رشد تبدیل کنند

■ درسا مکاری



۳۵. حلقه گمشده بین هدف سازمانی و عملکرد رهبران تیم نقش کلیدی در ترجمه هدف سازمانی به تعهد کارکنان دارند
■ دکتر امیرعلی برابریان

۳۸. چگونه طبقه بندی زیست محیطی اتحادیه اروپا با سبزشویی مقابله می کند؟ معیارهای اتحادیه اروپا برای شناسایی فعالیت های سبز می تواند راهنمای بهتری نسبت به شاخص های استاندارد ESG باشد
■ دکتر علیرضا چیدری

۴۲. چرا رهبران آگاه بهتر می توانند تغییر را مدیریت کنند مدیرانی که از سطح بالاتری از خودآگاهی و کنترل هیجانی برخوردارند، توانایی بیشتری در هدایت تیم های خود در شرایط ابهام و تغییر مسیر دارند.
■ نازنین اسدی

۴۷. گزارش ویژه: تطبیق استراتژی و مهارت ها
۴۸. چگونه حامیان مدیریت استعداد را پرورش دهیم بسیاری از مدیران توجه کافی به راهبرد استعداد ندارند.
■ دکتر ایمان آدمی دهکردی

۵۵. رویکرد مبتنی بر داده برای پیشبرد شایسته سالاری به جای اتکا صرفا به «بهترین رویه ها»، کارفرمایان باید راهبردی در مدیریت استعداد اتخاذ کنند.
■ دکتر عبدالله شالی

۶۳. ساخت تیم های نوآوری فراملی سیاست های محدودکننده مهاجرت، شرکت های چندملیتی را وادار کرده تا راهبردهای تحقیق و توسعه خود را بازانديشی کنند.
■ فائزه سادات موسوی پور

۷۳. طراحی کار و مدیریت بصری راه حل کلیدی برای رفع گره های فرآیندهای کار دانشی، مرئی سازی کار نامرئی است
■ سارا نصرالهی

۷۷. رسمی سازی فرآیندهای ارجاع موضوع به سطوح بالاتر برای بهبود فرایند تصمیم گیری یک رویکرد نظام مند به ارجاع تعارض ها کمک می کند تا اختلافات در همان نقطه آغاز حل شوند
■ سمیه سرو

۸۲. همسویی استراتژیک، آشتی دهنده ی هدف و سودآوری عملکرد پایدار نیازمند هدفی سازمانی است که در بازار اعتبار یافته باشد
■ نیلوفر دولتیان

۸۶. روشی نوین برای ارزیابی مدل های کسب و کار چرخه ای تحلیل های متعارف کسب و کار، هزینه ها و منابع درآمدی جدید را نادیده می گیرند
■ دکتر احسان وحیدی فرد

۹۵. هزینه های سنگین ناشی از نقاط کور مدیران اجرایی در حوزه مالکیت فکری درک مدیران ارشد از مسائل راهبردی مالکیت فکری اغلب محدود است
■ هادی عیار

۱۰۱. چگونگی عملکرد پست مستقیم در عصر بازاریابی دیجیتال پژوهش های جدید نشان می دهد کمپین های پست مستقیم می توانند برندها را از میان هرج و مرج دیجیتال متمایز کنند
■ دکتر مهرداد گلמکانی

۱۰۸. هوش مصنوعی می تواند همکاری انسان و ربات را بهبود بخشد
■ صبا نصرالهی

۱۱۵. مروری بر نشریه برای مدیران اجرایی

۱۱۹. آیا باید افراد جدید استخدام کنید یا نیروی کار فعلی خود را توانمندسازی کنید؟
■ علی شفایی

به جامعه حرفه‌ای روابط عمومی، تبلیغات، برند و بازاریابی پیوندید



هزینه‌های سنگین مشکلات پنهان

■ مهسا رفیع زاده: سردبیر



مدتی در سازمانی فعالیت می‌کردم که در آن، هرگاه میان کارکنان اختلافی پیش می‌آمد، افراد معمولاً به جای گفت‌وگوی مستقیم با همکار خود، موضوع را نزد مدیر مطرح می‌کردند و شکایت می‌بردند. این رویه نه تنها به شکل‌گیری فضایی مبتنی بر بی‌اعتمادی دامن می‌زد، بلکه باعث سردرگمی و اختلال در سازوکارهای کاری سازمان می‌شد. یک کارمند مسئله را با مدیر خود در میان می‌گذاشت، سپس آن مدیر با مدیر طرف مقابل گفت‌وگو می‌کرد و در ادامه، مدیر دوم موضوع را با کارمند خود مطرح می‌ساخت؛ اما اغلب روایت‌ها متفاوت و گاه متناقض بودند. در نهایت، ناچار می‌شدیم جلسه‌ای با حضور همه افراد درگیر برگزار کنیم تا به ریشه مسئله برسیم و آن را حل کنیم؛ فرآیندی زمان‌بر که بخش قابل‌توجهی از وقت ارزشمند مدیران را هدر می‌داد. این شیوه به وضوح ناکارآمد بود. ما با آموزش مدیران برای ایفای نقش مربی و تشویق کارکنان به مواجهه مستقیم، مسئولانه و سازنده با یکدیگر، این نسخه سازمانی «یک کلاغ، چهل کلاغ» را متوقف کردیم. به تدریج، میزان تعارض‌ها و ارجاع‌های غیرضروری به شکل محسوسی کاهش یافت. البته این پدیده محدود به یک سازمان خاص نیست و در سطوح مختلف سازمانی دیده می‌شود. در پژوهش جاناتان هیوز و گابریلا سالواتوره درباره اثربخشی سازمانی، ۸۴ درصد از مدیران اجرایی گزارش کرده‌اند که به‌طور منظم با همتایانی کار می‌کنند که آن‌ها را غیرمنطقی می‌دانند. باین‌حال، یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد زمانی که مسائل به شیوه‌ای درست ارجاع داده می‌شوند (به گونه‌ای که اختلاف‌ها در سطح مناسب حل و فصل شده و موضوعات به صورت مشارکتی بررسی می‌شوند) حتی چالش‌های جدی مانند ابهام در حقوق تصمیم‌گیری، اختیارات تخصیص منابع و

ضعف در ارتباطات نیز آشکار و قابل رسیدگی خواهند بود. این فرآیند، مشکلات پنهان هماهنگی را نمایان می‌کند و امکان حل مؤثر آن‌ها را فراهم می‌سازد. همان‌طور که تعارض‌ها می‌توانند مشکلات پنهان را تا لحظه بروز بحران به ناکارآمدی سازمانی تبدیل کنند، ضعف‌های موجود در طراحی کار نیز ممکن است تا زمان شکل‌گیری بحران، از دید پنهان بمانند. برای کمک به مدیران در شناسایی و اصلاح این‌گونه مسائل، نلسون پی. رپینگ و دونالد سی. کیفر چهار اصل «طراحی کار پویا» را ارائه کرده‌اند؛ اصولی که در حوزه کارهای فیزیکی، مانند تولید، نتایج قابل‌توجهی داشته‌اند. باین‌حال، آن‌ها دریافتند که برای مواجهه با چالش‌های دنیای گسترده‌تر کار دانشی (جایی که «دیدن» کار و تشخیص خطا به مراتب دشوارتر است) به رویکردی فراتر نیاز داریم. کتاب جدید این دو نویسنده با عنوان «باید راه بهتری وجود داشته باشد: چگونه نتایج ارائه کنیم و از شر چیزهایی که مانع کار واقعی می‌شوند خلاص شویم» (انتشارات بیسیک ونچر، ۲۰۲۵) این خلأ را با معرفی اصل پنجم، یعنی «نامرئی را مرئی کن»، پُر می‌کند؛ اصلی که بر تجسم کار تأکید دارد. آن‌ها می‌نویسند: «ایجاد یک نمایش بصری از کار فکری نامرئی، همه را به درکی مشترک می‌رساند تا مشخص شود چه چیزی کار می‌کند و چه چیزی کار نمی‌کند.» این رویکرد، مشکلات را آشکار می‌سازد، گفت‌وگو و همکاری را تسهیل می‌کند و ابزارهای لازم برای تصمیم‌گیری دقیق‌تر و حل مؤثر مسائل را در اختیار مدیران قرار می‌دهد. مدیریت بصری و رویه‌های صحیح ارجاع مسئله، کارکردی مشابه دارند: انتقال سازمان از مدیریت مبتنی بر بحران به مدیریت مبتنی بر مسئله، همراه با تصمیم‌گیری دقیق‌تر و عملیات اثربخش‌تر. در نهایت، اثربخشی سازمانیبه معنای نبود مشکل نیست؛ بلکه به معنای توانایی دیدن به موقع مشکلات و رسیدگی مؤثر به آن‌هاست.

■ میلاد زارعی: پژوهشگر و فعال ارتباطات

در دوره‌ای سرشار از عدم قطعیت‌های شدید و نوسان‌های مداوم، مدیریت ریسک سازمانی (Enterprise Risk Management)



به‌عنوان مجموعه‌ای از بهترین رویه‌ها معرفی می‌شود که هدف آن، فراهم‌کردن دید لازم برای حفظ مسیر برنامه‌های کسب‌وکار است. در حالت ایده‌آل، زمانی که رهبران به درکی جامع و یکپارچه از ریسک‌های موجود در سراسر سازمان دست پیدا کنند، می‌توانند هزینه‌ها و منافع گزینه‌های استراتژیک پیش‌رو را با دقت بیشتری ارزیابی کنند. باین‌حال، نتایج نظرسنجی‌ای که اوایل سال جاری توسط شرکت Baker Tilly و بنیاد حسابرسی داخلی انجام شده، تصویرچندان امیدوارکننده‌ای ارائه نمی‌دهد. بر اساس این بررسی، بیش از چهار سازمان از هر ده سازمانی که ERM را مستقر کرده‌اند، از بینش‌های حاصل از آن در تصمیم‌گیری‌های استراتژیک خود استفاده نمی‌کنند. در این مطالعه، تنها ۴۹ درصد از ۵۶۷ متخصص ریسک شرکت‌کننده اعلام کرده‌اند که «آگاهی نسبت به ریسک» اکنون در سراسر سازمان آن‌ها نهادینه شده است. این یافته نشان می‌دهد که هنوز فاصله قابل‌توجهی تا بلوغ کامل مدیریت ریسک سازمانی وجود دارد؛ بلوغی که شرط اساسی تحقق هدف اصلی ERM، یعنی مدیریت ریسک در سطح کل سازمان، به شمار می‌آید. هرچند ۵۷ درصد پاسخ‌دهندگان گفته‌اند که از بینش‌ها یا قابلیت‌های مرتبط با ریسک برای هدایت تصمیم‌ها درباره توسعه کسب‌وکار یا بهینه‌سازی فرآیندها استفاده می‌شود، اما همچنان بخش قابل‌توجهی از سازمان‌ها نتوانسته‌اند از مزایای ERM به‌طور کامل بهره‌مند شوند.

به‌موقع‌بودن ارزیابی‌های ERM نیز یکی از چالش‌های جدی مطرح‌شده در این پژوهش است. حدود یک‌چهارم پاسخ‌دهندگان اظهار کرده‌اند که سازمان آن‌ها در سه سال گذشته هیچ ارزیابی ریسک در سطح کلان انجام نداده است. کمبود منابع و نیروی انسانی، همراه با نبود حمایت کافی از سوی



بازبینی واقعیت

آیا رهبران در مواجهه با ریسک، بی‌گدار به آب می‌زنند؟

فضای بهبود در مدیریت ریسک سازمانی

کاملاً موافق ■ موافق ■ خنثی ■ مخالف ■ کاملاً مخالف

بازتاب آگاهی نسبت به ریسک در سراسر سازمان



تشویق کارکنان به پذیرش یا اتخاذ ریسک‌های همسو با چشم‌انداز شرکت و سطح تحمل ریسک سازمان



استفاده از بینش‌ها و/یا ظرفیت‌های مرتبط با ریسک برای هدایت تصمیم‌ها در حوزه گسترش کسب‌وکار و/یا بهینه‌سازی فرآیندها



منبع: نظرسنجی بلوغ مدیریت ریسک سازمانی — Baker Tilly و ERM بنیاد حسابرسی داخلی؛ انجام‌شده از ۷ ژانویه تا ۷ فوریه ۲۰۲۵. حجم نمونه: ۵۶۷ نفر.

مطالعه پیشنهادی SMR

«تغییر خلاقانه: چگونه با ایجاد فضای مناسب برای ایده‌های نو، سازمان خود را توانمند کنیم»

اثر اندرو رابرتسون، انتشارات Blink: Venture، سپتامبر ۲۰۲۳، ۴۴۸ صفحه

«شما همین حالا هم افراد لازم برای خلاق‌تر شدن را در اختیار دارید.» اندرو رابرتسون، رئیس آژانس تبلیغاتی BBDO Worldwide، کتاب جدید خود با عنوان The Creative Shift را با این جمله آغاز می‌کند. به باور او، رهبران سازمان‌ها اغلب ناخواسته نوعی «مسیر روانی امن» می‌سازند؛ مسیری که به افراد اجازه می‌دهد در عین حفظ بالقوه خلاقیت، آن را عملاً سرکوب کنند. رابرتسون هشدار می‌دهد: «اگر می‌خواهید ایده‌ها پیش از آنکه خیلی دیر شود به کار بیایند، باید مراقب باشید.» بخش قابل توجهی از کتاب به بررسی جلسات ایده‌پردازی اختصاص دارد؛ جلساتی که رابرتسون طی سال‌ها در BBDO با موفقیت اجرا کرده است. او با تشریح مؤلفه‌های کلیدی این فرایند (از جمله اختصاص زمان مشخص، ایجاد فضایی جدا از محیط اداری و استفاده از ابزارهای آنالوگ مانند ماژیک و برگه‌های بزرگ Post-it) بر این نکته تأکید می‌کند که آمادگی دقیق و توجه به جزئیات، نقشی حیاتی در شکل‌گیری یک فرایند خلاقانه پربار دارند. چنین فضایی به‌طور مؤثر زمینه رشد و پرورش ایده‌های نو را فراهم می‌کند.

رابرتسون به‌روشنی سه مرحله اصلی فرایند خلاقیت را توضیح می‌دهد:

۱. جمع‌آوری اطلاعات و صورت‌بندی مسئله با هدف آماده‌سازی بستر تولید ایده‌ها؛

۲. مرحله نهفتگی (Incubation) که در آن به ایده‌ها فرصت استراحت و پختگی داده می‌شود؛

۳. مرحله تولید (Production) که شامل انتخاب ایده‌ها، بهبود آن‌ها، آغاز اجرا در مقیاس کوچک و تکرار مستمر است.

او بر لزوم تعلیق انتقادهای تحلیلی در مرحله خلق ایده تأکید دارد؛ زیرا به اعتقاد او، مرحله اجرا زمان مناسب برای ارزیابی ایده‌ها و تفکیک گزینه‌های ضعیف از ایده‌های امیدبخش است. رابرتسون همچنین توصیه می‌کند سازمان‌ها زمان‌ها و فضاهای جداگانه‌ای را برای دو نوع فعالیت تعریف کنند:

- اجرای دقیق و فرایند محور،
- کار خلاقانه.

به گفته او، این تفکیک به‌ویژه در جلسات «بازنگری جامع با رویکرد مشتری‌محور در طراحی تجربه مشتری» بسیار اثربخش است، اما برای فرایندهای طراحی خلاقانه (که به آزادی ذهنی و تعلیق قضاوت نیاز دارند) چندان مناسب نیست. کتاب با ارائه نمونه‌های مستند از پشت‌صحنه کمپین‌های موفق تبلیغاتی و همچنین مطالعات موردی فرهنگی از صنایع و سازمان‌های مختلف، مجموعه‌ای ارزشمند از بینش‌ها و ایده‌های عملی را در اختیار مدیران قرار می‌دهد تا بتوانند ابتکارات خلاقانه را بهتر هدایت و تقویت کنند.

رهبران سازمان، مهم‌ترین دلایل این تأخیر عنوان شده‌اند. پژوهشگران در گزارش خود تأکید می‌کنند: «با توجه به سطح بی‌سابقه اختلالات و نوسانات ریسک از سال ۲۰۲۰ تاکنون، انجام تنها یک ارزیابی ریسک طی سه سال برای اغلب سازمان‌ها کافی نخواهد بود.» در میان سازمان‌هایی که طی سه سال اخیر ارزیابی ریسک سازمانی انجام داده‌اند، اکثریت آن‌ها (۶۷ درصد) این ارزیابی‌ها را به‌صورت سالانه انجام می‌دهند. با این حال، فقط یک‌چهارم از این سازمان‌ها ارزیابی‌های سالانه خود را با چرخه کسب‌وکار همسو می‌کنند. این بدان معناست که برنامه‌ریزان استراتژیک ممکن است در آغاز سال جدید، به جدیدترین تصویر از ریسک‌های پیش‌رو دسترسی نداشته باشند. در نهایت، پرسش اصلی این است که سازمان‌ها برای حرکت به‌سوی بلوغ مدیریت ریسک سازمانی چه اقداماتی باید انجام دهند؟ پژوهشگران توصیه می‌کنند که تقویت ارتباطات و همکاری میان واحدها، همراه با شفاف‌سازی نقش‌ها و مسئولیت‌ها، در اولویت قرار گیرد. به‌طور مشخص، نمایندگان حوزه‌های کلیدی ریسک باید دست‌کم به‌صورت فصلی با یکدیگر دیدار کنند و برای حوزه‌های حساسی مانند امنیت سایبری، کمیته‌های تخصصی تشکیل شود. علاوه بر این، پیشنهاد می‌شود سازمان‌ها آموزش‌های سالانه ریسک را برای ذی‌نفعان اصلی فرایند ERM (و در صورت امکان برای همه کارکنان) برگزار کنند تا اطمینان حاصل شود عوامل ریسک به‌طور گسترده درک و فهم شده‌اند.



چشم انداز پژوهشی

چرا داوطلبان مضطرب، انتخاب‌های بهتری برای نقش‌های بین‌فرهنگی هستند

۱. پایش مستمر استرس کارکنان در دوره‌های گذار یا بی‌ثباتی

مدیران باید در دوره‌های تغییر و عدم قطعیت، سطح استرس کارکنان را به‌طور پیوسته رصد کنند. در صورت مشاهده نشانه‌های استرس، ارائه بازخورد به‌موقع می‌تواند ناراحتی اولیه را به فرصتی برای یادگیری سریع‌تر و مؤثرتر تبدیل کند.

۲. درک این واقعیت که استرس لزوماً نشانه ضعف نیست در فرایند یادگیری مهارت‌ها یا موضوعات جدید، تجربه استرس امری طبیعی است و اغلب زمانی کاهش می‌یابد که فرد به سطح مناسبی از تسلط و اطمینان دست پیدا کند.

۳. تمایز قائل شدن میان استرس سازگار و استرس مزمن مدیران باید میان استرسی که به رشد و سازگاری کمک می‌کند و استرسی که به‌صورت مزمن ادامه یافته و به فرسودگی شغلی منجر می‌شود، تفاوت قائل شوند. استرس حاد در مواجهه با یک محیط فرهنگی جدید می‌تواند سازنده باشد؛ اما اگر این وضعیت بدون شکل‌گیری سازوکارهای سازگاری ادامه پیدا کند، ممکن است به فرسودگی شغلی (Burnout) بینجامد.

در فرایند مصاحبه‌های شغلی، معمولاً به دنبال نشانه‌هایی هستیم که نشان دهد داوطلبان در شرایط پرفشار آرامش خود را حفظ می‌کنند و اغلب بروز استرس‌پذیری بالا را به‌عنوان یک «علامت هشدار» در نظر می‌گیریم. با این حال، یافته‌های جدید پژوهش ما نشان می‌دهد که در نقش‌های بین‌فرهنگی، همین نشانه‌های استرس‌پذیری می‌تواند در واقع بیانگر گزینه‌های مناسب‌تری برای استخدام باشد در پنج مطالعه انجام شده، از روش‌های مختلفی برای سنجش میزان آمادگی افراد برای تجربه استرس استفاده کردیم. سپس از شرکت‌کنندگان خواسته شد هنجارهای اجتماعی یک فرهنگ ناآشنا را از طریق آزمون و خطا بیاموزند. نتایج به‌طور مداوم نشان داد افرادی که سریع‌تر دچار استرس می‌شدند، هنجارهای فرهنگی جدید را نیز با سرعت بیشتری یاد می‌گرفتند. نکته قابل توجه این بود که پس از فراگیری این هنجارها، سطح استرس این افراد به‌طور محسوسی کاهش پیدا می‌کرد. اگرچه مطالعات ما بر یادگیری هنجارهای بین‌فردی در موقعیت‌های اجتماعی ناآشنا متمرکز بود، اما این یافته‌ها قابلیت تعمیم به شرایط دیگر را نیز دارند؛ از جمله سازگاری با فرهنگ سازمانی جدید، تعامل با همکاران یا شرکای کاری با پیشینه‌های فرهنگی متفاوت، و اعزام کارکنان به مأموریت‌های بین‌المللی. بر پایه نتایج این پژوهش، می‌توان سه توصیه کلیدی برای مدیران مطرح کرد:

سه نکته کلیدی درباره مدیریت نوآوری در محیط‌های کاری هیبرید

(بدون تصویر) می‌تواند نسبت به ویدئوکنفرانس، خروجی خلاقانه‌تری به همراه داشته باشد.

۲. دورکاری می‌تواند شکل‌گیری شبکه‌های ارتباطی را تضعیف کند

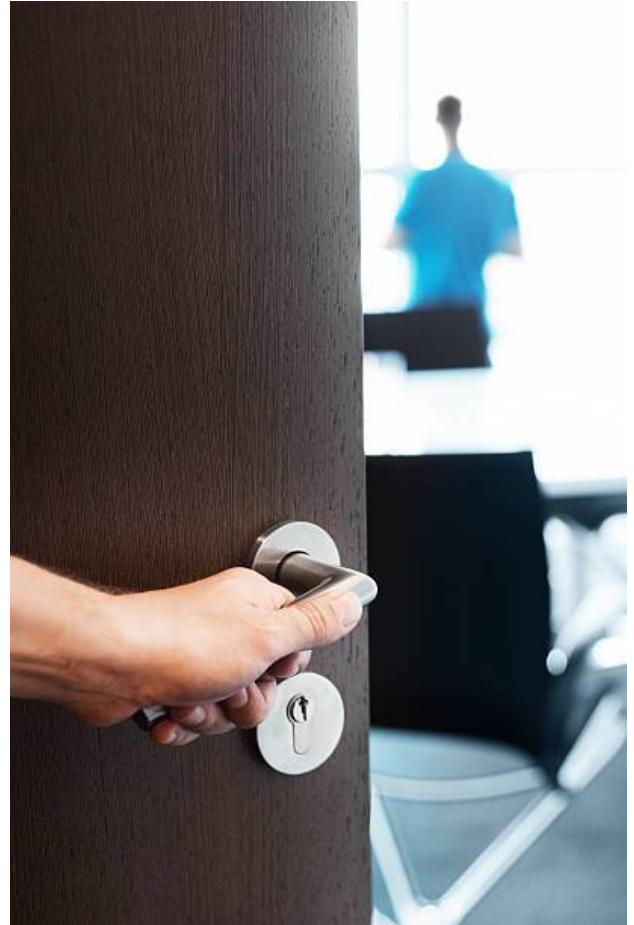
تحلیل الگوهای ارتباطی ۶۱,۱۸۲ کارمند شرکت مایکروسافت در شش ماه نخست سال ۲۰۲۰ نشان داد که گذار ناگهانی به دورکاری (در پی همه‌گیری کرونا) باعث افزایش انسجام درون‌گروهی و هم‌زمان کاهش تعاملات بین‌بخشی شده است. در چنین شرایطی، کارکنان روابط ضعیف (Weak Ties) کمتری شکل دادند؛ در حالی که همین روابط ضعیف، اغلب سرچشمه ایده‌های نوآورانه‌اند. علاوه بر این، الگوی ارتباطی از جلسات هم‌زمان (Synchronous) به پیام‌رسانی غیرهم‌زمان تغییر کرد که انتقال اطلاعات پیچیده را دشوارتر می‌سازد.

توصیه مدیریتی: برای تقویت شبکه‌سازی در محیط‌های کاری هیبرید، مدیران می‌توانند اقدامات زیر را در نظر بگیرند:

- طراحی هدفمند تعاملات بین‌وظیفه‌ای (Cross-functional)؛
- تعیین روزهای مشخص برای حضور فیزیکی کارکنان با هدف تقویت تعاملات بین‌بخشی؛
- برگزاری جلسات مجازی هم‌زمان در سطح بین‌بخشی؛
- مشارکت دادن افراد در پروژه‌هایی که مستلزم ایجاد و تقویت روابط ضعیف هستند.

۳. مراحل مختلف نوآوری به رویکردهای متفاوت نیاز دارند

بر اساس پژوهش‌های انجام‌شده در شرکت‌های پیشرو فناوری توسط کنسرسیوم Connected Commons، نوآوری زمانی بیشترین شانس موفقیت را دارد که نوع چیدمان کاری با مرحله نوآوری هم‌راستا باشد.



چیدمان‌های کاری هیبرید می‌توانند مزایایی مانند افزایش انعطاف‌پذیری، کاهش هزینه‌ها و تنوع بیشتر نیروی انسانی را به همراه داشته باشند. با این حال، پژوهش‌ها نشان می‌دهد همکاری مجازی چالش‌های خاصی را برای فرایند نوآوری ایجاد می‌کند. در عین حال، این مطالعات تأکید دارند که مدیران می‌توانند با طراحی هدفمند تعاملات حضوری و آنلاین، بستر لازم برای شکل‌گیری و جهش ایده‌های خلاقانه را فراهم کنند.

۱. ارتباط تصویری (ویدئویی) دامنه تفکر خلاق را محدود می‌کند

در مطالعه‌ای که بیش از ۱۴۰۰ نفر را در محیط‌های آزمایشگاهی و میدانی بررسی کرده است، مشخص شد جلسات ویدئویی در مقایسه با همکاری حضوری، به‌طور معناداری تعداد ایده‌های خلاقانه تولیدشده را کاهش می‌دهند. پژوهشگران علت این پدیده را به «اثر شناختی» نسبت می‌دهند: در تعاملات مجازی، تمرکز بصری افراد به صفحه نمایش محدود می‌شود و این محدودیت، دامنه ادراک و پردازش شناختی را کاهش می‌دهد؛ در نتیجه، ظرفیت تولید ایده افت می‌کند.

توصیه مدیریتی: برای جلسات طوفان فکری و هم‌اندیشی خلاقانه، اولویت با برگزاری جلسات حضوری است. در صورت نبود امکان حضور فیزیکی، تماس صوتی

توصیه مدیریتی: مدیران باید رویکرد هیبریدی را متناسب با مرحله نوآوری تنظیم کنند:

- برای شکل‌گیری ایده‌ها و ایجاد روابط اولیه ← حضور فیزیکی ضروری است؛
- برای توسعه متمرکز ایده‌ها ← دورکاری می‌تواند کارآمد و اثربخش باشد؛
- برای ارائه، تصمیم‌گیری و تصویب نهایی ایده‌ها ← ارتباط با مدیران ارشد، ترجیحاً به صورت حضوری انجام شود.

مرحله نوآوری	نوع ارتباط غالب	مدل کاری مناسب
ایده‌پردازی	سرمایه پیونددهنده (Bridging Capital) - ارتباطات بین‌گروهی	حضور
پرورش و توسعه (Incubation)	سرمایه پیوندی (Bonding Capital) - روابط مستحکم تیمی	حضور یا مجازی
مقیاس‌پذیری (Scaling)	پیوند عمودی - ارتباط با رهبران ارشد برای تأمین منابع و حمایت	اغلب حضوری

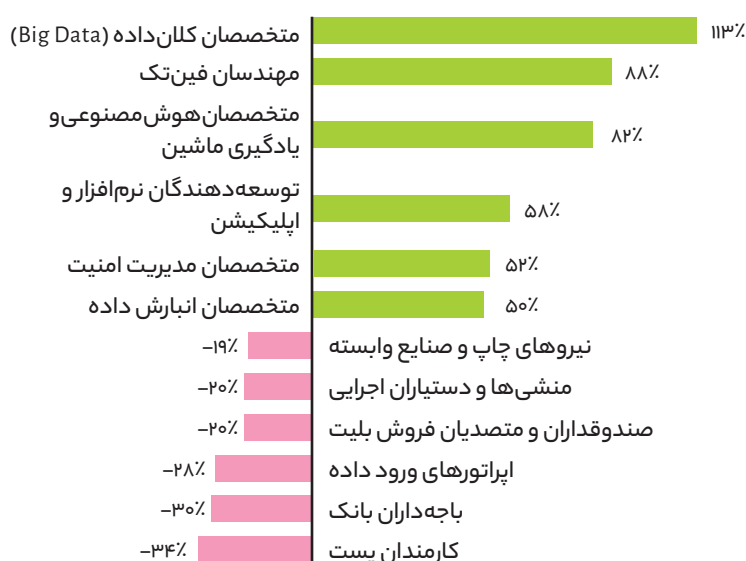
نقطه داده‌ای

بازارآیی بزرگ مشاغل

خواهد بود که از توانایی سازگاری سریع، یادگیری مستمر و همکاری مؤثر با فناوری‌های خودمختار برخوردار باشند.

ویلیام رید

مشاغل با سریع‌ترین رشد و سریع‌ترین افت (۲۰۲۵-۲۰۳۰)



بازار کار با شتابی بی‌سابقه در حال دگرگونی است. بر اساس نظرسنجی انجام‌شده توسط مجمع جهانی اقتصاد، پیش‌بینی می‌شود تا سال ۲۰۳۰ مشاغل مرتبط با فناوری رشد چشمگیری را تجربه کنند، در حالی که بخشی از مشاغل عملیاتی و تکراری به تدریج رو به افول خواهند رفت. مشاغلی که بر پایه هوش مصنوعی، کلان‌داده (Big Data)، توسعه نرم‌افزار و دارایی‌های دیجیتال شکل گرفته‌اند، هم‌زمان با گسترش اتوماسیون و افزایش نیاز به دسترسی دیجیتال، با رشد تقاضا مواجه می‌شوند. در مقابل، مشاغل مبتنی بر تکرار وظایف یا متکی بر سیستم‌های قدیمی (مانند باجه‌داری بانک یا اپراتوری ورود داده) به احتمال زیاد با کاهش فرصت‌های شغلی روبه‌رو خواهند شد. هم‌زمان با بازارآیی صنایع برای پاسخ‌گویی به چالش‌های فناورانه و جهانی، بیشترین تقاضا متوجه کارکنانی



هدایت پایداری در چشم‌اندازی نامطمئن

چه چالش‌هایی پیش روی متخصصان پایداری در سال ۲۰۲۵ است؟

این چالش‌ها بسته به نوع شرکت و صنعت، تفاوت‌های قابل‌توجهی دارند. بسیاری از سازمان‌ها امروز در جلب حمایت مدیران ارشد (C-Suite) برای برنامه‌های پایداری با دشواری مواجه شده‌اند؛ برنامه‌هایی که شاید تنها دو سال پیش با استقبال و اشتیاق بیشتری همراه بودند. دلیل اصلی این تغییر، فضای بی‌ثبات کنونی است؛ به‌ویژه در سطح سیاست‌گذاری فدرال ایالات متحده. در همین حال، عقب‌نشینی از اجرای دستورالعمل گزارش‌دهی پایداری شرکتی اتحادیه اروپا (در قالب بسته اصلاحی جدید) نیز بر سطح ابهام افزوده است. در چنین شرایطی، بسیاری از مدیران رویکرد «صبر کن و شرایط را بسنج» را در پیش گرفته‌اند. با این حال، برخی شرکت‌ها همچنان بر مسیر خود ثابت‌قدم مانده‌اند؛ آن‌ها اهداف و شاخص‌های مشخص پایداری تعریف کرده و پایداری را نه به‌عنوان یک ابتکار جانبی، بلکه به‌صورت واقعی در هسته مدل کسب‌وکار خود ادغام کرده‌اند.

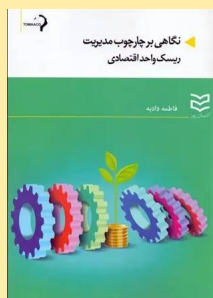
کریستینا وایت، مدیر ارشد پایداری (Chief Sustainability Officer) در شرکت Persefoni است؛ پلتفرمی تخصصی برای محاسبه و مدیریت انتشار کربن که به سازمان‌ها کمک می‌کند میزان انتشار خود را به‌صورت دقیق پایش، تحلیل و کنترل کنند. او فعالیت حرفه‌ای خود را به‌عنوان وکیل حوزه اوراق بهادار در شرکت حقوقی Latham & Watkins آغاز کرد؛ جایی که در شکل‌گیری و توسعه واحد پایداری این مؤسسه نقشی مؤثر داشت. وایت پس از تمرکز جدی بر حوزه پایداری، مدرک MBA خود را دریافت کرد و سپس در کمیسیون بورس و اوراق بهادار ایالات متحده (SEC) به‌طور مستقیم بر تدوین و اجرای مقررات افشای اطلاعات مرتبط با تغییرات اقلیمی فعالیت داشت. او سه سال پیش به Persefoni پیوست. نشریه MIT Sloan Management Review در این گفت‌وگو با وایت، به بررسی چالش‌های نوظهور پیش روی متخصصان پایداری و همچنین نقش فناوری در تحول فرآیندهای محاسبه و گزارش‌دهی کربن پرداخته است. آنچه در ادامه می‌آید، گزیده‌ای ویرایش‌شده از این گفت‌وگوست.

انرژی‌های تجدیدپذیر و هسته‌ای) حرکت کنیم و در عین حال، بهره‌وری و مصرف انرژی ابزارهای هوش مصنوعی را بهینه‌تر سازیم. از منظر محاسبه انتشار کربن مرتبط با استفاده از هوش مصنوعی، فرآیند اساساً بر استخراج داده‌های مصرف انرژی استوار است. برای مثال، اگر شرکتی از زیرساخت‌هایی مانند Amazon Web Services استفاده کند، باید میزان مصرف انرژی این سرورها استخراج شده و سپس با بهره‌گیری از عوامل انتشار استاندارد، به معادل انتشار کربن تبدیل شود. این دقیقاً یکی از قابلیت‌های محوری و تخصصی Persefoni است.

چکیده

یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که با وجود نقش کلیدی مدیریت ریسک سازمانی (ERM) در پشتیبانی از تصمیم‌گیری‌های استراتژیک، بسیاری از سازمان‌ها هنوز نتوانسته‌اند از ظرفیت‌های آن به‌طور کامل بهره‌برداری کنند. عواملی مانند کمبود منابع انسانی و مالی، عدم هم‌راستایی ارزیابی‌های ریسک با چرخه‌های کسب‌وکار، و نبود حمایت کافی از سوی رهبران سازمان، از مهم‌ترین موانع تحقق اثربخشی ERM به شمار می‌روند. برای دستیابی به بلوغ در مدیریت ریسک سازمانی، گسترش همکاری‌های بین‌بخشی، برگزاری آموزش‌های منظم سالانه و تشکیل کمیته‌های تخصصی ریسک، ضرورتی اجتناب‌ناپذیر است.

کتاب پیشنهادی
نگاهی بر چارچوب مدیریت ریسک واحد اقتصادی
نویسنده: فاطمه دادبه
ناشر: ادیبان روز (۱۳۹۸)



پلتفرم محاسبه کربن شما چگونه کار می‌کند و برای حل چه مسئله‌ای طراحی شده است؟

هدف Persefoni از همان ابتدا، حل مسئله پیچیدگی و نبود دقت در محاسبه ردپای کربن سازمان‌ها بود؛ فرآیندی که پیش از این اغلب توسط خود شرکت‌ها یا مشاورانشان و عمدتاً با اتکا به صفحات گسترده اکسل انجام می‌شد. در ظاهر، محاسبات ردپای کربن ساده به نظر می‌رسند، اما در عمل با فرآیندی بسیار پیچیده روبه‌رو هستیم؛ چرا که باید تمامی فعالیت‌های یک سازمان شناسایی شده و هر یک به میزان متناظر انتشار کربن تبدیل شود. از نظر ریاضی، محاسبات پایه چندان دشوار نیستند؛ اما پیچیدگی واقعی زمانی پدیدار می‌شود که با هزاران عامل انتشار (Emission Factors) و صدها هزار فعالیت بالقوه سازمانی سروکار داریم (از هر سفر کاری با خودروی شرکت گرفته تا هر پرواز اداری، یا حتی هر قبض برق مربوط به شعب مختلف سازمان). ما این عوامل انتشار را در قالب یک دفترکل قابل رهگیری (Traceable Ledger) ثبت می‌کنیم؛ قابلیت‌هایی که برای ممیزی و حسابرسی انتشار کربن حیاتی است. سپس در مرحله بعد، میزان انتشار کربن را به‌صورت تفکیک‌شده در سطوح 1 Scope، 2 Scope و 3 Scope محاسبه می‌کنیم.

چگونه از هوش مصنوعی استفاده می‌کنید و دیدگاه شما نسبت به آن در حوزه پایداری چیست؟

هوش مصنوعی، به‌نوعی شمشیری دولبه است. این فناوری از همان ابتدا در محصولات Persefoni حضور داشته است. برای نمونه، ما از هوش مصنوعی استفاده می‌کنیم تا به شرکت‌ها کمک کنیم فعالیت‌هایی را شناسایی کنند که به‌احتمال زیاد منجر به انتشار کربن می‌شوند — بر اساس صنعت، نوع فعالیت و الگوهای عملیاتی آن‌ها. همین رویکرد برای تطبیق خودکار عوامل انتشار مناسب با هر فعالیت نیز به کار می‌رود؛ فرآیندی که به‌طور کامل توسط ابزارهای مبتنی بر هوش مصنوعی انجام می‌شود. از یک سو، هوش مصنوعی ابزاری بسیار قدرتمند برای حل چالش‌های پایداری است؛ اما از سوی دیگر، مصرف انرژی بسیار بالا و رشد شتابان استفاده از آن، اثرات اقلیمی قابل‌توجهی به همراه دارد. در شرایط فعلی، برای پاسخ به این تقاضای فزاینده ناچار به استفاده از سوخت‌های فسیلی هستیم؛ اما هم‌زمان باید به‌طور جدی به سمت منابع جایگزین انرژی (مانند

مرزها

محیط زیست

شاخص‌های کلیدی عملکرد سیاره‌ای که استراتژی‌های دوستدار محیط زیست را هدایت می‌کنند

■ دکتر غفور بخشی زاد:
پژوهشگر و فعال ارتباطات

مجموعه‌ای از شاخص‌های
کلیدی عملکرد زیست‌محیطی
به رهبران کسب‌وکار کمک
می‌کند تا نقاط پرریسک را
شناسایی کرده، آن‌ها را کاهش دهند و در
عین حال از سلامت انسان و ایمنی جوامع
محافظت کنند.



جهت‌گیری استراتژیک سازمان‌ها را شکل دهند.

شاخص‌های کلیدی عملکرد زمین و دلیل اهمیت آن‌ها برای شرکت‌ها

در مقاله‌ای که در سال ۲۰۰۹ در مجله Nature منتشر شد، گروهی از دانشمندان علوم طبیعی، نه مرز سیاره‌ای را شناسایی کردند که هر یک به صورت کمی تعریف شده‌اند تا میزان تأثیر فعالیت‌های انسانی بر فرآیندهای اصلی نظام زمین را اندازه‌گیری کنند. این مرزها در اصل شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPI) به معنای رایج مدیریتی نیستند؛ بلکه چارچوبی علمی برای نشان دادن این واقعیت‌اند که عبور از آستانه‌های سیاره‌ای، ریسک‌های فزاینده‌ای برای بشریت ایجاد می‌کند. تا سال ۲۰۲۳، شش مورد از این نه مرز، از محدوده‌های ایمن عبور کرده بودند. در همان سال، دانشمندان مجموعه‌ای جدید از شاخص‌ها را پیشنهاد کردند که هدف آن‌ها پایش ایمنی نظام زمین (تاب‌آوری و پایداری) و همچنین عدالت بود؛ به این معنا که آسیب به نظام زمین تا حد ممکن کاهش یابد تا ریسک‌هایی همچون از دست رفتن جان انسان‌ها، سوءتغذیه، جابه‌جایی جمعیت‌ها و نابرابری اجتماعی به حداقل برسد. با توجه به آنکه فعالیت‌های اقتصادی جهانی در بطن همین مرزها جریان دارند، وضعیت ESB‌ها به طور مستقیم با پایداری بلندمدت شرکت‌ها گره خورده است. این هشت مرز شامل: آب‌وهوا، یکپارچگی زیست‌کره و اکوسیستم‌ها، جریان آب‌های سطحی، منابع آب زیرزمینی، چرخه‌های نیتروژن و فسفر و سایر مواد مغذی، و کیفیت جو (به‌ویژه آئروسول‌های جوی) می‌شوند. در حال حاضر، تنها مرزهای مرتبط با جو و تغییرات آب‌وهوایی در محدوده نسبتاً ایمن باقی مانده‌اند. حتی در این حوزه نیز، با وجود آنکه افزایش دمای جهانی هنوز از ۱.۵ درجه سانتی‌گراد فراتر نرفته است، جمعیت‌های آسیب‌پذیر هم‌اکنون در سطح افزایش ۱.۲ درجه سانتی‌گراد با ریسک‌های جدی اقلیمی مواجه‌اند. به‌طور سنتی، بسیاری از کسب‌وکارها اهداف پایداری خود را بر بهبودهای تدریجی متمرکز کرده‌اند (برای مثال، کاهش اثرات منفی به جای خلق اثرات مثبت واقعی). اما با افزایش انتظارات ذی‌نفعان، چنین رویکردهای حداقلی دیگر پاسخ‌گو به

نظارت مستمر بر شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPI) به شرکت‌ها این امکان را می‌دهد که تحولات بازار و محیط عملیاتی گسترده‌تر را به‌دقت ردیابی کنند، فرصت‌های نوظهور را زودتر تشخیص دهند و میزان مواجهه خود با ریسک‌های مادی را کاهش دهند. با تشدید رویدادهای حدی آب‌وهوایی و سایر تغییرات زیست‌محیطی، رهبران کسب‌وکار ناگزیرند این تحولات را در اهداف و استراتژی‌های سازمانی خود لحاظ کنند؛ امری که مستلزم توجه به شاخص‌هایی است که بر پایه یافته‌های دانشمندان علوم طبیعی تعریف شده‌اند. بدون اغراق می‌توان گفت که تغییرات بلندمدت در نظام سیاره‌ای، پیامدهایی عمیق و تعیین‌کننده برای محیط کسب‌وکار در پی خواهند داشت. اما به جز در معدود حوزه‌هایی که سازمان‌ها پیش‌تر ریسک‌های زیست‌محیطی را به صورت مستقیم و در قالب پیامدهای تغییرات آب‌وهوایی تجربه کرده‌اند، بسیاری از این تحولات همچنان در قالب نوسان و عدم قطعیت درک می‌شوند. در همین حال، رویکرد فعلی دولت ایالات متحده در برابر تلاش‌های علمی و بین‌المللی برای مهار گرمایش جهانی، ممکن است توجه رهبران کسب‌وکار را از این حوزه مهم ریسک و فرصت منحرف کند.

با این حال، برای سازمان‌هایی که همچنان به استراتژی‌های پایدار متعهد مانده‌اند، اکنون زمان مناسبی است تا آگاهی عمومی و مدیریتی نسبت به مجموعه‌ای از شاخص‌های کلیدی عملکرد افزایش یابد؛ شاخص‌هایی که می‌توانند پایش و برنامه‌ریزی را در مقیاسی فراتر از مرزهای سنتی کسب‌وکار هدایت کنند. این شاخص‌ها بر پایه مفهوم مرزهای نظام زمین (Earth System Boundaries – ESBs) تعریف شده‌اند. این مرزها اخیراً توسعه یافته‌اند تا نه تنها محدودیت‌های فیزیکی لازم برای پایداری زندگی انسان روی زمین را پوشش دهند، بلکه تغییرات سیاره‌ای را نیز در بر گیرند که می‌توانند پیامدهای منفی عمیقی برای جوامع انسانی و ساختارهای اجتماعی داشته باشند. از این منظر، ESB ها می‌توانند به ابزاری ارزشمند برای تصمیم‌گیری‌های راهبردی کسب‌وکارها تبدیل شوند. در ادامه، مروری فشرده بر این مرزها و شیوه استفاده پیش‌بینی‌کننده از آن‌ها ارائه می‌شود تا روشن شود چگونه می‌توانند

اهداف توسعه پایدار نیز ترسیم شده است.

نمونه موردی: شرکت Vaude

شرکت آلمانی Vaude، تولیدکننده پوشاک و تجهیزات فضای باز، از ESB ها و مرزهای سیاره‌ای برای تعریف «سهم عادلانه» خود از منابع زمین، ایجاد یک چشم‌انداز مشترک داخلی و هدایت استراتژی پایداری استفاده می‌کند. این رویکرد شامل تضمین شرایط کاری منصفانه و حفاظت فعال از محیط زیست است. استفاده از ESB ها به Vaude کمک کرده است جایگاه برند خود را به عنوان پیشگام و پذیرنده زود هنگام رویکردهای علمی پایداری تثبیت کند؛ جایگاهی که هیچ چارچوب دیگری با این سطح از جامع‌نگری زیست‌محیطی قادر به ایجاد آن نبوده است. رهبران پایداری Vaude از این چارچوب برای توضیح پیامدهای زیست‌محیطی مواد و فرآیندها به همکارانی خارج از واحد پایداری استفاده می‌کنند. برای مثال، ESB ها مرز سیاره‌ای «مواد نوین» را در بر می‌گیرند؛ مرزی که شامل مواد شیمیایی مصنوعی، مواد نوظهور و جریان‌های آلاینده‌ای مانند الیاف مصنوعی حاوی میکروپلاستیک است. این دسته از اثرات معمولاً در چارچوب‌های سنتی نادیده گرفته می‌شوند. Vaude با تکیه بر ESB ها، کاهش میکروپلاستیک‌ها در مواد اولیه خود را در اولویت قرار داده است.

در آغاز، اندازه‌گیری دقیق تأثیر فعالیت‌های شرکت نسبت به مرزها دشوار بود. به همین دلیل، Vaude ابتدا سطوح عملیاتی کلیدی با بیشترین اثرگذاری بر مرزها را شناسایی کرد و مسائل را به عنوان راه‌حل‌های داخلی اولویت‌بندی شده مطرح ساخت تا آگاهی و تعهد سازمانی افزایش یابد. این رویکرد، زمینه را برای قیمت‌گذاری مبتنی بر علم و بهبود دسترسی به داده‌ها و تصمیم‌گیری‌های دقیق‌تر فراهم کرده است.

۲. پیوند دادن تلاش‌های پراکنده یا جزیره‌ای پایداری

ESB ها به عنوان یک چارچوب جامع و مبتنی بر علم، این امکان را فراهم می‌کنند که ابتکارات پراکنده پایداری (که اغلب به صورت مستقل و بدون ارتباط با یکدیگر اجرا می‌شوند) در یک منطق استراتژیک واحد به هم متصل

نظر نمی‌رسند. در این میان، ESB ها چارچوبی استراتژیک در اختیار شرکت‌ها قرار می‌دهند تا تلاش‌های پایداری خود را با محدودیت‌های علمی نظام زمین هم‌راستا سازند.

ESB ها و نقش آن‌ها در پیش‌بینی و هدایت استراتژیک

مرزهای نظام زمین (ESBs) می‌توانند استراتژی پایداری و اقدام عملی شرکت‌ها را از سه مسیر کلیدی هدایت کنند. تجربه شرکت‌هایی که پیشاپیش از این چارچوب استفاده کرده‌اند نشان می‌دهد ESB ها چگونه می‌توانند تفکر استراتژیک رایج را به چالش بکشند، به رهبران در اولویت‌بندی ریسک‌ها کمک کنند، مسیر اقدام را روشن سازند و در نهایت به تقویت ارزش برند بینجامند.

۱. ایجاد درک مشترک از چالش‌های پایداری

پایداری معنادار، تنها در سطح نظام‌مند (سیستمی) تحقق می‌یابد. حتی اگر یک شرکت در سطح سازمانی پایدار باشد (یعنی منابع را با نرخی مصرف کند که قابلیت جایگزینی دارند) همچنان در برابر ریسک‌هایی که از دل جامعه یا نظام‌های ناپایدار نشأت می‌گیرند، آسیب‌پذیر خواهد بود. تعامل با ESB ها به شرکت‌ها کمک می‌کند درک کنند فعالیت‌هایشان چگونه بر نظام زمین اثر می‌گذارد و کاهش فشار بر این نظام‌ها چه نقشی در تاب‌آوری بلندمدت دارد. این رویکرد، تلاش‌های پراکنده یا جزیره‌ای پایداری را به یک تصویر منسجم تبدیل می‌کند و آن‌ها را در قالب یک چارچوب مشترک کنار هم قرار می‌دهد. ESB ها یک چارچوب علم‌محور و جامع برای پایداری زیست‌محیطی و اجتماعی ارائه می‌دهند. این در حالی است که چارچوب‌های پیشین:

- مانند «مرزهای سیاره‌ای»، تمرکز عمدتاً زیست‌محیطی داشتند؛

- و چارچوب‌هایی نظیر «اهداف توسعه پایدار سازمان ملل متحد (SDGs)» بیشتر نقش الهام‌بخش ایفا کرده‌اند تا ابزار اجرایی.

- هم‌راستاسازی اقدامات شرکتی با ESB ها، امکان گسترش تأثیرگذاری از سطح سازمان به سطح جامعه را فراهم می‌کند؛ همان مسیری که در توافق پاریس و

خود استخراج کند. افزون بر این، این شرکت در حال توسعه فرآیندهای مبتنی بر ژئولوکیشن است تا اثرات زیست‌محیطی تأمین‌کنندگان و زنجیره تأمین خود را نیز پایش کند. این تلاش‌ها، تحت هدایت پیش‌بینی استراتژیک مدیران ارشد هولسیم انجام می‌شود و هدف آن آمادگی در برابر مقررات آتی و تغییرات جهت‌گیری سرمایه‌گذاری است.

۴. ارائه مبنای علمی برای استراتژی‌سازی بلندمدت

برخلاف بسیاری از چارچوب‌های رایج پایداری، ESB ها به‌طور صریح تعاملات متقابل میان فشارهای زیست‌محیطی را در نظر می‌گیرند. تأثیرات آب‌وهوایی هر یک از هشت ESB به‌شدت به یکدیگر وابسته‌اند و نمی‌توان آن‌ها را به‌صورت مجزا مدیریت کرد. برای مثال، استفاده از بیوفیل‌ها ممکن است در مقایسه با سوخت‌های فسیلی فشار کمتری بر اقلیم وارد کند؛ اما بسته به منبع و روش تولید، می‌تواند فشار قابل‌توجهی بر تنوع زیستی یا مصرف آب شیرین ایجاد کند. توسعه گسترده بیوفیل‌ها ممکن است به گسترش کشاورزی، مصرف بیشتر کود (افزایش جریان‌های نیتروژن) و استفاده فزاینده از منابع آب منجر شود. این مثال نشان می‌دهد که تصمیمات به‌ظاهر پایدار، بدون در نظر گرفتن اثرات سیستمی، می‌توانند پیامدهای ناخواسته ایجاد کنند. علاوه بر این، هر استراتژی پایدار باید هم‌زمان ابعاد اجتماعی و زیست‌محیطی را مدنظر قرار دهد؛ چرا که تأمین نیازهای اساسی انسان‌ها و محافظت از جوامع در برابر آسیب‌های جدی، خود می‌تواند فشار مضاعفی بر چندین مرز سیاره‌ای وارد کند.

نمونه موردی: شرکت Ørsted

Ørsted، شرکت چندملیتی انرژی مستقر در دانمارک که در اروپا، آمریکای شمالی و منطقه آسیا-پاسیفیک فعالیت می‌کند، نمونه‌ای شاخص از استفاده علمی از ESB ها در استراتژی‌سازی است. این شرکت با بیش از ۸۰۰۰ نیروی انسانی، طی یک دهه گذشته به‌طور کامل از تولید سوخت‌های فسیلی به تولید انحصاری انرژی‌های تجدیدپذیر گذار کرده است. استراتژی Ørsted گذار انرژی را به‌صورت یکپارچه با حفاظت از اکوسیستم‌های طبیعی

شوند. برخلاف برخی چارچوب‌های جهانی پیشین که یا تمرکز محدودی بر محیط زیست داشته‌اند (مانند مرزهای سیاره‌ای) یا بیشتر جنبه الهام‌بخش داشته‌اند (مانند اهداف توسعه پایدار سازمان ملل)، ESB ها ابزاری فراهم می‌کنند که هم‌زمان قابل تحلیل، قابل اندازه‌گیری و قابل اقدام است.

۳. تکمیل سایر چارچوب‌ها برای ارائه تصویری منسجم‌تر از پایداری

یکی از مهم‌ترین کارکردهای مرزهای نظام زمین (ESBs)، تکمیل و هم‌راستا کردن سایر چارچوب‌های پایداری است؛ به‌گونه‌ای که تصویری جامع، منسجم و مبتنی بر علم از ریسک‌ها و تأثیرات سازمانی ارائه شود.

نمونه موردی: شرکت Holcim

هولسیم، شرکت چندملیتی فعال در ارائه راه‌حل‌های پایدار ساختمان‌سازی (از جمله سیمان و بتن کم‌کربن، سیستم‌های سقف‌سازی انرژی‌کارآمد و بازیافت مصالح) از ESB ها برای تجمیع ابتکارات پایداری خود در یک منطق استراتژیک واحد استفاده می‌کند. پایداری در هسته استراتژی هولسیم قرار دارد و بر سه محور اصلی تمرکز می‌کند: آب‌وهوا، طبیعت چرخشی و انسان. فراتر از ابتکارات پراکنده، ESB ها و مجموعه اهداف سیاره‌ای اختصاصی هولسیم به این شرکت امکان داده‌اند تا، علاوه بر کاهش انتشار کربن، سه حوزه اثرگذاری کلیدی دیگر را نیز شناسایی و مدیریت کند:

- مصرف آب شیرین،

- تنوع زیستی،

- و تغییرات نظام زمین.

در این چارچوب، ESB ها به‌عنوان یک مکانیزم بررسی متقابل علمی عمل می‌کنند تا اطمینان حاصل شود که تمامی مسائل مادی، نه تنها شناسایی بلکه بر اساس شواهد علمی اولویت‌بندی شده‌اند. این رویکرد به کاهش فشار عملیاتی شرکت و افزایش اثرگذاری آن بر تغییرات مثبت در نظام زمین کمک کرده است. هولسیم همچنین با اتحادیه بین‌المللی حفاظت از طبیعت (IUCN) همکاری می‌کند تا سیستم‌های اندازه‌گیری و گزارش‌دهی تنوع زیستی را توسعه دهد و داده‌های مرتبط با آب و تنوع زیستی را برای عملیات مستقیم

نظام زمین هم‌اکنون از حد ایمن عبور کرده‌اند، تعویق در اقدام تا زمان تکمیل همه شاخص‌ها قابل توجه نیست. اقدامات فوری، قاطع و مبتنی بر بهترین شواهد موجود، برای بازگشت به فضای عملیاتی امن و عادلانه ضروری است؛ پیش از آنکه فرصت‌ها به‌طور جبران‌ناپذیر از دست بروند.

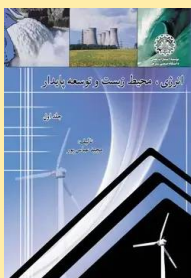
چکیده

این مقاله به بررسی اهمیت شاخص‌های کلیدی عملکرد سیاره‌ای (Planetary KPIs) می‌پردازد؛ شاخص‌هایی که به سازمان‌ها امکان می‌دهند ریسک‌ها و فرصت‌های زیست‌محیطی را به‌صورت نظام‌مند شناسایی و مدیریت کنند. استفاده از این شاخص‌ها به شرکت‌ها کمک می‌کند تا استراتژی‌های پایداری خود را به‌گونه‌ای اثربخش‌تر طراحی کرده و از تشدید فشارهای زیست‌محیطی جلوگیری نمایند. در این چارچوب، مرزهای نظام زمین (ESBs) به‌عنوان یک مبنای علمی معتبر معرفی می‌شوند که سازمان‌ها را در هم‌راستاسازی فعالیت‌های اقتصادی با محدودیت‌های طبیعی سیاره یاری می‌دهند. در نهایت، مقاله نتیجه می‌گیرد که شرکت‌ها ناگزیرند استراتژی‌های خود را متناسب با تغییرات زیست‌محیطی بازطراحی کرده و با اتخاذ رویکردهای علمی‌محور، از آسیب به مرزهای سیاره‌ای بکاهند.

کتاب پیشنهادی

انرژی، محیط زیست و توسعه پایدار (جلد ۱)

نویسنده: مجید عباس‌پور
ناشر: دانشگاه صنعتی شریف



دنبال می‌کند. این شرکت متعهد شده است تا سال ۲۰۳۰، در تمامی پروژه‌های انرژی تجدیدپذیر خود، تأثیر مثبت خالص بر تنوع زیستی ایجاد کند. این تعهد شامل:

- بیش از ۲۰ پروژه فعال تنوع زیستی،
 - توسعه ابزارهای اختصاصی اندازه‌گیری،
 - پایش DNA محیطی،
 - و استفاده آزمایشی از هوش مصنوعی برای جمع‌آوری داده‌های سطح گونه و پایش پیشرفت است.
- تمرکز هم‌زمان Ørsted بر آب‌وهوا و طبیعت، از منظر مدیریت اکوسیستم سالم معنا پیدا می‌کند؛ رویکردی که شرکت را در برابر ریسک‌های فیزیکی و اعتباری ناشی از استفاده از زمین محافظت می‌کند و تاب‌آوری بلندمدت آن را افزایش می‌دهد. گام بعدی این شرکت، هم‌راستاسازی کامل‌تر با ESBها و ادغام عدالت اقلیمی در استراتژی کلان است؛ به‌گونه‌ای که نیازهای جوامع محلی، به‌ویژه گروه‌هایی که به‌طور نامتناسب تحت تأثیر تغییرات آب‌وهوایی قرار می‌گیرند، به‌طور جدی لحاظ شود.

چالش کاهش مقیاس ESBها و ضرورت اقدام فوری

طراحی یک استراتژی قابل اجرا و قابل اندازه‌گیری که با ESBها هم‌راستا باشد، مستلزم کاهش مقیاس این مرزها به سطح کسب‌وکار است؛ به این معنا که مشخص شود هر شرکت چه سهمی از «فضای عملیاتی امن و عادلانه» برای بشریت را می‌تواند به خود اختصاص دهد. اگرچه کاهش مقیاس ESBها امکان تحقق «پایداری مبتنی بر علم» را فراهم می‌کند، این فرآیند پیچیده است و هنوز رویکرد استاندارد و پذیرفته‌شده جهانی برای آن وجود ندارد. شبکه اهداف سیاره‌ای (متشکل از دانشمندان علوم طبیعی و اجتماعی) در حال توسعه روش‌هایی برای ترجمه تأثیرات محلی و سازمانی به چارچوب جهانی ESBهاست. پژوهش‌های دانشگاهی اخیر نشان می‌دهد که رویکردهای کاهش مقیاس در سطوح مختلف کشور، صنعت، شرکت و محصول نتایج متفاوتی به همراه دارند. همین تفاوت‌ها، ضرورت استفاده از روش‌های علمی و شفاف برای اندازه‌گیری تأثیرات را برجسته می‌کند. با افزایش دسترسی به داده‌ها، شرکت‌ها می‌توانند استراتژی‌هایی عملیاتی، ایمن و عادلانه طراحی کنند. با توجه به اینکه چندین مرز



هوش مصنوعی

هزینه‌های پنهان کدنویسی با هوش مصنوعی مولد

اتوماسیون کامل است. سازمان‌هایی که این ابزارها را به کار می‌گیرند، در انتظار دستاوردهای عمده هستند. و تحقیقات اولیه خوش‌بینی آنان را تأیید می‌کند: GitHub گزارشی داده مبنی بر اینکه برنامه‌نویسانی که از Copilot استفاده می‌کنند تا ۵۵٪ بهره‌ورتر هستند، و مکنزی دریافت کرده است که توسعه‌دهندگان می‌توانند با کمک هوش مصنوعی مولد، وظایف را تا دو برابر سریع‌تر به پایان برسانند.

اما این شاخص‌های مثبت یک هشدار عمده دارند. این مطالعات در محیط‌های کنترل‌شده‌ای انجام شده‌اند که در آن برنامه‌نویسان وظایف مجزایی را تکمیل کرده‌اند (نه در محیط‌های واقعی، که در آن نرم‌افزار باید بر روی سیستم‌های موجود پیچیده ساخته شود). هنگامی که استفاده از کد تولیدشده توسط هوش مصنوعی به سرعت مقیاس می‌یابد یا در محیط‌های «زمین‌قوه‌ای» (سیستم‌های میراثی/قدیمی) به کار گرفته می‌شود، ریسک‌ها بسیار بزرگ‌تر و مدیریت آن‌ها بسیار دشوارتر است. به عنوان بخشی از تحقیق مستمر ما در مورد مدیریت استراتژیک توسعه نرم‌افزار تقویت‌شده با هوش مصنوعی، ما با افرادی که در توسعه نرم‌افزار مشارکت دارند (از توسعه‌دهندگان تازه‌کار گرفته تا مهندسان ارشد نرم‌افزار و مدیران ارشد اطلاعات) در مجموعه‌ای متنوع از صنایع، از جمله بیمه، میزبانی وب، رسانه‌های اجتماعی، دفاع، مشاوره مدیریت و فینتک مصاحبه کرده‌ایم. با بهره‌گیری از بینش‌های حاصل از

■ دکتر بهزاد سیفی: پژوهشگر و فعال ارتباطات

هوش مصنوعی مولد می‌تواند بهره‌وری در کدنویسی را افزایش دهد، اما استقرار بی‌دقت آن، بدهی فنی ایجاد می‌کند که مقیاس‌پذیری را مختل و سیستم‌ها را ناپایدار می‌سازد.



هوش مصنوعی مولد می‌تواند تقویت‌کننده قدرتمندی برای بهره‌وری در کدنویسی باشد — اما تنها در صورتی که با تدبیر به کار گرفته شود. اگر با بی‌دقتی استفاده شود، می‌تواند مقیاس‌پذیری را مختل، سیستم‌ها را ناپایدار کند و شرکت‌ها را در وضعیت بدتری قرار دهد.

هوش مصنوعی مولد به‌طور انفجاری در حال گسترش در حوزه کار دانشی است، به‌ویژه در توسعه نرم‌افزار. مدل GPT-4.1 شرکت OpenAI به‌طور سنگینی بر افزایش قابلیت‌های کدنویسی متمرکز شده و گامی به سوی

بازارآیی کد مورد نیاز است؛ «بهره» آن، مالیات پیچیدگی مستمری است که تعمیر و نگهداری را کند می‌کند، مقیاس‌گذاری را پیچیده می‌سازد و ریسک شکست را افزایش می‌دهد. در حالی که مقداری بدهی اجتناب‌ناپذیر است، پیاده‌سازی کد تولیدشده توسط هوش مصنوعی اغلب شبیه استقراض با نرخ بهره بسیار بالاتر است. همانطور که یکی از توسعه‌دهندگانی که با او مصاحبه کردیم گفت: «مشکل هوش مصنوعی این است که نمی‌تواند تصویر کلی را ببیند.» توسعه‌دهندگان دیگری که با آنان مصاحبه کردیم نیز درباره تکرار کد، مشکلات یکپارچه‌سازی، تضادهای وابستگی، فقدان آگاهی از زمینه و مسائل بیشمار دیگر که با کدنویسی با هوش مصنوعی همراه است، به ما هشدار دادند. در واقع، هنگامی که GitClear میلیون‌ها خط کد از سال ۲۰۲۰ تا ۲۰۲۴ را تحلیل کرد، افزایش هشت برابری در بلوک‌های کد تکراری و افزایش دو برابری در نوسان کد را آشکار کرد — که هر دو از معیارهای کاهش کیفیت کد هستند. گزارش «شتاب ۲۰۲۴: وضعیت دووایس» از تیم تحقیق و ارزیابی دووایس گوگل دریافت که افزایش ۲۵٪ در استفاده از هوش مصنوعی، بازبینی و مستندسازی کد را بهبود می‌بخشد اما منجر به کاهش ۷.۲٪ در ثبات تحویل می‌شود. بنابراین، آنچه امروز به عنوان پیشرفت سریع به نظر می‌رسد، ممکن است فردا به مانع پرهزینه‌ای تبدیل شود.

افزودن کد تولیدشده توسط هوش مصنوعی به محیط‌های «زمین‌قوه‌ای» (میراثی) این ریسک‌ها را تشدید می‌کند. سیستم‌های میراثی در حال حاضر تمایل به داشتن بدهی پنهان دارند؛ قرار دادن کد تولیدشده توسط هوش مصنوعی روی آن‌ها، وابستگی‌های درهم‌تنیده اضافی ایجاد می‌کند که توسعه آینده را کندتر و سیستم‌ها را حتی ناپایدارتر می‌سازد. همانطور که یک مهندس در یکی از سه شرکت برتر هوش مصنوعی به ما گفت: «هوش مصنوعی نمی‌تواند ببیند پایگاه کد شما چگونه است، بنابراین نمی‌تواند به روشی که کارها همیشه انجام شده‌اند پایبند بماند.» مدل‌های آینده هوش مصنوعی ممکن است قادر به تحلیل کل پایگاه‌های کد باشند و به حل این مشکلات کمک کنند، اما در حال حاضر، کار در محیط‌های زمین‌قوه‌ای احتمال این را بسیار بیشتر می‌کند که کد تولیدشده توسط

این مصاحبه‌ها، بررسی مطالب مطبوعات تخصصی و مدل‌سازی اقتصادی خود، ما چندین مبادله استراتژیک را شناسایی کرده‌ایم که شرکت‌ها باید هنگام اتخاذ هوش مصنوعی مولد برای توسعه نرم‌افزار در نظر بگیرند.

چرا بدهی فنی با هوش مصنوعی سریع‌تر رشد می‌کند

هنگامی که یک سازمان به سرعت نرم‌افزار جدیدی را در سیستم‌های موجود معرفی می‌کند، ممکن است ناخواسته درگیر وابستگی‌های درهم‌تنیده‌ای شود که بدهی فنی آن را تشدید می‌کند (یعنی هزینه کار فنی اضافی که در آینده برای رسیدگی به میان‌برهای گرفته‌شده و اصلاحات سریع انجام‌شده در طول توسعه مورد نیاز خواهد بود). بدهی فنی بخش پنهان و آسیب‌پذیر از فناوری دیجیتال است. این، کد ۶۰ ساله COBOL در سیستم‌های بانکی است که هرگز به‌درستی مستندسازی یا به‌روزرسانی نشده است. این، میان‌بر نمایش سال جاری با دو رقم به جای چهار رقم است که منجر به بحران Y2K شد و رفع آن در سطح جهانی صدها میلیارد دلار هزینه داشت. انباشت بدهی فنی باعث کندی چرخه‌های توسعه، افزایش پیچیدگی و آسیب‌پذیری‌های امنیتی می‌شود و به طور بالقوه می‌تواند به بروز خرابی‌های سیستم بینجامد.

کنسرسیوم کیفیت اطلاعات و نرم‌افزار برآورد می‌کند که هزینه بدهی فنی در ایالات متحده حداقل ۲.۴ تریلیون دلار است. با وجود این قیمت سرسام‌آور، اکثر سازمان‌ها اولویت بالایی برای رسیدگی به بدهی فنی قائل نیستند و اکثریت آن‌ها کمتر از ۲۰٪ از بودجه فناوری خود را به پرداخت آن اختصاص می‌دهند. توسعه‌دهندگانی که با آنان مصاحبه کردیم اعتراف کردند که اغلب مدیریت بدهی فنی را در طول تعمیر و نگهداری «قاچاقی» انجام می‌دهند زیرا مدیریت به ندرت زمان اختصاصی برای آن تأیید می‌کند. همانطور که یک توسعه‌دهنده ارشد بیان کرد: «هیچ‌کس بدهی فنی را رفع نمی‌کند، که بعداً باعث مشکلات بیشتر می‌شود، که شما را از رفع بدهی فنی باز می‌دارد، و همین‌طور ادامه پیدا می‌کند.»

می‌توانید به بدهی فنی دقیقاً مانند بدهی مالی فکر کنید. «اصل» بدهی، کاری است که برای نوسازی و

هوش مصنوعی، بدهی فنی را تشدید کند.

رها کردن بدهی فنی برای انباشته شدن خطرناک است. فروپاشی سیستم خطوط هوایی ساوث وست در سال ۲۰۲۲ (که بیش از ۱۶,۹۰۰ پرواز را زمین گیر کرد و بیش از ۷۵۰ میلیون دلار برای این شرکت هواپیمایی هزینه داشت) ریشه در بدهی فنی سیستم های برنامه ریزی خدمه پرواز آن داشت. بدهی فنی محرک قطعی گسترده سرویس CrowdStrike در سال ۲۰۲۴ بود که منجر به اختلال در ارائه خدمات بهداشتی و درمانی در سراسر جهان شد. در ماه می ۲۰۲۵، فرودگاه بین المللی لیبرتی نیوآرک در نیوجرسی با تأخیرهای گسترده و صدها لغو پرواز مواجه شد که ناشی از ترکیبی از فناوری قدیمی کنترل ترافیک هوایی و کمبود نیروی انسانی بود. شکست هایی مانند این ها نشان می دهند که چگونه ریسک های نامرئی می توانند ناگهان حتی سازمان های بزرگ را از کار بیندازند. بدون تلاش عمدی برای «پرداخت اصل بدهی»، سازمان ها خطر غلبه تدریجی و سپس ناگهانی مشکلات را متحمل می شوند (اول به آرامی، و سپس یکباره).

زمانی که استفاده از هوش مصنوعی مولد برای کدنویسی (نسبتاً) بی خطر است

ریسک های بالقوه به این معنی نیستند که شرکت ها باید همیشه از استفاده از هوش مصنوعی مولد برای کدنویسی خودداری کنند. در شرایط مناسب، مانند نمونه سازی سریع محصولات جدید در یک محیط «زمین سبز» (جدید)، کد تولید شده توسط هوش مصنوعی می تواند یک مزیت سرعت واقعی ارائه دهد. در این موارد، کد در مراحل اولیه به هر حال احتمالاً نیاز به بازنگری اساسی خواهد داشت، که باعث می شود بدهی فنی کم هزینه تر باشد.

اما هنگامی که مقیاس پذیری اولویت است، یا در محیط های زمین قهوه ای که تحت فشار سیستم های میراثی هستند، کد تولید شده توسط هوش مصنوعی باید با نهایت دقت مستقر شود. دو عامل به شدت بر سطح ریسک تأثیر می گذارند:

- محیط توسعه (زمین سبز در مقابل زمین قهوه ای): پروژه های زمین سبز، که فاقد کد میراثی هستند، ریسک کمتری دارند. پروژه های زمین قهوه ای در برابر انباشت

بدهی پنهان آسیب پذیرتر هستند.

- مهارت های مهندسی نرم افزار: مصاحبه های ما و گزارش های توسعه دهندگان ارشد نشان می دهد که توسعه دهندگان نرم افزار کم مهارت تر، احتمال بیشتری دارند که اجازه دهند بدهی فنی تولید شده توسط هوش مصنوعی مانند گلوله برفی بزرگ شود. توسعه دهندگان بسیار ماهرتر، بهتر مجهز به تشخیص نقایص معماری و کاهش بدهی فنی قبل از گسترش آن هستند. همانطور که یک توسعه دهنده نرم افزار در حوزه زیرساخت هوش مصنوعی یک شرکت فناوری جزو ۵۰ شرکت برتر فورچون به اشتراک گذاشت: «[با هوش مصنوعی] یک مهندس تازه کار می تواند به سرعت یک مهندس ارشد کد بنویسد، اما او درک شناختی از کاری که انجام می دهد ندارد ... یا اینکه چه مشکلاتی ایجاد می کند ... یا حتی اینکه آیا ایده خوبی است که کاری را که انجام می دهد، انجام بدهد.»

مدیران باید هنگامی که توسعه دهندگان کم تجربه در حال استقرار کد تولید شده توسط هوش مصنوعی هستند، یا هنگامی که چنین کدی در یک محیط زمین قهوه ای مستقر می شود، احتیاط کنند. هنگامی که هر دو عامل ریسک وجود دارند، ممکن است بهترین راه این باشد که از استقرار کد تولید شده توسط هوش مصنوعی به طور کامل خودداری شود.

کاهش «مالیات» هوش مصنوعی بر بدهی فنی

حتی با اینکه هوش مصنوعی مولد به بهبود مفید بودن خود ادامه می دهد، تحقیق ما نشان می دهد که ریسک های مرتبط با آن همچنان مهم خواهند ماند.

سازمان ها باید تمایل ابزارهای هوش مصنوعی به افزایش بدهی فنی را به عنوان یک ریسک استراتژیک در نظر بگیرند، نه فقط یک مزاحمت عملیاتی. برای تحقق کامل وعده هوش مصنوعی مولد، شرکت ها باید کارهای زیر را انجام دهند:

- تدوین رهنمودهای واضح برای زمان و چگونگی استفاده از ابزارهای کدنویسی کمک شده با هوش مصنوعی. بسیاری از شرکت های بزرگ (از جمله مایکروسافت، گوگل، متا و بیلزفورس) قبلاً سیاست های استفاده مسئولانه از هوش مصنوعی را بر اساس اصول

کیفیت کد را ارزیابی کنند، بلکه باید به اعضای تازه‌کار تیم در استفاده مسئولانه و مؤثر از هوش مصنوعی نیز آموزش دهند. این نوع راهنمایی همچنین می‌تواند به عنوان یک محافظ در برابر فرسایش مهارت‌های بنیادین توسعه‌دهندگان نسل آینده عمل کند.

هوش مصنوعی مولد اینجاست تا بماند. اما مانند هر ابزار قدرتمند دیگری، به احترام، انضباط و استراتژی نیاز دارد. سازمان‌هایی که با عجله و کورکورانه پیش می‌روند، خطر این را می‌پذیرند که دستاوردهای بهره‌وری امروز به بهای از دست دادن توانایی رقابت در فردای آن‌ها تمام شود.

چکیده

هوش مصنوعی مولد می‌تواند بهره‌وری در کدنویسی را افزایش دهد، اما استفاده بی‌دقت از آن ممکن است باعث بدهی فنی، اختلال در مقیاس‌پذیری و ناپایداری سیستم‌ها شود. این فناوری در محیط‌های «زمین‌قهوه‌ای» (سیستم‌های میراثی) می‌تواند ریسک‌هایی از جمله وابستگی‌های پیچیده و مشکلات یکپارچگی به همراه داشته باشد. بنابراین، سازمان‌ها باید با دقت و استراتژی این ابزار را پیاده‌سازی کنند و از آن برای پروژه‌های جدید و کوچک (زمین‌سبز) استفاده کنند. همچنین، آموزش و نظارت دقیق بر کار توسعه‌دهندگان به‌ویژه تازه‌کارها می‌تواند از افزایش بدهی فنی جلوگیری کند.

کتاب پیشنهادی

کدنویسی با هوش مصنوعی:

راهنمای عملی برای توسعه‌دهندگان نرم‌افزار

نویسنده: مایکل کافلر

ناشر: راینوورک

اخلاقی مانند انصاف، حریم خصوصی و شمول تدوین کرده‌اند. با این حال، تبدیل این ایده‌آل‌های سطح بالا به رهنمودهای قابل اجرا و روزمره برای توسعه نرم‌افزار تقویت‌شده با هوش مصنوعی، فرآیندی مستمر است. ما انتظار داریم که این رهنمودها به زودی شامل استفاده از هوش مصنوعی برای بهبود پایگاه‌های کد موجود نیز بشوند. با تکامل ابزارهای کدنویسی کمک‌شده با هوش مصنوعی، مقابله با بدهی فنی احتمالاً به موردی استفاده مهم برای این فناوری تبدیل خواهد شد. یکی از توسعه‌دهندگان نرم‌افزاری که با او مصاحبه کردیم این دیدگاه خوشبینانه را داشت که «اگر منطق را ثبت کنید و هوش مصنوعی را آموزش دهید، می‌توانید به سرعت بدهی فنی را کاهش دهید.» هم اکنون برخی شواهد تجربی از پتانسیل استفاده از هوش مصنوعی در نگهداری کدهای میراثی وجود دارد، اما تعریف واضح وظایف و حفظ نقش انسان در حلقه، کلیدی خواهد بود. به طور قابل توجه، شرکت مورگان استنلی با استفاده از یک ابزار هوش مصنوعی مولد داخلی در حال آزمایش این رویکرد است زیرا مدل‌های آماده هنوز قادر به انجام مؤثر ترجمه کدهای میراثی نیستند.

• مدیریت بدهی فنی را به عنوان یک اولویت مهندسی در نظر بگیرید، نه یک فکر ثانوی. راهنماهای بسیاری برای مدیریت بدهی فنی وجود دارد. مهم‌تر از همه، این است که آن را در گردش کار روزمره بگنجانید، نه اینکه فقط وقتی چیزی خراب می‌شود، برای رفع آن تقلا کنید. در غیر این صورت، بر اساس مدل‌سازی اقتصادی ما، عملکرد در کوتاه‌مدت افزایش مختصری خواهد یافت، اما در بلندمدت، بدهی فنی این بهبود را تحت الشعاع قرار خواهد داد.

• در آموزش توسعه‌دهندگان تازه‌کار سرمایه‌گذاری کنید تا آنان بهتر بتوانند از ابزارهای هوش مصنوعی استفاده کنند بدون اینکه بدهی فنی زیادی ایجاد کنند. چندین شرکت قبلاً تلاش‌های ارتقای مهارت را آغاز کرده‌اند، به‌ویژه در حوزه مهندسی پرامپت، از طریق آموزش‌های داخلی یا کارگاه‌های خارجی. اما توسعه توانایی ارزیابی خروجی تولیدشده توسط هوش مصنوعی، به رویکردی متفاوت نیاز دارد. اینجاست که مربیگری ضروری می‌شود. بازبینی‌های سنتی کد باید تکامل یابند. توسعه‌دهندگان ارشد نه تنها باید





استراتژی

فرصت پایدار در مدل کسب و کار B2B

■ درسای همکاری: پژوهشگر و فعال ارتباطات

و نهادهای تنظیم‌گر مواجه‌اند تا تعهدات پایداری قابل‌تأیید و قابل‌ردیابی (از جمله کربن‌زدایی، اقتصاد چرخه‌ای و تأمین پایدار) را محقق سازند. در این مسیر، برندها به‌شدت به تأمین‌کنندگان خود متکی هستند. در نتیجه، تأمین‌کنندگان با درخواست‌های فزاینده‌ای برای ارائه شواهد عملکرد پایدار در درخواست‌های پیشنهاد (RFP) و پرسشنامه‌های ارزیابی نهادهای ثالث روبه‌رو شده‌اند. کسب‌وکارهایی که قادرند راه‌حل‌های عملی برای چالش‌های پایداری ارائه دهند، نه تنها شانس بیشتری برای انتخاب دارند، بلکه سرمایه‌گذاری بیشتری نیز جذب می‌کنند.

برندهای بزرگ برای تحقق تعهدات پایداری خود به حمایت و همکاری نیاز دارند. این وضعیت، فرصتی مهم برای تأمین‌کنندگان B2B ایجاد کرده است تا با ارائه راه‌حل‌های پایدار، هم به الزامات مشتریان پاسخ دهند و هم مسیرهای جدیدی برای رشد کسب‌وکار خود بگشایند.



تأمین‌کنندگان برندهای بزرگ در موقعیتی منحصربه‌فرد قرار دارند تا از طریق راه‌حل‌های پایدار B2B، سهم بازار خود را افزایش دهند. رهبران شرکتی با فشار فزاینده‌ای از سوی بازارهای جهانی، سرمایه‌گذاران

نمونه‌هایی از انتظارات برندهای بزرگ از تأمین‌کنندگان

برخی از برندهای پیشرو که الزامات پایداری مشخصی را برای تأمین‌کنندگان خود تعریف کرده‌اند، عبارت‌اند از:

- **مک‌دونالدز:** درخواست از تأمین‌کنندگان گوشت گاو در برزیل برای ارائه محصول عاری از جنگل‌زدایی.
- **Salesforce:** الزام تأمین‌کنندگان به انطباق با استانداردهای ابتکار اهداف مبتنی بر علم (SBTi)، بی‌طرفی کربن و سایر تعهدات اقلیمی در قراردادهای تأمین.
- **Mars:** درخواست مستندات مربوط به رویکردهای کم‌کربن و عاری از جنگل‌زدایی برای تولید کالاهای کلیدی، از جمله روغن پالم.

با وجود افزایش نظارت دولت‌های فدرال و ایالتی ایالات متحده بر شیوه‌های محیط‌زیستی، اجتماعی و حاکمیتی (ESG)، تقاضا برای محصولات و خدمات پایدار همچنان در این کشور و بازارهای جهانی در حال رشد است. پژوهش‌های بازار انجام‌شده توسط مرکز کسب‌وکار پایدار دانشگاه نیویورک (CSB) نشان می‌دهد که کالاهای بسته‌بندی‌شده مصرفی که با برچسب پایداری در ایالات متحده عرضه می‌شوند، تقریباً دو برابر سریع‌تر از محصولات با بازاریابی متعارف رشد می‌کنند و به‌طور میانگین دارای حق بیمه قیمتی ۲۸ درصدی هستند (بر اساس داده‌های دهه‌ساله). مطالعات دیگر CSB نیز نشان می‌دهد که پایداری برای طیف گسترده‌ای از مصرف‌کنندگان آمریکایی (فارغ از گرایش سیاسی، موقعیت جغرافیایی، سطح تحصیلات، درآمد یا سایر ویژگی‌های جمعیت‌شناختی) اهمیت دارد.

در سطح بین‌المللی نیز روندهای نظارتی، برندها را به پذیرش اهداف پایداری واداشته و آن‌ها را به سمت درخواست راه‌حل‌های پایدار از تأمین‌کنندگان سوق داده است. یک مطالعه B2B در سال ۲۰۲۴ نشان می‌دهد که تعهد به استانداردهای جهانی پایداری و مدیریت ریسک‌های مرتبط، شرکت‌ها را ناگزیر می‌کند همکاری نزدیک‌تری با تأمین‌کنندگان خود داشته باشند. برای نمونه، سه‌چهارم شرکت‌های اروپایی و بیش از نیمی از شرکت‌های مستقر در ایالات متحده اهداف صفر خالص (Net Zero) را با افق زمانی ۲۰۳۰

اعلام کرده‌اند. همچنین حدود ۴۰ درصد از این شرکت‌ها (چه در اروپا و چه در ایالات متحده) ملزم به گزارش‌دهی و کاهش انتشارهای Scope 3 (انتشارهای نهفته در زنجیره ارزش) هستند. این الزام، برندها را وادار می‌کند تا از تأمین‌کنندگان کلیدی خود داده‌های دقیق انتشار کربن دریافت کرده و آن‌ها را به تعیین اهداف صفر خالص ترغیب کنند.

در چنین شرایطی، تأمین‌کنندگان B2B که بتوانند مسیر دستیابی مشتریان خود به اهداف صفر خالص را تسهیل کنند، در صورت اقدام به‌موقع، از فرصت قابل‌توجهی برای افزایش سهم بازار برخوردار خواهند شد. تأمین‌کنندگان B2B که به‌دنبال رشد کسب‌وکار خود از مسیر استراتژی پایداری هستند، بهتر است دو رویکرد کلیدی زیر را مدنظر قرار دهند:

۱. کمک به مشتریان در مدیریت فرصت‌ها و ریسک‌های پایداری

تأمین‌کنندگانی که بتوانند به اولویت‌ها و دغدغه‌های مادی پایداری مشتریان خود پاسخ دهند، قادر خواهند بود هم برای خود و هم برای مشتریان‌شان فرصت‌های تجاری جدیدی خلق کنند. این راه‌حل‌ها می‌توانند متناسب با نیازهای خاص هر مشتری طراحی شوند؛ از کربن‌زدایی زنجیره تأمین گرفته تا تأیید شرایط کاری منصفانه، کاهش مصرف آب، کاهش پلاستیک در بسته‌بندی یا پرداختن به سایر موضوعات مهم پایداری. در این مسیر، تأمین‌کنندگان باید الزامات خریداران بالقوه را به‌دقت بررسی کرده و ادعاهای پایداری‌ای را شناسایی کنند که امکان پشتیبانی استراتژیک از آن‌ها را دارند. همچنین، گردآوری و انتقال داده‌های جامع درباره محصول، فرآیند تولید و زنجیره تأمین ضروری است تا ادعاهای پایداری معتبر، قابل‌راستی‌آزمایی و قابل‌اتکا شکل بگیرند؛ به‌ویژه زمانی که مشتریان ملزم به افشای اطلاعات پایداری در سراسر زنجیره ارزش خود هستند. همکاری با استانداردها و برنامه‌های صدور گواهینامه پایداری شناخته‌شده در سطح جهانی، اعتبار ادعاهای پایداری را به‌طور قابل‌توجهی افزایش می‌دهد. برخی از این استانداردها توسط دولت‌ها به رسمیت شناخته شده‌اند؛ مانند استانداردهای وزارت کشاورزی ایالات متحده برای محصولات ارگانیک یا گواهینامه

احساس اطمینان نمی‌کنند. آن‌ها ممکن است درک کاملی از فناوری نداشته باشند و نخواهند در تعامل با مشتری ناآگاه جلوه کنند. در سوی دیگر، مشتریان نیز ممکن است نسبت به ادعاهای پایداری بدبین باشند یا نگران باشند که بزرگ‌نمایی این ادعاها، برای آن‌ها ریسک‌های بازار یا حتی ریسک‌های نظارتی ایجاد کند. این شکاف اعتماد تنها زمانی برطرف می‌شود که فروشندگان، راه‌حل را به درستی درک کرده و بتوانند آن را با شفافیت و اتکا به داده توضیح دهند.

حوزه‌های کلیدی آموزش برای تیم‌های فروش و بازاریابی B2B

تیم‌های فروش و بازاریابی باید در چند بُعد اصلی آموزش ببینند تا بتوانند به درستی نشان دهند یک راه‌حل چگونه از پایداری پشتیبانی می‌کند:

- تأثیرات زیست‌محیطی یا اجتماعی:
- برای مثال، این راه‌حل چگونه می‌تواند ایمنی و سلامت نیروی کار را بهبود دهد یا مصرف آب را کاهش دهد؟
- مزایای اقتصادی:
- بهبود ایمنی کارکنان یا کاهش مصرف آب و انرژی چگونه می‌تواند به صرفه‌جویی هزینه برای خریدار منجر شود؟
- مزایای بازار و نظارتی:
- این راه‌حل چگونه به مشتری کمک می‌کند ادعاهای پایداری معتبر ارائه دهد یا الزامات نظارتی را برآورده سازد؟
- ماهیت فنی راه‌حل:

اگر فروشندگان قادر به پاسخ‌گویی به پرسش‌های فنی دقیق نیستند، باید دسترسی مستقیم و سریع به متخصصان فنی سازمان داشته باشند که بتوانند از فرآیند فروش پشتیبانی کنند.

ملاحظات سازمانی پیش از ورود به گفت‌وگوهای پایداری با مشتریان

پیش از آنکه سازمان‌ها تیم‌های فروش خود را به طرح موضوع پایداری با مشتریان بالقوه تشویق کنند، لازم است به چند نکته اساسی توجه داشته باشند:

- دانش و نگرش نمایندگان فروش: پایداری باید در «DNA سازمان» نهادینه شود و هم‌راستایی میان واحدهای مختلف شکل بگیرد. این امر مستلزم جذب

معتبر زیست‌محیطی شمال اروپا. برخی دیگر نیز توسط نهادهای مستقل مدیریت می‌شوند؛ از جمله اتحادیه جنگل‌های بارانی، تجارت منصفانه بین‌المللی، مؤسسه نوآوری محصول «از گهواره تا گهواره» و ده‌ها استاندارد دیگر که تحت الزامات اتحادیه ISEAL فعالیت می‌کنند. در همین راستا، کمیسیون تجارت فدرال ایالات متحده با ادعاهای گمراه‌کننده پایداری برخورد کرده و استفاده از گواهینامه‌های شخص ثالث و شواهد مبتنی بر علم را توصیه می‌کند. برخی خرده‌فروشان نیز برای اعطای برچسب‌هایی مانند «دوستدار محیط‌زیست» در پلتفرم‌های فروش خود، به همین استانداردهای معتبر متکی هستند.

۲. آموزش تیم‌های فروش برای عرضه مؤثر محصولات و خدمات پایداری

پایداری می‌تواند محرکی قدرتمند هم برای مشتریان و هم برای تیم‌های فروش باشد. یک فراتحلیل از پژوهش‌های دانشگاهی در حوزه فروش B2B و پایداری نشان می‌دهد که تخصص فروشندگان در موضوع پایداری، اغلب تأثیر بیشتری بر رضایت مشتری از محصولات سبز دارد تا عواملی مانند قیمت، کیفیت یا تصویر برند. مطالعات همچنین نشان می‌دهند زمانی که تیم‌های فروش از دانش کافی درباره پایداری برخوردار باشند و موضع رهبری سازمان را در این زمینه درک و تأیید کنند، پیام‌رسانی پایداری انگیزه آن‌ها را به‌طور معناداری افزایش می‌دهد. یکی از پژوهش‌های بررسی‌شده در این فراتحلیل نشان داد تأکید بر پایداری، حس معناداری کار را برای فروشندگان تقویت کرده و هم‌زمان به افزایش رضایت مشتری انجامیده است. مطالعه‌ای دیگر نیز نشان می‌دهد کارکنان فروشی که پایداری را در اولویت قرار می‌دهند، معمولاً مشارکت بیشتری در اقداماتی دارند که به‌طور کلی به نفع سازمان است. با وجود این، بسیاری از شرکت‌های B2B در آموزش تیم‌های فروش و بازاریابی خود برای انتقال مؤثر مزایای پایداری محصولات و خدمات دچار کاستی هستند. از آنجا که راه‌حل‌های پایداری در اغلب سازمان‌ها نسبتاً جدید محسوب می‌شوند، تیم‌های فروشی که آموزش کافی ندیده‌اند معمولاً در عرضه و فروش این راه‌حل‌ها

نمونه، یک شرکت محصولات جنگلی که اقلام کاغذی یک‌بارمصرف مانند گان پزشکی به بیمارستان‌ها عرضه می‌کرد، برنامه‌ای برای بازپس‌گیری و بازیافت محصولات ایجاد کرد و هزینه آن را خود تأمین نمود. این اقدام، فرصت‌های بیشتری برای تعامل با مشتریان فراهم کرد، امکان گزارش‌دهی نتایج را به وجود آورد و در نهایت به افزایش وفاداری مشتری انجامید.

چکیده

تأمین‌کنندگان B2B در شرایط کنونی با فشار فزاینده برندهای بزرگ برای تحقق تعهدات پایداری مواجه‌اند. این وضعیت، در عین حال، فرصتی منحصر به فرد برای آن‌ها فراهم می‌کند تا با ارائه شواهد معتبر از عملکرد پایدار خود، به گزینه‌ای ترجیحی در زنجیره تأمین تبدیل شوند. شرکت‌هایی که بتوانند مستندات شفاف در زمینه‌هایی نظیر کاهش انتشار کربن، بسته‌بندی پایدار، اقتصاد چرخه‌ای و شفافیت زنجیره تأمین ارائه دهند، از مزیت رقابتی بالاتری برخوردار شده و سهم بیشتری از بازار را به دست خواهند آورد. افزون بر این، آموزش هدفمند تیم‌های فروش برای انتقال دقیق و قابل اعتماد مزایای پایداری به خریداران، همراه با هم‌سویی با استانداردها و گواهی‌نامه‌های معتبر، از عوامل کلیدی موفقیت سازمان‌ها در این مسیر به شمار می‌رود.

کتاب پیشنهادی

مبانی زنجیره تأمین

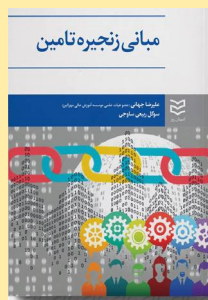
نویسندگان: علیرضا جهانی،

سوگل ربیعی ساوجی

مترجم: علی بای

ناشر: انتشارات ادبیان روز

(۱۴۰۳)



فروشنندگانی است که با ارزش‌های شرکت هم‌سو هستند و همچنین آموزش و درگیرسازی کارکنانی که پیش از ورود راه‌حل‌های پایدار به سازمان پیوسته‌اند. اگر فروشنندگان به‌درستی آموزش ندیده و متقاعد نشده باشند، احتمالاً مزایای فروش مورد انتظار محقق نخواهد شد.

- مزایای اصلی محصول یا خدمت: محتوای فروش باید همواره ابتدا بر ویژگی‌های پایه محصول یا خدمت تمرکز کند. اگر راه‌حل، نیازهای اساسی خریدار را برآورده نکند، پایدار بودن آن به‌تنهایی مزیت رقابتی ایجاد نخواهد کرد. پژوهش مشترک مرکز کسب‌وکار پایدار دانشگاه نیویورک (CSB) و آدل من نشان می‌دهد مصرف‌کنندگان به ادعاهای پایداری‌ای که بر ویژگی‌های اصلی محصول بنا شده‌اند، واکنش مثبت‌تری نشان می‌دهند. در این مطالعه، قصد خرید از ۴۴٪ (با صرفاً ادعای ویژگی اصلی) به ۷۴٪ زمانی افزایش یافت که دو ادعای پایداری نیز به آن افزوده شد. برای مثال، محصول مراقبت از پوستی که علاوه بر مرطوب‌کنندگی عمیق، از منابع پایدار تهیه شده و غیرسمی است.

- داده‌های مربوط به تأثیر محصول: برخی سازمان‌ها ابزارهایی مانند ماشین‌حساب‌های تأثیر توسعه داده‌اند تا فروشنندگان بتوانند به مشتریان کمک کنند پیامدها و موازنه‌های گزینه‌های مختلف را بهتر درک کنند. گرچه برخی راه‌حل‌ها ممکن است به سرمایه‌گذاری اولیه بیشتری نیاز داشته باشند، اما در بلندمدت — با در نظر گرفتن کاهش مصرف انرژی، آب، ضایعات و انتشار گازهای گلخانه‌ای — صرفه‌جویی خالص ایجاد می‌کنند. نمونه‌هایی از این ابزارها شامل ماشین‌حساب کربن نورفولک سادرن برای حمل‌ونقل ریلی، ماشین‌حساب پایداری راکول اتومیشن در حوزه تولید، و ماشین‌حساب eROI شرکت اکولب برای ارزیابی مزایای پایداری راه‌حل‌های آب، بهداشت و پیشگیری از عفونت است.

- پیام‌رسانی قانع‌کننده: فروشنندگان موفق به‌خوبی با قدرت داستان‌پردازی برای جلب توجه مشتریان آشنا هستند و فروش پایداری نیز از این قاعده مستثنا نیست. تیم‌های فروش باید به اطلاعات و روایت‌هایی مجهز شوند که تأثیرات مثبت زیست‌محیطی، اجتماعی و اقتصادی راه‌حل را به‌روشنی نشان دهد. برای

حلقه گمشده بین هدف سازمانی و عملکرد

■ دکتر امیرعلی برابریان: پژوهشگر و فعال ارتباطات

شرکای مسئول موظف بودند ارزیابی عملکرد مشاوران در سطوح مختلف و میزان همراستایی پروژه با هدف سازمان را جمع‌آوری و تحلیل کنند. این گفت‌وگوهای منظم به ایجاد هم‌سوایی میان اهداف تیمی و شیوه اجرای پروژه‌ها کمک شایانی می‌کرد. کارکنان، با درک روشن‌تری از نقش‌های فردی و جمعی خود و احساس ارزشمندی در سازمان، سطوح بالاتری از مشارکت، وفاداری و همکاری را نسبت به هم‌تایان خود در

به‌عنوان نمونه، در یک شرکت مشاوره جهانی که مأموریت آن ایجاد تغییرات بنیادین در جهت شکل‌دهی به یک اقتصاد مطلوب تعریف شده بود، مشاهده شد که رهبران تیم به‌طور مستمر درباره این موضوع گفت‌وگو می‌کردند که هدف کلان سازمان چگونه می‌تواند به‌صورت مستقیم برای مشتریان و اعضای تیم ارزش‌آفرینی کند. در پایان هر پروژه،



شرکت‌های رقیب نشان دادند. همان‌گونه که در نتایج نظرسنجی‌های مشتریان و تحلیل‌های امتیاز خالص مروّجان (NPS) قابل مشاهده بود، این سطح از تعهد سازمانی تأثیر مثبتی بر شاخص‌هایی نظیر زمان‌بندی تحویل پروژه، ارائه راه‌حل‌های نوآورانه و میزان رضایت مشتریان داشت. در مجموع، گفت‌وگوی مؤثر و مستمر، زیربنای شکل‌گیری درک مشترک و توافق متقابل بر سر اولویت‌هاست و نقش مهمی در افزایش پیگیری کارکنان نسبت به اهداف کلان سازمان ایفا می‌کند. در مقابل، در غیاب ارتباطات مستمر و دوسویه، کارکنان اغلب بیانی‌های هدف سازمان را صرفاً به‌عنوان شعارهایی آرمانی و تهی از معنا تلقی می‌کنند؛ امری که به‌طور قابل توجهی از اثربخشی آن‌ها می‌کاهد. نقش کیفیت رابطه در اثربخشی گفت‌وگوهای مبتنی بر هدف می‌تواند بسیار قدرتمند باشد؛ با این حال، میزان تأثیرگذاری آن به‌طور مستقیم به سطح تعهد تیمی نسبت به کیفیت بنیادین روابط میان رهبران تیم و اعضای آن بستگی دارد. در مطلوب‌ترین حالت، روابط باکیفیت میان رهبر تیم و اعضا با ویژگی‌هایی همچون احترام متقابل، اعتماد، و توزیع منصفانه منابع و فرصت‌ها شناخته می‌شود. چنین روابطی به‌طور معناداری اثر مثبت گفت‌وگوهای هدف‌محور را بر تعهد تیمی و نتایج عملکردی تقویت می‌کنند. یافته‌های پژوهش ما نیز بر اهمیت روابط میان رهبر و اعضای تیم صحنه می‌گذارد. نتایج نشان داد که افزایش یک امتیازی در مقیاس شش‌درجه‌ای کیفیت رابطه رهبر - عضو، به‌طور متوسط موجب افزایش ۷ تا ۹ درصدی تعهد اعضای تیم می‌شود.

زمانی که تنها برخی از اعضای تیم از حمایت کامل رهبر برخوردارند و سایر اعضا احساس نادیده‌گرفته‌شدن می‌کنند، انسجام تیم به‌شدت آسیب‌پذیر می‌شود. علاوه بر این، تنوع بالا در نحوه تجربه اعضای تیم از رابطه خود با رهبر، احتمالاً پیوند میان گفت‌وگوهای هدف‌محور و تعهد تیمی را تضعیف می‌کند. هنگامی که برخی از اعضای تیم تعاملاتی قوی، حمایتی و سازنده با رهبر خود دارند، در حالی که دیگران احساس می‌کنند کمتر مورد توجه یا ارزش‌گذاری قرار گرفته‌اند،

اتحاد و انسجام تیم می‌تواند به‌سرعت از هم گسسته شود. چنین نابرابری‌هایی اغلب به بروز مقایسه‌های سمی، شکل‌گیری احساس رنجش، کاهش همکاری و افت انسجام کلی تیم منجر می‌شود؛ عواملی که در نهایت هرگونه اثر مثبت گفت‌وگوهای هدف‌محور را کم‌رنگ یا خنثی می‌کنند. یافته‌های ما نشان می‌دهد که افزایش یک امتیازی در میزان تنوع کیفیت روابط میان رهبر و اعضای تیم، به‌طور مستقیم تعهد تیمی را حدود ۳ درصد کاهش می‌دهد و به‌صورت غیرمستقیم نیز ارتباط میان گفت‌وگوی هدف و تعهد تیم را تا حدود ۲ درصد تضعیف می‌کند. به‌عنوان نمونه، شرکت فعال در حوزه هوش مصنوعی و امنیت سایبری را در نظر بگیرید که هدف خود را «تبدیل نقاط ضعف مشتریان به نقاط قوت آینده» تعریف کرده بود. اگرچه رهبران تیم به‌طور منظم در گفت‌وگوهای شفاف و سازنده درباره هدف سازمان مشارکت می‌کردند، کارکنان تفاوت‌های مدیریتی قابل توجهی را در درون و میان تیم‌ها تجربه می‌کردند. در غیاب شیوه‌های رهبری منسجم، کارکنان ناچار بودند تابع شخصیت‌ها و ترجیحات مدیران فردی باشند؛ وضعیتی که به نوسانات شدید در کیفیت تعاملات رهبر - عضو، تعهد پایین به هدف سازمان و اجرای ناهماهنگ استراتژی‌ها انجامید. در نتیجه، فروشندگان تمایل داشتند هدف کلان شرکت را نادیده بگیرند و به‌جای آن، تمرکز خود را بر راه‌حل‌های محصول‌محور و افزایش فروش کوتاه‌مدت معطوف کنند.

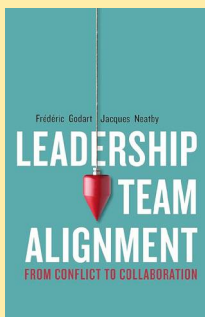
در نتیجه، تیم‌های عملیاتی مختلف، سطوح بسیار متفاوتی از اهمیت را برای هدف شرکت قائل شدند. تیم‌های فروش و خدمات، به‌جای حرکت به سمت یکپارچگی بیشتر، با افزایش شکاف میان خود، دچار کاهش انسجام و افت تعهد سازمانی شدند. در مقابل، تحول چشمگیر شرکت Best Buy در دهه ۲۰۱۰ ریشه در بازتعریف هدف سازمانی آن داشت: «غنی‌سازی زندگی از طریق فناوری». همان‌گونه که هوبرت جولی، مدیرعامل پیشین Best Buy، در کتاب خود (۲۰۲۱) روایت می‌کند، او و تیم رهبری‌اش مجموعه‌ای از استراتژی‌های منسجم را طی سال‌های ۲۰۱۴ تا ۲۰۱۹ به‌طور پیوسته اجرا کردند. در این دوره،

چکیده

این متن به بررسی نقش گفت‌وگوهای هدف‌محور در افزایش تعهد و انسجام تیمی در سازمان‌ها می‌پردازد. شواهد نشان می‌دهد که گفت‌وگوهای مستمر و معنادار میان رهبران و اعضای تیم درباره ارتباط هدف سازمان با منافع کارکنان و مشتریان، می‌تواند هم‌راستایی، وفاداری و مشارکت کارکنان را تقویت کند. با این حال، اثربخشی این گفت‌وگوها به شدت به کیفیت روابط میان رهبران و اعضای تیم وابسته است. در صورت نابرابری در تجربه این روابط، انسجام تیم کاهش یافته و اثرات مثبت گفت‌وگوهای هدف‌محور کمرنگ می‌شود. نمونه شرکت BestBuy نشان می‌دهد که بازتعریف هدف سازمانی همراه با رهبری منسجم و روابط عادلانه، می‌تواند به بهبود چشمگیر عملکرد سازمانی و نتایج مالی منجر شود.

کتاب پیشنهادی هم‌راستایی تیم رهبری:

از تعارض تا همکاری
نویسندگان: فریدریک
گودارت، ژاک نیتبی
ناشر: انتشارات دانشگاه
استنفورد (۲۰۲۳)



فروشگاه‌ها به تدریج همسویی بیشتری با هدف سازمان پیدا کردند و هم‌زمان، میزان تفاوت در کیفیت روابط میان رهبران و کارکنان در سطح فروشگاه‌ها کاهش یافت. Best Buy برای پرورش فرهنگی هدف‌محور، مجموعه‌ای از ابتکارات سازمانی را به اجرا گذاشت؛ از جمله برگزاری کارگاه‌های آموزشی منسجم، ایجاد فضا برای گفت‌وگوهای باز درباره موضوعات دشوار (مانند تبعیض، نظام پرداخت و مشوق‌ها)، به اشتراک‌گذاری بهترین شیوه‌ها، تبدیل همایش‌های سالانه فروش به بسترهای یادگیری همتابه‌همتا، و توسعه برنامه‌های تبادل آموزشی کارکنان. تجدید حیات Best Buy بر این ایده محوری استوار بود که مدیران فروشگاه‌ها، نیروهای فروش و کارکنان خدماتی باید از طریق مدیریت یکپارچه، ثبات رفتاری و تجربه‌ای منسجم، توانمند شوند. این حرکت از رأس سازمان آغاز شد؛ به گونه‌ای که مدیرانی که حاضر به پذیرش هدف سازمان و سبک رهبری اصیل مبتنی بر گفت‌وگوی هدف‌محور نبودند، از سازمان جدا شدند. تیم رهبری باقی‌مانده که از انسجام بیشتری برخوردار بود، به سرعت نوسان در کیفیت روابط رهبر - عضو را کاهش داد. پیامدهای این رویکرد چشمگیر بود: نرخ غیبت کارکنان کاهش یافت، فروش افزایش پیدا کرد، بازده سرمایه به کارگرفته شده بیش از دو برابر شد (از ۱۰ درصد به ۲۲ درصد)، و قیمت سهام شرکت طی پنج سال از ۲۸ دلار به ۱۱۵ دلار رسید. این شواهد نشان می‌دهد که زمانی که درون یک تیم یا میان تیم‌های مختلف سازمان، تفاوت قابل توجهی در کیفیت روابط رهبر - عضو وجود داشته باشد، بخش عمده‌ای (اگر نگوئیم تمام) مزایای ناشی از استراتژی‌های مبتنی بر هدف، تضعیف یا از بین می‌رود.

چگونه طبقه‌بندی زیست‌محیطی اتحادیه اروپا با سبزشویی مقابله می‌کند؟

■ دکتر علیرضا چیدری: پژوهشگر اقتصاد سلامت



معیارهای اتحادیه اروپا برای شناسایی فعالیت‌های سبز، در بسیاری از موارد می‌توانند راهنمایی دقیق‌تر و قابل‌اتکاتر از شاخص‌های متعارف ESG ارائه دهند. با وجود عقب‌نشینی‌های اخیر برخی شرکت‌ها از برنامه‌های محیط‌زیستی، اجتماعی و حکمرانی (ESG)، مدیران دارایی و بنگاه‌های اقتصادی به‌خوبی آگاه‌اند که رفتارهای کسب‌وکاری پایدار همچنان برای کاهش ریسک و ایجاد ارزش بلندمدت برای سهامداران ضروری است. با این حال، چالش اساسی آن‌ها یافتن معیاری قابل اعتماد برای تشخیص فعالیت‌های واقعاً سبز از مواردی است که صرفاً به «سبزشویی» متوسل شده‌اند؛ یعنی فعالیت‌هایی که ادعای حمایت از محیط‌زیست دارند، اما در عمل چنین اثری ندارند. همین پرسش بنیادین (اینکه دقیقاً چه چیزی «سبز» محسوب می‌شود و چه چیزی نه) دستیابی به پاسخ‌های روشن و معتبر را دشوار کرده است. در این نقطه، طبقه‌بندی زیست‌محیطی اتحادیه اروپا (EU Taxonomy) وارد عمل می‌شود. این چارچوب که در سال ۲۰۲۰ و در چارچوب «معامله سبز اروپایی» با هدف دستیابی به بی‌طرفی اقلیمی تا سال ۲۰۵۰ معرفی شد، مجموعه‌ای از معیارهای عینی و عمدتاً مبتنی بر علم را برای شناسایی فعالیت‌های اقتصادی پایدار ارائه می‌دهد. ویژگی کلیدی این نظام، مفهوم «سبز بودن بر اساس قانون» است. بر اساس این رویکرد، شرکت‌ها نمی‌توانند صرفاً با اتکا به ادعاهای بازاریابی، فعالیت‌های خود را سبز معرفی کنند؛ بلکه باید نشان دهند که عملکردشان با

شاخص‌ها و الزامات مشخص و قابل ارزیابی اتحادیه اروپا هم‌خوانی دارد. همین الزام قانونی، طبقه‌بندی اتحادیه اروپا را به ابزاری قدرتمند در مقابله با سبزشویی تبدیل می‌کند. شرکت‌های بزرگ دارای فعالیت قابل توجه در اتحادیه اروپا (که در نهایت بسیاری از شرکت‌های آمریکایی را نیز در بر می‌گیرد) ملزم به گزارش‌دهی عملکرد خود بر اساس این طبقه‌بندی هستند.

هدف اصلی این چارچوب، افزایش شفافیت برای بازارهای سرمایه و سرمایه‌گذاران است. طبقه‌بندی اتحادیه اروپا برای بیش از ۱۵۰ فعالیت اقتصادی، از جمله تولید خودرو، بهره‌برداری از مراکز داده، مدیریت تصفیه‌خانه‌های آب و تولید برق، معیارهای مشخصی برای «پایدار بودن» تعریف کرده است. در این نظام، دو پرسش اساسی از شرکت‌ها مطرح می‌شود: نخست، آیا فعالیت‌های شما به اهداف پایداری اتحادیه اروپا کمک می‌کنند؟ دوم، آیا این فعالیت‌ها به شیوه‌ای پایدار و سازگار با محیط‌زیست انجام می‌شوند؟

برای آنکه یک فعالیت در چارچوب این طبقه‌بندی به‌عنوان «سبز» شناخته شود، باید به پیشبرد دست‌کم یکی از شش هدف زیست‌محیطی معامله سبز اروپا کمک کند:

۱. کاهش تغییرات اقلیمی،
۲. سازگاری با تغییرات اقلیمی،
۳. توسعه اقتصاد چرخه‌ای،
۴. استفاده پایدار از منابع آبی و دریایی،
۵. پیشگیری و کنترل آلودگی،
۶. حفاظت و احیای تنوع زیستی و اکوسیستم‌ها.

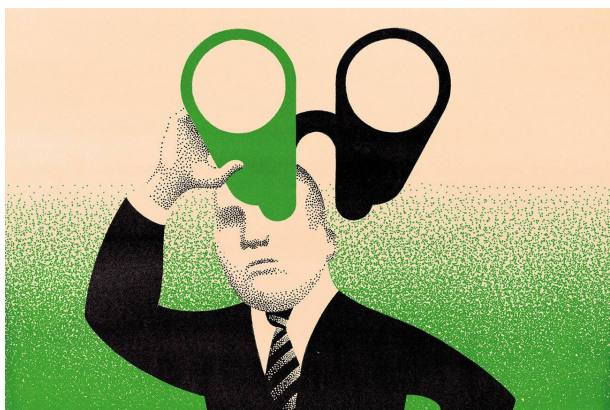
برای مثال، تولید سیمان تنها زمانی سبز تلقی می‌شود که میزان انتشار گازهای گلخانه‌ای به ازای هر تن سیمان از حد مشخصی فراتر نرود. تولید خودرو صرفاً در صورتی سبز محسوب می‌شود که خودروهای تولیدشده فاقد آلایندگی خروجی از آگزوز باشند. در مراکز داده نیز، پتانسیل گرمایش جهانی مبردهای مورد استفاده در سیستم‌های خنک‌کننده نباید از سطوح تعیین‌شده تجاوز کند. نکته مهم آن است که این طبقه‌بندی ماهیتی دستوری ندارد؛ یعنی مشخص نمی‌کند شرکت‌ها چه فعالیت‌هایی را باید انجام دهند یا از چه فعالیت‌هایی اجتناب کنند. بلکه صرفاً

حالت، فقط ۵ درصد از درآمد شرکت به عنوان «درآمد سبز» محسوب می‌شود. در عین حال، اگر همان شرکت ۶۰ درصد از هزینه‌های سرمایه‌ای خود را صرف سرمایه‌گذاری در کارخانه‌ها و تجهیزات تولید خودروهای بدون انتشار کند، این شکاف میان درآمد سبز اندک امروز و هزینه سرمایه‌ای سبز بالا، نشانه‌ای از گذار سریع شرکت به سمت آینده‌ای کم‌کربن است. چنین الگویی برای سرمایه‌گذارانی که تمرکز آن‌ها بر پایداری است، جذابیت بالایی دارد؛ زیرا انتظار می‌رود سهم درآمدهای سبز شرکت در آینده به‌طور قابل توجهی افزایش یابد. در مثالی دیگر، شرکتی که برق تولیدی خود را به‌طور کامل از مزارع بادی فراساحلی تأمین می‌کند، می‌تواند گزارش دهد که ۱۰۰ درصد درآمد آن به عنوان مشارکت قابل توجه در کاهش تغییرات اقلیمی محسوب می‌شود. با این حال، این شرکت همچنان موظف است نشان دهد که فعالیت‌هایش به کیفیت آب یا تنوع زیستی آسیب وارد نکرده یا اقدامات مؤثری برای پیشگیری و کاهش این آثار منفی انجام داده است.

این تفکیک داده‌های مالی نشان می‌دهد که طبقه‌بندی اتحادیه اروپا، پایداری را در سطح فعالیت‌های اقتصادی هر شرکت ارزیابی می‌کند. چنین تفکیکی در گزارش‌دهی مالی غیرمعمول است و بسیاری از شرکت‌ها تاکنون کسب‌وکار خود را به شیوه‌ای که این طبقه‌بندی انتظار دارد، تحلیل نکرده‌اند. اجرای این چارچوب می‌تواند چالش‌های مفهومی و فنی قابل توجهی ایجاد کند. اگرچه شرکت‌ها معمولاً درآمدهای خود را در گزارش‌های مالی بخش‌بندی می‌کنند، این بخش‌بندی الزاماً بر اساس فعالیت‌های اقتصادی تعریف‌شده در طبقه‌بندی

تعریف می‌کند چه فعالیت‌هایی از نظر علمی و قانونی «سبز» به شمار می‌آیند و تصمیم‌گیری درباره حمایت، سرمایه‌گذاری یا کنار گذاشتن این فعالیت‌ها را به بازار سرمایه واگذار می‌کند. رویکرد اتحادیه اروپا در مقایسه با ارزیابی‌های پیشین عملکرد ESG، از چندین مزیت اساسی برخوردار است. گزارش‌های متداول ESG معمولاً عملکرد شرکت‌ها را به صورت تجمیعی و در سه بُعد محیط‌زیستی، اجتماعی و حکمرانی ارزیابی می‌کنند؛ در حالی که نتایج این ارزیابی‌ها اغلب میان ارائه‌دهندگان مختلف ناسازگار و متفاوت است. در مقابل، تمرکز اصلی طبقه‌بندی اتحادیه اروپا بر پایداری زیست‌محیطی قرار دارد. این چارچوب با تعریف معیارهای مشخص برای اینکه هر فعالیت دقیقاً تحت چه شرایطی «سبز» محسوب می‌شود، سطحی از دقت و شفافیت را فراهم می‌کند که تاکنون در افشای اطلاعات ESG با کمبود آن مواجه بوده‌ایم.

در حالی که بسیاری از شاخص‌های رایج، عملکرد را در سطح کل شرکت می‌سنجند، طبقه‌بندی اتحادیه اروپا پایداری را در سطح فعالیت‌های اقتصادی ارزیابی می‌کند. از آنجا که شرکت‌ها معمولاً خطوط کسب‌وکار متنوعی دارند و هر فعالیت می‌تواند به‌گونه‌ای متفاوت به اهداف پایداری کمک کند، خلاصه‌سازی عملکرد زیست‌محیطی در قالب یک امتیاز کلی در سطح شرکت، تصویر دقیقی ارائه نمی‌دهد. برای مثال، یک شرکت فناوری ممکن است به‌طور هم‌زمان به تولید تجهیزات الکترونیکی، اداره مراکز داده و توسعه نرم‌افزار مشغول باشد. اعمال طبقه‌بندی در سطح فعالیت‌ها به بازارهای سرمایه این امکان را می‌دهد که عملیات واقعاً شایسته سرمایه‌گذاری سبز را به‌طور دقیق شناسایی کنند. افشاسازی‌ها در چارچوب این طبقه‌بندی ماهیتی مالی دارند و از صورت‌های مالی موجود شرکت‌ها استخراج می‌شوند. پس از شناسایی فعالیت‌های واجد شرایط به عنوان فعالیت‌های سبز، شرکت موظف است گزارش دهد که این فعالیت‌ها چه سهمی از کل درآمد شرکت را تشکیل می‌دهند و چه نسبتی از کل هزینه‌های سرمایه‌ای به آن‌ها اختصاص یافته است. برای مثال، فرض کنید یک خودروساز گزارش می‌دهد که ۹۵ درصد از درآمدهایش از فروش خودروهای دارای موتور احتراق داخلی و تنها ۵ درصد از فروش خودروهای بدون انتشار حاصل می‌شود. در این



اهداف پایداری خود ارائه دهند. نظارت سرمایه‌گذاران نهادی، از طریق سازوکارهایی مانند ابتکار Climate Action ۱۰۰+ و همچنین مقررات مطرح‌شده در چارچوب معامله سبز، سطح سخت‌گیری در ارزیابی این برنامه‌ها را افزایش داده است. در چنین بستری، وجود معیارهای رسمی و مبتنی بر علم برای پایداری باعث می‌شود طبقه‌بندی اتحادیه اروپا وضوح بیشتری در تشخیص این موضوع فراهم کند که آیا برنامه‌های پایداری شرکت‌ها واقعی، معتبر و سرمایه‌پذیر هستند یا صرفاً جنبه ظاهری دارند. افشاهای انجام‌شده تحت این طبقه‌بندی می‌توانند به یک برنامه گذار اعتبار ببخشند یا برعکس، ضعف، عدم انسجام یا نبود جدیت آن را آشکار کنند. برای مثال، پس از توافق پاریس در سال ۲۰۱۵ که خطوط مبنایی برای کاهش انتشار گازهای گلخانه‌ای تعیین شد، بسیاری از شرکت‌ها ادعاها و اهداف بلندپروازانه‌ای برای هم‌راستایی با این مسیر مطرح کرده‌اند. با این حال، افشاهای مبتنی بر طبقه‌بندی ممکن است با دقتی ناخوشایند نشان دهند که برخی از این ادعاها با هیچ معیار عملکردی معتبر پایداری هم‌خوانی ندارند یا فاقد پشتیبانی مشخص از نظر هزینه‌های سرمایه‌ای هستند. هنگامی که این ادعاها در برابر معیارهای علمی طبقه‌بندی سنجیده می‌شوند، در بسیاری از موارد فاصله قابل‌توجهی میان روایت‌های شرکتی و تعریف رسمی «سبز بودن» آشکار می‌شود.

در واقع، برخی رویه‌هایی که در ادبیات رایج کسب‌وکار به‌عنوان پایدار تلقی می‌شوند، در چارچوب طبقه‌بندی اتحادیه اروپا پذیرفته نیستند. یکی از نمونه‌های بارز آن، استفاده از اعتبارهای کربن است؛ اعتبارهایی که شرکت‌ها برای جبران انتشار خود خرید و فروش می‌کنند، اما تحت طبقه‌بندی به‌عنوان فعالیت سبز شناخته نمی‌شوند. این رویکرد تا حدی ناشی از تأکید بلندپروازانه معامله سبز بر کاهش مطلق انتشار برای دستیابی به اهداف اقلیمی است. منتقدان اعتبارهای کربن معتقدند این ابزارها اغلب تنها باعث جابه‌جایی آلودگی می‌شوند و الزاماً به کاهش خالص انتشار منجر نمی‌گردند. با توجه به این محدودیت‌ها، بسیاری از شرکت‌ها احتمالاً تلاش خواهند کرد افشای اصلی خود تحت طبقه‌بندی را با توضیح سایر مسیرهایی که از طریق آن‌ها به نتایج پایدار کمک می‌کنند، تکمیل کنند. از آنجا که طبقه‌بندی در پی

اتحادیه اروپا انجام نشده است، افزون بر این، هزینه‌های سرمایه‌ای نیز معمولاً به شکلی گزارش نمی‌شوند که به‌راحتی قابل تطبیق با الزامات این چارچوب باشند. هدف نهایی این رویکرد آن است که بازارهای سرمایه به اطلاعات دقیق‌تر و قابل‌اتکاتری برای هدایت سرمایه‌گذاری‌ها به سمت فعالیت‌های واقعاً سبز دست یابند. سرمایه‌گذاران می‌خواهند اطمینان حاصل کنند که منابع مالی آن‌ها واقعاً از فعالیت‌های پایدار حمایت می‌کند. از آنجا که ابتکارات پایداری اغلب مشمول نرخ‌های بهره ترجیحی می‌شوند، وام‌دهندگان نیز نیاز دارند مطمئن شوند که این فعالیت‌ها واقعاً سبز هستند. اگر تأمین مالی با هزینه کمتر به دلیل اهداف پایداری انجام می‌شود، باید به فعالیت‌هایی اختصاص یابد که به‌طور واقعی واجد شرایط سبز بودن‌اند؛ در غیر این صورت، نباید از مزیت نرخ ترجیحی برخوردار شوند. در همین راستا، قانون‌گذاران اروپایی استانداردهایی برای محصولات سرمایه‌گذاری تعیین کرده‌اند که متقاضی دریافت برچسب «اوراق قرضه سبز اتحادیه اروپا» هستند. برای واجد شرایط شدن، صادرکنندگان این اوراق باید نشان دهند که منابع مالی جذب‌شده در فعالیت‌هایی سرمایه‌گذاری می‌شود که بر اساس طبقه‌بندی اتحادیه اروپا، سبز محسوب می‌شوند. امید آن است که با گذشت زمان، افشای اطلاعات مبتنی بر طبقه‌بندی اتحادیه اروپا این امکان را فراهم کند که شکاف میان نیازهای مالی گذار سبز و مسیر فعلی جریان سرمایه‌گذاری‌ها به‌طور دقیق ارزیابی شود. «پلتفرم تأمین مالی پایدار» کمیسیون اروپا (که متشکل از کارشناسان صنعت و سایر ذی‌نفعان برای مشاوره در حوزه مالی پایدار است) از داده‌های افشاشده در چارچوب طبقه‌بندی برای ردیابی جریان سرمایه به سمت فعالیت‌های پایدار استفاده می‌کند. این اطلاعات به اتحادیه اروپا اجازه می‌دهد به‌صورت صنعت‌به‌صنعت بررسی کند که آیا گذار سبز در مقیاسی که برای تحقق اهداف «معامله سبز» ضروری است، به‌طور کافی تأمین مالی می‌شود یا خیر.

آشکارسازی ادعاهای ضعیف

شرکت‌ها به‌طور فزاینده‌ای تحت فشار مشتریان، کارکنان، سازمان‌های غیردولتی و سرمایه‌گذاران قرار دارند تا برنامه‌های شفاف و مستندی برای دستیابی به

کنند. با معرفی طبقه‌بندی، ناظران زیست‌محیطی اتحادیه اروپا عملاً بر قدرت افشای مالی به‌عنوان ابزاری برای تسریع گذار از سوخت‌های فسیلی شرط بسته‌اند. اگر این سازوکار مطابق طراحی خود عمل کند، اطلاعات لازم برای تمایز میان ادعاهای واقعی و ادعاهای ظاهری پایداری را فراهم خواهد کرد. در نتیجه، بازارهای سرمایه قادر خواهند بود نقشی قاطع، هدفمند و منضبط در تأمین مالی گذار فوری و جمعی به‌سوی یک اقتصاد کم‌کربن ایفا کنند.

چکیده

اتحادیه اروپا با معرفی طبقه‌بندی سبز در سال ۲۰۲۰، رویکردی مبتنی بر علم و معیارهای قابل اندازه‌گیری برای شناسایی فعالیت‌های پایدار در کسب‌وکارها ارائه کرده است. هدف اصلی این طبقه‌بندی، افزایش شفافیت، کاهش سبزشویی و ایجاد قابلیت مقایسه در افشای اطلاعات پایداری است. بر اساس این چارچوب، شرکت‌ها تنها در صورتی می‌توانند فعالیت‌های خود را «سبز» معرفی کنند که شواهد مستند و قابل راستی‌آزمایی ارائه دهند. این رویکرد، علاوه بر هدایت سرمایه به سمت فعالیت‌های واقعاً پایدار، به سرمایه‌گذاران و وام‌دهندگان امکان می‌دهد میان فعالیت‌های سبز واقعی و ادعاهای غیرواقعی تمایز قائل شوند. در نهایت، طبقه‌بندی سبز اتحادیه اروپا ابزاری کلیدی برای تسریع گذار به اقتصاد کم‌کربن و افزایش کارایی بازارهای مالی پایدار به‌شمار می‌آید.

کتاب پیشنهادی

اقتصاد سبز و سیاست‌های اتحادیه اروپا

نویسنده: آرش خمی
ناشر: ندای کارآفرین (۱۳۹۸)

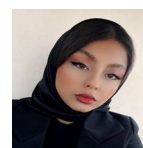
پوشش همه فعالیت‌های شرکتی نیست، این امکان وجود دارد که شرکت‌ها به‌طور مشروع نشان دهند چگونه از طریق اقداماتی که در افشای اصلی طبقه‌بندی منعکس نمی‌شود، به پایداری کمک می‌کنند. در حال حاضر، طبقه‌بندی اتحادیه اروپا چند هزار شرکت عمدتاً مستقر در این اتحادیه را پوشش می‌دهد. موج بعدی شرکت‌ها (از جمله شرکت‌هایی که بخشی از گروه‌های شرکتی مستقر در ایالات متحده هستند) طی سال‌های آینده مشمول الزامات گزارش‌دهی خواهند شد. برآورد می‌شود که حدود نیمی از گروه‌های شرکتی حاضر در شاخص S&P ۵۰۰ ناچار به گزارش‌دهی در چارچوب مقررات معامله سبز باشند و بخشی از این گروه نیز ملزم به گزارش‌دهی بر اساس طبقه‌بندی شوند. (پیشنویس یک قانون جامع جدید اتحادیه اروپا که با هدف ساده‌سازی مقررات و افزایش رقابت‌پذیری کسب‌وکارهای اروپایی تدوین شده، پیشنهاد می‌کند دامنه شرکت‌های مشمول طبقه‌بندی کاهش یابد؛ انتظار می‌رود این قانون در اوایل سال ۲۰۲۶ نهایی شود.)

از آنجا که اتحادیه اروپا سهم قابل‌توجهی از فعالیت اقتصادی جهانی را در اختیار دارد، بسیاری از مقررات آن عملاً فراتر از مرزهای اروپا اثر می‌گذارند؛ پدیده‌ای که به «اثر بروکسل» مشهور است. در نتیجه، حتی یک شرکت مستقر در ایالات متحده که تنها بخش محدودی از فعالیت خود را در اروپا انجام می‌دهد، ممکن است دریابد که عملیات اروپایی‌اش مشمول الزامات طبقه‌بندی اتحادیه اروپا شده است.

با گذشت زمان، معیارهای طبقه‌بندی اتحادیه اروپا برای تعریف «چه چیزی سبز محسوب می‌شود» می‌تواند به استانداردی غالب در صنایع مرتبط تبدیل شوند. شرکت‌ها به‌طور فزاینده‌ای علاقه‌مندند نشان دهند که ادعاهای آن‌ها درباره محصولات و فعالیت‌های سبز با این معیارها سازگار است؛ زیرا این سازگاری، امکان مقایسه‌پذیری بهتر، افزایش اعتبار ادعاها و دسترسی آسان‌تر به منابع تأمین مالی را فراهم می‌کند. افزون بر این، بسیاری از شرکت‌ها تلاش می‌کنند الزامات مقررات معامله سبز (از جمله دستورالعمل گزارش‌دهی پایداری شرکت‌ها و طبقه‌بندی سبز) را نه تنها در سطح اتحادیه اروپا، بلکه در سطح جهانی در گزارش‌های خود لحاظ

چرا رهبران آگاه بهتر می‌توانند تغییر را مدیریت کنند

■ نازنین اسدی: پژوهشگر و فعال ارتباطات



مدیرانی که از سطح بالاتری از خودآگاهی و کنترل هیجانی برخوردارند، توانایی بیشتری در هدایت تیم‌های خود در شرایط ابهام و تغییر مسیر دارند. اجرای تغییرات استراتژیک برای عملکرد سازمان حیاتی است؛ چه این تغییر در قالب یک چرخش سریع برای بهره‌گیری از فرصت‌های نوظهور باشد و چه در راستای تقویت تاب‌آوری بلندمدت کسب‌وکار با این حال، بسیاری از رهبران در اجرای موفق این تغییرات با دشواری مواجه می‌شوند. ابتکارات تغییر معمولاً به کارکنان منتقل می‌شود و اغلب با احساساتی مانند اضطراب، سردرگمی یا مقاومت همراه است. در برخی موارد، این وضعیت به بی‌میلی در پذیرش تغییر منجر می‌شود؛ در حالی که در شرایط دیگر، تیم‌ها اهداف جدید یا شیوه‌های تازه کار را می‌پذیرند و تغییر به یک تحول مثبت تبدیل می‌شود. پرسش اصلی این است که چرا برخی تیم‌ها تغییر را می‌پذیرند، اما برخی دیگر در برابر آن مقاومت می‌کنند؟ برای پاسخ به این پرسش، مطالعه‌ای در یک شرکت بزرگ آمریکای شمالی در صنعت وام مسکن انجام شد که در حال تجربه یک تحول استراتژیک گسترده بود. این شرکت واکنش‌های متفاوتی از سوی کارکنان نسبت به ابتکار تغییر برای ایجاد یک فرهنگ نوآورانه نشان داد. در این پژوهش، رفتارها و ویژگی‌های رهبران تیم‌ها بررسی شد تا عوامل توضیح‌دهنده این تفاوت‌ها شناسایی شود. نتایج نشان داد که ذهن‌آگاهی رهبر تیم نقش میانجی مهمی در فرایند مدیریت تغییر ایفا می‌کند. در ادامه، نویسندگان توضیح می‌دهند چرا این عامل مؤثر است و مدیران چگونه می‌توانند از این یافته‌ها برای هدایت مؤثرتر تغییرات سازمانی بهره ببرند.

چرا تغییر سازمانی چالش برانگیز است؟

حتی در شرایطی که رهبران بر اهمیت ارتباطات در فرایند تغییر تأکید فراوان دارند، معمولاً نمی‌توانند به‌طور دقیق توضیح دهند چه چیزی در آینده رخ خواهد داد؛ زیرا آینده ذاتاً سرزمینی ناشناخته است. از این رو، تغییر استراتژیک به‌طور طبیعی با سطح بالایی از ابهام همراه است. مدیران ناچارند هم‌زمان بیاموزند چگونه اهداف جدید را عملیاتی کنند و در عین حال، تیم‌ها را برای حرکت در مسیری تازه بسیج نمایند. انگیزه‌بخشی به کارکنان در چنین شرایطی پیچیده‌تر می‌شود، زیرا افراد در مواجهه با تغییر تمایل دارند واکنشی محافظه‌کارانه از خود نشان دهند. این واکنش سبب می‌شود مشارکت آن‌ها در رفتارهای اکتشافی کاهش یابد؛ در حالی که چنین رفتارهایی برای پذیرش و اجرای موفق تغییر ضروری‌اند. در مراحل اولیه تغییر، نبود اهداف شفاف یا مقصدهای مشخص می‌تواند سردرگمی را تشدید کند. در نتیجه، کارکنان که هم‌زمان با احساسات دشوار و فقدان جهت‌گیری روشن مواجه‌اند، ممکن است برای محافظت از خود در برابر ناشناخته‌ها، به حفظ وضع موجود روی آورند. این واکنش به ابهام، ریشه‌ای زیستی دارد و به عملکرد مغز پستانداران و سیستم لیمبیک بازمی‌گردد؛ بخشی از مغز که مسئول پردازش هیجانات است و بقا در کوتاه‌مدت و اجتناب از ناراحتی یا تهدیدهای احتمالی را در اولویت قرار می‌دهد. این ساختار عصبی که تحت تأثیر تجربیات گذشته شکل گرفته است، به‌طور طبیعی به سوی آشنایی گرایش دارد و الگوهای رفتاری شناخته‌شده را ترجیح می‌دهد؛ الگوهایی که پیش‌تر احساس امنیت ایجاد کرده‌اند و در برابر تازگی و نوآوری مقاومت نشان می‌دهند.

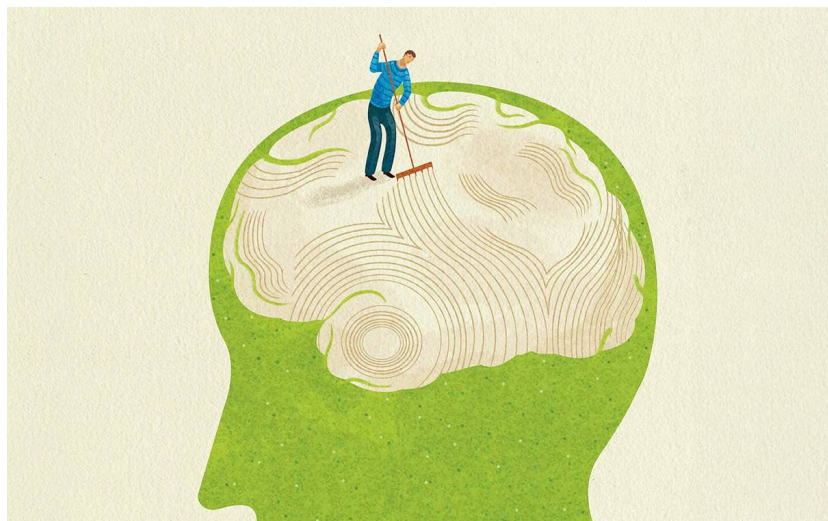
نقش مدیران در ایجاد محیطی پذیرای تغییر

برای آنکه کارکنان بتوانند تغییر را بپذیرند، مدیران باید محیطی فراهم کنند که مشوق اکتشاف، یادگیری و آزمودن رویکردهای جدید باشد. یافته‌های مطالعه نشان می‌دهد که رهبران موفق در مدیریت تغییر، از راهکارهای عملی زیر بهره گرفته‌اند:

- یکی از مدیران، به‌جای تعیین اهداف بلندمدت و سخت‌گیرانه، اهداف کوتاه‌مدتی برای اعضای تیم تعریف کرد که امکان تعدیل آن‌ها با تغییر شرایط وجود

در مقابل، مدیرانی با سطح پایین‌تر ذهن‌آگاهی، بیشتر به رفتارهای روتین و آشنا متوسل می‌شدند، حتی زمانی که این رفتارها با شرایط در حال تغییر سازگار نبود.

این مدیران، بدون دریافت نشانه‌های روشن از محیط و بدون توانایی تطبیق رویکردهای خود، در هدایت تیم‌ها دچار مشکل می‌شدند. در نتیجه، نه تنها نتوانستند به کاهش عدم قطعیت کمک کنند، بلکه در بسیاری موارد ناخواسته به تشدید ابهام و اضطراب در تیم دامن زدند.



توجه ذهن‌آگاهانه

هسته اصلی تمرین ذهن‌آگاهی، پرورش توانایی تمرکز آگاهانه بر لحظه حال است. هنگامی که این حالت را فعال می‌کنیم، می‌توانیم خود را در موقعیت کنونی تثبیت کرده و به‌طور کامل با آنچه در حال رخ دادن است درگیر شویم. این تمرکز، دریافت و پردازش اطلاعات را افزایش می‌دهد و انعطاف‌پذیری رفتاری را تقویت می‌کند. در نتیجه، توجه ذهن‌آگاهانه ما را از سلطه سیستم لیمبیک رها ساخته و امکان می‌دهد رفتار و تصمیم‌گیری ما تحت هدایت قشر پیش‌پیشانی و کارکردهای اجرایی آن قرار گیرد. مدیران ذهن‌آگاه با تمرکز بر رویدادهای جاری، قادرند در میان اهداف مبهم و نامشخص، مسیر خود را پیدا کرده و از سردرگمی عبور کنند.

توجه ذهن‌آگاهانه و نقش آن در مدیریت تغییر

توانایی‌های مرتبط با ذهن‌آگاهی (از جمله تمرکز، استدلال و حل مسئله) پذیرش راهبردهای انعطاف‌پذیر را در برابر راهبردهای سخت، ایستا و غیرقابل‌انعطاف تقویت می‌کند. در بستر تغییرات استراتژیک که اغلب با اهداف مبهم همراه است، مشاهده کردیم مدیرانی که سطح بالاتری از توجه ذهن‌آگاهانه دارند، بهتر می‌توانند با چالش‌های لحظه‌ای مواجه شوند؛ آن‌ها با ذهنی باز، رویکردی پرسشگرانه و آمادگی بیشتر برای پذیرش ریسک عمل می‌کنند. مدیران ذهن‌آگاه، با

داشتن این رویکرد کمک کرد تیم در طول فرایند تحول سازمانی تمرکز خود را حفظ کند، حتی زمانی که ابهامات بلندمدت همچنان پابرجا بود.

- مدیر دیگری شیوه‌های مختلف ارتباطی را آزمود؛ از جمله افزایش جلسات تیمی، ارسال به‌روزرسانی‌های منظم ایمیلی و برگزاری گفت‌وگوهای فردی. هدف او شناسایی مؤثرترین روش برای اطلاع‌رسانی و درگیر نگه داشتن اعضای تیم در جریان تغییر بود.

- مدیر سوم به‌طور موقت نقش‌ها را در تیم جابه‌جا کرد. این اقدام موجب شد اعضا درک عمیق‌تری از وظایف یکدیگر و تأثیر تغییر بر نقش‌های مختلف پیدا کنند. افزون بر این، همدلی و همکاری در تیم تقویت شد و فرصت‌هایی برای بهبود جریان کار آشکار گردید.

ذهن‌آگاهی به‌عنوان عامل تمایز در مدیریت تغییر

یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که ذهن‌آگاهی رهبران تیم یکی از عوامل تمایز کلیدی در موفقیت مدیریت تغییر است. ذهن‌آگاهی به توانایی تمرکز آگاهانه بر تجربه لحظه حال، بدون غرق‌شدن در گذشته یا نگرانی افراطی درباره آینده اشاره دارد. رهبرانی که از سطح بالاتری از ذهن‌آگاهی برخوردار بودند، بهتر می‌توانستند ابهام را هم برای خود و هم برای کارکنانشان مدیریت کنند. نکته مهم این بود که انضباط ذهنی در به‌کارگیری ذهن‌آگاهی در جریان کار روزمره نقش تعیین‌کننده داشت؛ نه صرفاً انجام تمرین‌های ذهن‌آگاهی با هدف افزایش رفاه عمومی.

امنیت روان‌شناختی امتحان کنند. این فرایند، حلقه‌های بازخورد سریع ایجاد می‌کند که به تیم‌ها کمک می‌کند محدودیت‌های پیش‌بینی‌نشده را شناسایی کنند، انتظارات را شفاف سازند و رویکردهای خود را به صورت بلادرنگ اصلاح نمایند. به جای انتظار برای قطعیت کامل یا هماهنگی صددرصدی، تیم‌ها توانمند می‌شوند تا با اقدام عملی پیش بروند، از تجربه بیاموزند، ابهام را کاهش دهند و در عین حال با اهداف استراتژیک در حال تحول هم‌راستا باقی بمانند. این پیروزی‌های کوچک، اجرای تغییرات استراتژیک را تقویت می‌کنند؛ زیرا آگاهی افراد از منافع بالقوه تغییر را افزایش می‌دهند، اعتماد به نفس را بالا می‌برند و ناراحتی ناشی از تغییر را کاهش می‌دهند. با مشارکت در رفتارهای آزمایشی بیشتر، تیم‌ها ظرفیت جمعی خود برای یادگیری و سازگاری را تقویت می‌کنند (ظرفیتی که آن‌ها را برای مواجهه مؤثرتر با تغییرات آینده آماده می‌سازد).

تجهیز مدیران به ابزارهای ذهن‌آگاهی

تمرین‌های ساده پرورش توجه ذهن‌آگاهانه که ریشه در سنت‌های تأملی آسیایی دارند، امروزه ماهیتی سکولار یافته و به‌طور گسترده در دسترس عموم قرار گرفته‌اند. هزاران کتاب، مقاله و اپلیکیشن دیجیتال، تکنیک‌های پایه مدیتیشن و تمرکز ذهن‌آگاهانه را آموزش می‌دهند. افزون بر این، بسیاری از سازمان‌های بزرگ نیز برنامه‌های آموزشی ذهن‌آگاهی را در دستور کار خود قرار داده‌اند؛ از جمله شرکت‌هایی مانند گوگل، تارگت و جنرال میلز. در حال حاضر، اغلب سازمان‌هایی که کارگاه‌های ذهن‌آگاهی برگزار می‌کنند، این اقدام را عمدتاً به دلیل اثبات اثرگذاری آن در کاهش استرس کارکنان انجام می‌دهند. تمرین ذهن‌آگاهی به افراد کمک می‌کند از نشخوار ذهنی فاصله بگیرند و کنترل آگاهانه‌تری بر توجه خود داشته باشند؛ قابلیت‌هایی که به آن‌ها امکان می‌دهد لحظه‌ای مکث کنند، تشخیص دهند چه زمانی ترس و اضطراب در حال فعال‌سازی سیستم لیمبیک است و به‌طور آگاهانه از واکنش‌های هیجانی فاصله بگیرند. تکنیک‌های متنوعی برای تمرکز بر لحظه حال وجود دارد (از جمله تمرکز بر تنفس یا استفاده از محرک‌های بینایی) که می‌توانند فرد را از وضعیت اضطراب یا تهدید خارج کنند. حتی

تمرکز بر آنچه در لحظه اتفاق می‌افتد، قادرند از میان ابهام اهداف عبور کنند. این تمرکز به آن‌ها کمک می‌کند رفتارهای خودکار و تکراری برآمده از گذشته را شناسایی کرده و آگاهانه کنار بگذارند. در نتیجه، فارغ از ترس ناشناخته‌ها، توانایی بیشتری برای سازگاری با تغییر پیدا می‌کنند و در مواجهه با موقعیت‌های جدید، رویکردی اکتشافی‌تر اتخاذ می‌نمایند. در مقابل، مدیرانی که از سطح پایین‌تری از ذهن‌آگاهی برخوردارند، بیشتر دچار واکنش‌های هیجانی و ترس می‌شوند و اهداف مبهم، ظرفیت آن‌ها را برای آزمایش، یادگیری و تجربه‌گری محدود می‌کند. به‌طور خلاصه، مدیری که از توجه ذهن‌آگاهانه برخوردار است می‌داند چگونه بر لحظه حال تمرکز کند، هیجانات خود را مؤثرتر تنظیم نماید و راه‌هایی عملی برای سازگاری با تغییر بیابد. چنین مدیری قادر است عناصر قابل بهبود و تغییر را در جریان تحول استراتژیک شناسایی کند، زیرا از احساس امنیت روانی کافی برای انجام این کار برخوردار است. در نتیجه، مقاومت در برابر ناراحتی ناشی از تغییر کاهش می‌یابد و تعهد بیشتری نسبت به فرایند و الزامات تحول استراتژیک شکل می‌گیرد.

پیامدهای توجه ذهن‌آگاهانه برای تیم‌ها

پذیرش رویکردی اکتشافی از سوی مدیران تأثیر مستقیمی بر اعضای تیم دارد؛ زیرا کارکنان معمولاً به مدیران خود نگاه می‌کنند تا تشخیص دهند کدام باورها، هیجانات و رفتارها قابل پذیرش و مطلوب‌اند. از آنجا که مدیران نخستین افرادی هستند که رهبران ارشد آن‌ها را از تغییرات آتی مطلع می‌سازند، موقعیتی کلیدی دارند تا به‌عنوان مرجع عمل کرده و برداشت و واکنش تیم نسبت به تغییر را شکل دهند. بنابراین، زمانی که مدیران با ابهام راحت‌تر کنار می‌آیند و آزمایش‌گری را به‌عنوان یک رویه استاندارد می‌پذیرند، اعضای تیم نیز گرایش بیشتری به رفتارهای مشابه پیدا می‌کنند. از منظر عملی، این رویکرد برای تیم‌هایی که با تغییرات استراتژیک مواجه‌اند، مزایای فوری و ملموسی دارد. آزمایش‌گری امکان دستیابی به «پیروزی‌های کوچک» را فراهم می‌کند؛ به این معنا که تیم‌ها می‌توانند شیوه‌های جدید کار را، متناسب با شرایط خاص خود و همسو با جهت‌گیری کلان تغییر، در محیطی دارای

را افزایش می‌دهد. پرداختن صرف به ابهام و تلاش برای شفاف‌سازی پیام‌های مدیریت ارشد در دوره تغییرات استراتژیک، به‌تنهایی کافی نیست. مدیران باید به مهارت‌های روان‌شناختی لازم برای هدایت پیچیدگی‌ها و فشارهای تغییر مجهز باشند و درک عمیقی از تأثیر این تحولات بر تیم‌های خود داشته باشند. ذهن‌آگاهی ابزاری قدرتمند برای توسعه این مهارت‌هاست؛ ابزاری که به مدیران کمک می‌کند با آگاهی، انعطاف‌پذیری و حضور ذهن، تغییرات استراتژیک را به شکلی مؤثر و پایدار هدایت کنند.

در سازمان‌هایی که برنامه‌های رسمی ذهن‌آگاهی ارائه نمی‌دهند، مدیران می‌توانند این مهارت‌ها را از طریق اپلیکیشن‌هایی مانند Calm، Insight Timer و Headspace فرا بگیرند.

با این حال، ذهن‌آگاهی صرفاً یک فعالیت فردی برای کاهش استرس نیست. این کاهش استرس باید به‌طور فعال به تعامل مؤثرتر با محیط متغیر و دیگران منجر شود تا بتواند موج‌گسترده‌تری از تغییر ایجاد کند. تنها در این صورت است که ذهن‌آگاهی می‌تواند نقشی معنادار در موفقیت تغییرات استراتژیک ایفا کند.

چگونه ذهن‌آگاهی به آزمایش‌گری و پذیرش تغییر کمک می‌کند

۱. کاهش اضطراب و افزایش توجه به محیط بیرونی
مدیرانی که ذهن‌آگاهی را تمرین می‌کنند، توانایی بیشتری در کاهش اضطراب، قطع الگوهای محدود و عادت‌گونه توجه، و هدایت تمرکز خود به واقعیت‌های بیرونی دارند. این قابلیت به آن‌ها امکان می‌دهد فرصت‌ها یا مشکلاتی را مشاهده کنند که ممکن است از دید دیگران پنهان بماند و پرسش‌های تازه‌ای درباره وضعیت موجود مطرح کنند. همچنین، چنین مدیرانی بهتر می‌توانند تشخیص دهند کدام اعضای تیم به مشتریان یا عملیات نزدیک‌تر هستند و بینش‌هایی دارند که می‌تواند ابهام را کاهش دهد. یا متوجه می‌شوند افرادی با مسیرهای شغلی غیرسنتی ممکن است دیدگاه‌های ارزشمندی برای شرایط کنونی ارائه دهند. با تقویت مهارت‌های مشاهده و گوش‌دادن، مدیران هماهنگی عمیق‌تری با اعضای تیم پیدا می‌کنند و محیطی با امنیت روان‌شناختی بالاتر ایجاد می‌نمایند.

۲. قدرت پیروزی‌های کوچک
توجه ذهن‌آگاهانه که ما را به لحظه حال متصل می‌کند، به‌طور طبیعی با منطق «پیروزی‌های کوچک» هم‌راستاست. این پیروزی‌ها به افراد کمک می‌کنند پیشرفت‌های تدریجی و ملموس را در مسیر تغییر شناسایی کنند. مشاهده موفقیت‌های حاصل از آزمایش‌های کوچک به رهبران امکان می‌دهد مسیرهایی عملی برای عبور از ابهام پیش‌روی تیم ترسیم کنند و حس موفقیت و پیشرفت را تقویت نمایند؛ احساسی که انگیزه ادامه مسیر و کاوش بیشتر

چکیده

این مقاله نشان می‌دهد که ذهن‌آگاهی مدیران نقش مهمی در مدیریت مؤثر تغییرات استراتژیک و هدایت تیم‌ها در شرایط ابهام ایفا می‌کند. مدیران ذهن‌آگاه با کاهش اضطراب، افزایش تمرکز بر محیط پیرامونی و گشودگی نسبت به فرصت‌های نوظهور، توانایی بیشتری در عبور از الگوهای ذهنی محدودکننده دارند. این مهارت همچنین آن‌ها را قادر می‌سازد «پیروزی‌های کوچک» را شناسایی و از آن‌ها به‌عنوان اهرمی برای تقویت انگیزه، یادگیری تدریجی و پذیرش تغییر در تیم‌ها استفاده کنند. در مجموع، ذهن‌آگاهی به مدیران کمک می‌کند تا مقاومت کارکنان در برابر تغییر را کاهش داده و فرآیند تغییرات استراتژیک را به شکلی پایدارتر و اثربخش‌تر پیش ببرند.

کتاب پیشنهادی مدیریت تغییر

نویسنده: جان کاتر
مترجم: علی بای
ناشر: ندای کارآفرین (۱۳۹۸)





تطبيق استراتژی و مهارت ها

این باور استوار باشد که سازمان از پیش شایسته سالار است، رهبران و کارکنان به احتمال زیاد سوگیری های موجود در تصمیم گیری های خود را تشخیص نداده یا اصلاح نخواهند کرد.

سرانجام، نوآوری تحول آفرین اغلب مستلزم بهره گیری از استعدادهایی از سراسر جهان است؛ اما محدودیت های فزاینده مهاجرتی، جابه جایی و جذب کاندیداهای بالقوه را دشوارتر کرده اند. سولون موریرا، رام مودامبی و دیپاک نایاک اشاره می کنند که این محدودیت ها سامان دهی تیم های تحقیق و توسعه هم مکان را با چالش مواجه می کند؛ در حالی که پژوهش ها نشان داده اند تیم های هم مکان معمولاً عملکرد و خروجی بهتری نسبت به تیم های توزیع شده دارند. آن ها چهار راه حل برای تطبیق فرایندهای نوآوری پیشنهاد می کنند که بر دو عامل کلیدی استوار است: میزان قابلیت مستندسازی، انتقال و تفسیر کار دانش محور توسط کارکنان دورکار، و میزان تأثیر هر پروژه بر دارایی های اصلی مالکیت فکری، در مقایسه با فناوری ها یا فنون محیطی.

تبدیل می شوند؛ مدیرانی که در شناسایی کارکنان دارای مهارت های کلیدی نقش ایفا می کنند و از مسیرهای شغلی ای پشتیبانی می کنند که به شکل گری زنجیره تأمین داخلی قوی تر برای استعدادها می انجامد. نویسندگان توضیح می دهند چگونه می توان سرپرستان تیم ها را تشویق کرد تا به رویکرد دوم گرایش بیشتری پیدا کنند.

دوم، در شرایطی که بسیاری از تلاش های مرتبط با تنوع و شمول در شرکت ها زیر سؤال رفته است، بحث درباره ایجاد شایسته سالاری بیش از گذشته مطرح می شود؛ اما این مفهوم در عمل چه معنایی دارد؟ امیلیو جی. کاستیا توضیح می دهد که برخی تلاش ها برای شایسته سالارتر کردن سازمان ها، با وجود نیت های مثبت، می توانند پیامدهای معکوس داشته و نابرابری و بی عدالتی را تشدید کنند. مسئله اصلی، فقدان وفاق بر سر تعریف «شایستگی» است؛ تعریفی که میان افراد و حتی درون یک سازمان می تواند متفاوت باشد. علاوه بر این، سوگیری ها اغلب (حتی ناخواسته) در فرایندهای شناسایی استعداد نفوذ می کنند، حتی زمانی که هدف ظاهری، ارزیابی منصفانه شایستگی است. اگر فرهنگ سازمانی بر

«آیا ما نیروی انسانی لازم برای اجرای موفق برنامه استراتژیک خود را داریم؟» این پرسشی همیشگی است که بسیاری از رهبران کسب و کار حتی در میانه شب نگران آن هستند. با توجه به سرمایه گذاری های پرهزینه سازمان ها در حوزه هایی مانند هوش مصنوعی و سایر ابتکاراتی که اجرای آن ها مستلزم مهارت های جدید است، اهمیت این دغدغه بیش از پیش افزایش یافته است. در این گزارش ویژه، به سه مسئله فوری در حوزه مدیریت استعداد می پردازیم. نخست، نیاز فوری به نقش آفرینی فعال تر سرپرستان تیم ها در تدوین و اجرای راهبردهای مدیریت استعداد در سطح سازمان وجود دارد. استفان یوس، آنتونی مک دانل و آگنیشکا اسکوزا در پژوهش های خود نشان می دهند که مدیران میانی، هنگام حمایت از مدیریت استعداد سازمانی، در یکی از چهار الگوی رفتاری قرار می گیرند. برخی از آن ها دیدگاهی کوتاه مدت یا خودمحور دارند که موجب محدود شدن جابه جایی داخلی استعدادها با پتانسیل بالا می شود یا آن ها را از مشارکت در گفت وگوهای راهبردی مهم درباره توسعه مهارت ها و توانمندی های آینده بازمی دارد. در مقابل، گروهی دیگر به حامیان فعال



ساخت تیم های نوآوری فراملی



رویکرد داده محور برای پیشبرد شایسته سالاری



چگونه حامیان مدیریت استعداد را پرورش دهیم

چگونه حامیان مدیریت استعداد را پرورش دهیم

بسیاری از مدیران توجه کافی به راهبرد مدیریت استعداد ندارند. پنج اقدام مداخله‌ای می‌تواند تعهد آنان را در شناسایی و توسعه قابلیت‌های محوری تقویت کند.

■ دکتر ایمان آدمی دهکردی: پژوهشگر و فعال ارتباطات



هم‌زمان با آنکه رهبران سازمانی با مسئولیت‌هایی روزبه‌روز پیچیده‌تر و طاقت‌فرساتر مواجه می‌شوند، میزان تعهد و نحوه نگرش آنان به مدیریت استعداد نیز به‌طور قابل‌توجهی متفاوت است. در حالی که برخی رهبران به‌صورت فعال استعدادها را شناسایی، پرورش، حفظ و به‌کار می‌گیرند، برخی دیگر این فعالیت‌ها را نادیده می‌گیرند. این بی‌توجهی، با توجه به تداوم شکاف‌های مهارتی و افزایش انتظارات کارکنان برای توسعه شغلی، یادگیری مستمر و دریافت قدردانی، می‌تواند پیامدهای زیان‌باری برای سازمان‌ها به همراه داشته باشد. اتخاذ یک رویکرد راهبردی به مدیریت استعداد در سطح سازمان - به‌ویژه زمانی که با تعهد جدی رهبران همراه شود - سازوکاری قدرتمند برای افزایش چابکی عملیاتی فراهم می‌کند؛ چرا که امکان شکل‌گیری نیروی کاری سیال‌تر و منعطف‌تر را مهیا می‌سازد. رویه‌ها و ابزارهای مبتنی بر شواهد می‌توانند مدیریت استعداد و استقرار راهبردی آن را از طریق تطبیق پویا میان مهارت‌های کارکنان و نیازهای سازمانی تسهیل کنند. برای مثال، پژوهش‌ها نشان داده‌اند که بازارهای داخلی استعداد می‌توانند تعهد کارکنان را افزایش داده و نرخ جابه‌جایی نیروی انسانی را کاهش دهند؛ با این حال، اثربخشی چنین سازوکارهایی به میزان همکاری و هماهنگی میان واحدهای مختلف سازمان بستگی دارد.

تحقق این تغییر اساسی مستلزم بهبود فرهنگ سازمانی است و این امر، بدون تعهد رهبران به مدیریت استعداد، امکان‌پذیر نخواهد بود.

در این مقاله، «مدل رهبری استعداد» را معرفی می‌کنیم؛ مدلی که بر اساس مصاحبه‌های ما با مدیران میانی توسعه یافته و نقش‌ها و الگوهای رفتاری متفاوتی را توصیف می‌کند که رهبران در مواجهه با مدیریت استعداد از خود نشان می‌دهند (رجوع شود به «چهار رویکرد به مدیریت استعداد»، صفحه ۳۱). مدیران ارشد می‌توانند از این چارچوب برای درک بهتر سبک‌های رهبری استعداد در میان سرپرستان تیم‌ها (و همچنین برای بازاندیشی در رویکردهای خود) استفاده کنند تا زمینه مشارکت مؤثرتر مدیران در تدوین و اجرای راهبرد مدیریت استعداد در سطح سازمانی فراهم شود.

چهار رویکرد مدیریت استعداد

مدل ما چهار رویکرد متمایز به مدیریت استعداد را بر اساس دو بُعد کلیدی ترسیم می‌کند:

۱) عمق راهبردی رهبر (تاکتیکی در برابر راهبردی) و

۲) دامنه تأثیرگذاری (محدود به تیم خود یا در سطح کل سازمان).

۱. تماشاگر (The Bystander)

این مدیران رویکردی منفعلانه نسبت به مدیریت

استعداد اتخاذ می‌کنند. آن‌ها مشارکت اندکی در شناسایی و توسعه استعدادها دارند و تعهد محدودی به راهبرد مدیریت استعداد سازمان نشان می‌دهند. تماشاگران معمولاً بر الزامات عملیاتی کوتاه‌مدت تمرکز می‌کنند و ملاحظات بلندمدت و راهبردی (مانند توسعه خط جانشین‌پروری) را نادیده می‌گیرند. تمرکز غالب آن‌ها بر تیم خود باعث می‌شود مشارکت ناچیزی در گفت‌وگوهای گسترده‌تر مرتبط با استعداد در سطح سازمان داشته باشند. پژوهش ما سه دلیل اصلی را برای بروز این نگرش شناسایی کرده است. نخست و شایع‌ترین دلیل آن است که این مدیران احساس می‌کنند تنها باید بر فعالیت‌هایی تمرکز کنند که مستقیماً در ارزیابی عملکردشان سنجیده می‌شود. این یافته نشان می‌دهد اگر مدیریت استعداد به عنوان یکی از شاخص‌های ارزیابی مدیران تعریف نشود، به سادگی به اولویتی کم‌اهمیت تبدیل خواهد شد.

دلیل دوم، کمبود منابع، آموزش یا دانش لازم برای مدیریت اثربخش استعدادهاست که از سوی برخی مدیران گزارش شده است. در نهایت، گروهی از مدیران اساساً تمایلی به درگیر شدن در این حوزه ندارند و هیچ تعهدی نسبت به راهبرد مدیریت استعداد سازمان احساس نمی‌کنند؛ آن‌ها این مسئولیت را موضوعی حاشیه‌ای تلقی کرده و ترجیح می‌دهند آن را به واحد منابع انسانی واگذار کنند. مشارکت محدود تماشاگران در توسعه استعداد می‌تواند به کاهش انگیزه کارکنان و در نهایت افزایش ترک خدمت منجر شود. این رویکرد غیرمتعهدانه همچنین خط جانشین‌پروری رهبری را به شدت تضعیف کرده و خطر اتخاذ تصمیم‌های زیان‌بار در برنامه‌ریزی جانشینی را افزایش می‌دهد.

۲. محافظ (The Protector)

این دسته از مدیران به انباشت و «نگه‌داشت» استعدادها گرایش دارند. اگرچه آن‌ها ارزش شناسایی و پرورش استعداد را درک می‌کنند و دارای دیدگاهی بلندمدت هستند، تمرکز اصلی‌شان صرفاً بر تیم خودشان معطوف است و می‌کوشند استعدادها را در حوزه نظارت مستقیم خود حفظ کنند. رهبرانی که نقش محافظ را بر عهده می‌گیرند، استدلال‌های متعددی برای توجیه این رویکرد ارائه می‌کنند. بسیاری از این مدیران بر

ضرورت حفظ ثبات تیم تأکید دارند و جابه‌جایی هدفمند و برنامه‌ریزی‌شده استعدادها در داخل سازمان را «کاهنده بهره‌وری» و «اخلال‌گر» می‌دانند. از نگاه آنان، زمانی که تحقق اهداف عملکردی مدیر به کارکنان مستعد وابسته باشد، انتقال این افراد به فرصت‌های شغلی دیگر درون سازمان می‌تواند پیامدهای منفی برای عملکرد تیم (و در نتیجه، عملکرد خود مدیر) به همراه داشته باشد.

برخی از مدیرانی که منابع مالی و زمانی قابل‌توجهی را صرف توسعه حرفه‌ای کارکنان خود کرده‌اند، ابراز نگرانی می‌کنند که با انتقال اعضای تیم به واحدهای دیگر، بازده سرمایه‌گذاری انجام‌شده از بین برود. افزون بر این، گروهی از مدیران به دلیل نبود فرآیندهای شفاف و قابل‌اتکا برای جایگزینی کارکنان منتقل‌شده، با سیاست‌های جابه‌جایی هدفمند و برنامه‌ریزی‌شده استعدادها در داخل سازمان مخالفت می‌ورزند. محافظان معمولاً دیدگاهی محدود اتخاذ می‌کنند و از جابه‌جایی استعدادها به سایر واحدهای کاری (حتی در درون همان سازمان) هراس دارند. این رویکرد می‌تواند مسیر شغلی کارکنان را مسدود کرده و به نارضایتی آنان، ناشی از محدودیت فرصت‌های رشد، بینجامد. همچنین رویکرد دفاعی محافظان ممکن است به پنهان‌سازی اطلاعات ارزشمند مربوط به مهارت‌ها و قابلیت‌ها منجر شود؛ امری که توانایی سازمان برای تطبیق پویا با محیط‌های در حال تغییر را تضعیف می‌کند.

۳. رابط (The Connector)

این دسته از مدیران رویکردی مبتنی بر اشتراک‌گذاری اتخاذ می‌کنند و جابه‌جایی و انتقال کارکنان میان واحدهای مختلف سازمانی را تسهیل می‌نمایند؛ با این حال، از تعهد راهبردی مستحکم به برنامه جامع مدیریت استعداد سازمان برخوردار نیستند. علی‌رغم تعاملات مستمر فراتر از مرزهای وظیفه‌ای تعریف‌شده، این رهبران مشارکت محدودی در فرآیندهای نظام‌مند شناسایی و توسعه استعدادها، ارزش‌آفرین دارند و در عوض، رویکردی عمدتاً کوتاه‌مدت و عملیاتی را دنبال می‌کنند. یافته‌های پژوهشی ما نشان می‌دهد که برخی مدیران آگاهانه نقش «رابط انعطاف‌پذیر» را برمی‌گزینند تا از ایجاد تصویری بازدارنده یا مانع‌زا در نگاه

با استقرار هوشمندانه استعدادها، چابکی عملیاتی (Agility) سازمان را تقویت کرده و می‌توانند به‌عنوان سفیران مدیریت استعداد در سطح شرکت ایفای نقش کنند. با این حال، این رهبران باید روابط خود با سایر ذی‌نفعان را به‌دقت مدیریت نمایند تا از پدیده «شکار استعداد» درون‌سازمانی جلوگیری شود. افزون بر این، لازم است نگرانی مدیران و کارکنان نسبت به سطوح بالای جابه‌جایی داخلی را کاهش دهند؛ چرا که در صورت مدیریت نادرست، این جابه‌جایی‌ها می‌تواند ثبات تیم‌ها و اثربخشی عملیاتی را با چالش مواجه سازد.

پژوهش

- به‌منظور بررسی چگونگی مدیریت استعداد توسط مدیران میانی، پژوهشگران یک مطالعه کیفی انجام دادند که طی آن داده‌ها از طریق ۱۴۷ مصاحبه عمیق نیمه‌ساختاریافته در ۲۶ سازمان چندملیتی گردآوری شد.
- تمرکز مصاحبه‌ها بر نحوه شناسایی، توسعه، نگهداشت و استقرار استعدادها در سازمان‌ها، نقش مدیران میانی در این فرایندها و همچنین چالش‌های اجرای راهبردهای مدیریت استعداد بود.
- داده‌های به‌دست‌آمده با استفاده از تحلیل مضمونی و در پیوند میان شواهد تجربی و نظریه پارادوکس تبادل تحلیل شدند. نتیجه این تحلیل، شناسایی و دسته‌بندی رویکردهای دفاعی و فعال مدیران بود که در نهایت به تدوین مدل رهبری استعداد انجامید.

چهار رویکرد مدیریت استعداد

مدل رهبری استعداد می‌تواند به شناسایی رفتارهایی که ممکن است اثربخشی سازمانی را محدود کنند، کمک کند.

تاکتیکی	استراتژیک
رابط در اشتراک‌گذاری استعداد بین واحدها مشارکت می‌کند. اما تعهد محدودی به استراتژی استعداد سازمان دارد. سرمایه‌گذاری نسبتاً کمی در حوزه شناسایی و توسعه استعداد می‌کند.	کاپیتان تعهد قوی به استراتژی استعداد سازمان نشان می‌دهد. پیشرو در شناسایی، توسعه و اشتراک‌گذاری استعداد، هم در تیم خود و هم در سراسر سازمان است.

ذی‌نفعان اجتناب کنند. در بسیاری از سازمان‌ها، رابطه‌ها نسبت به گردش استعدادها گشوده‌اند، اما تمایلی ندارند در جزئیات مدیریت استعداد درگیر شوند و این مسئولیت را وظیفه واحد منابع انسانی تلقی می‌کنند. این گروه از رهبران انگیزه اندکی برای همسوسازی رویه‌های خود با راهبردهای کلان مدیریت استعداد سازمان دارند. این وضعیت می‌تواند بسیار مسئله‌ساز باشد؛ زیرا سرمایه‌گذاری در توسعه استعداد (از طریق گردش شغلی یا انتقال داخلی) در صورت نبود ارزیابی دقیق از تناسب افراد با موقعیت‌های جدید، ممکن است به نتایج مورد انتظار منجر نشود. در نتیجه، رابطه‌ها ناخواسته با خطر عدم تطابق استعداد، افت عملکرد و اتلاف منابع سرمایه‌گذاری شده در توسعه کارکنان مواجه می‌شوند.

۴. کاپیتان (The Captain)

کاپیتان‌ها رهبرانی هستند که آمادگی دارند هدایت و رهبری تلاش‌های مدیریت استعداد را به‌طور فعال بر عهده گیرند. آنان دیدگاهی بلندمدت، راهبردی و سازمان‌گستر دارند و نسبت به راهبرد مدیریت استعداد سازمانی آگاه و متعهدند. این رهبران اهمیت شناسایی، توسعه و نگهداشت استعدادها را به‌خوبی درک کرده و اشتراک‌گذاری آن‌ها را در سراسر واحدهای سازمانی تسهیل می‌کنند. در پژوهش ما، کاپیتان‌ها به واسطه رویکرد فعالانه و آینده‌نگر خود متمایز می‌شوند. آن‌ها خود را صرفاً مدیر یک تیم نمی‌دانند، بلکه نقش «پرورش‌دهنده رهبران آینده» برای کل سازمان را ایفا می‌کنند. رهبرانی با این نگرش، سازمان را به‌مثابه یک بازار داخلی استعداد در نظر می‌گیرند؛ بازاری که در آن، جابه‌جایی هدفمند و برنامه‌ریزی‌شده استعدادها می‌تواند هم به رشد حرفه‌ای کارکنان و هم به موفقیت بلندمدت سازمان بینجامد. در چنین چارچوبی، افراد شناسایی‌شده به‌عنوان استعداد، به‌صورت راهبردی در بازار داخلی مستقر می‌شوند تا سازمان بتواند بیشترین بهره را از قابلیت‌های آنان ببرد. برای نمونه، یکی از مدیران مورد مطالعه ما به‌طور منظم با همتایان خود در واحدهای مختلف سازمان جلسه برگزار می‌کرد تا درباره نیازهای آتی استعداد و جابه‌جایی‌های بالقوه همسو با اولویت‌های راهبردی سازمان گفت‌وگو کند. کاپیتان‌ها

رهبری

برای پر کردن نقش‌های حیاتی از داخل سازمان ۲۵ درصد بهبود یافته است. همسوسازی راهبردهای کسب‌وکار و استعداد، انتظارات را شفاف می‌کند و به رهبران نشان می‌دهد که مدیریت استعداد نه یک وظیفه جانبی منابع انسانی، بلکه توانمندساز حیاتی اجرای راهبرد سازمانی است. این همسویی، رهبران را از تمرکز صرف بر سطح تیم و نگاه تاکتیکی، به سوی دامنه اثرگذاری سازمانی و دیدگاهی راهبردی سوق می‌دهد و مدیریت استعداد را به بخشی از هویت رهبری آنان تبدیل می‌کند، نه منبعی برای ابهام یا مقاومت. تحقق این تغییر مستلزم آن است که مدیران به‌طور منظم برای گفت‌وگو درباره مدیریت استعداد به‌عنوان بخشی جدایی‌ناپذیر از اجرای راهبرد گرد هم آیند؛ از جمله در چرخه‌های برنامه‌ریزی راهبردی، جلسات برنامه‌ریزی نیروی کار و برنامه‌های توسعه رهبری. برای مثال، یک شرکت آلمانی فعال در حوزه کالاهای مصرفی با تکیه بر مدل‌های نقش داخلی، تجربه‌های موفق عملیاتی را مستندسازی و در قالب کارگاه‌هایی به اشتراک گذاشت تا همسویی میان راهبرد کسب‌وکار و استعداد را ملموس سازد. استفاده از مطالعات موردی و روایت‌های موفقیت، به رهبران کمک می‌کند اثر واقعی مدیریت استعداد بر عملکرد کسب‌وکار را درک کرده و برای ایفای نقش حامی استعداد در سازمان ترغیب شوند.

۲. طراحی مشترک روش‌های مدیریت استعداد

سازمان‌ها می‌توانند با طراحی مشترک ابتکارات مدیریت استعداد، مشارکت مدیران میانی بیشتری را جلب کنند و مدیریت استعداد را به مسئولیتی مشترک و جمعی تبدیل نمایند. این رویکرد به رهبران کمک می‌کند تا دریابند چگونه سیاست‌ها و ابزارهای مدیریت استعداد با واقعیت‌های کاری آن‌ها تطبیق می‌یابد و در نتیجه، احتمال آزمایش، سازگاری و تداوم رفتارهای جدید افزایش می‌یابد. در پژوهش حاضر، یک خودروساز آمریکایی با واگذاری مسئولیت‌های مشخص، رهبران را توانمند ساخت. برای مثال، هدایت یک «نیروی ویژه استخر استعداد» به مدیران سپرده شد تا به‌طور مستقیم در تعریف دامنه، طراحی چارچوب‌ها و شکل‌دهی رویکردهای یکپارچه مدیریت

تماشگر	محافظ
تعهد کمی به استراتژی استعداد سازمان نشان می‌دهد.	در انباشتن و نگهداری استعدادها درون تیم خود می‌پردازد.
و یا ممکن است منابع کافی برای مشارکت در شناسایی، توسعه و اشتراک‌گذاری استعداد نداشته باشد.	منافع یک استراتژی استعداد را می‌بیند و در شناسایی و توسعه آن مشارکت می‌کند. اما تمایلی به اشتراک‌گذاری استعدادها ندارد.

پرورش تعهد در مدیریت استعداد

برای ایجاد خطوط زنجیره استعداد پایدار، سازمان‌ها به تعداد بیشتری «کاپیتان» نیاز دارند؛ رهبرانی که مدیریت استعداد را با نگاهی بلندمدت و راهبردی حمایت می‌کنند. بر اساس یافته‌های این پژوهش، پنج اقدام مداخله‌ای می‌تواند به پرورش چنین رهبرانی کمک کند (رجوع شود به «پرورش حامیان مدیریت استعداد»)، (صفحه ۳۲).

۱. همسو کردن راهبردهای کسب‌وکار و استعداد

همسویی راهبرد کسب‌وکار و راهبرد استعداد، شرط اساسی شکل‌گیری درک مشترک و اجرای اقداماتی است که اثر سازمانی معنادار ایجاد می‌کنند. نخستین گام در این مسیر، شفاف‌سازی قابلیت‌های هسته‌ای است که سازمان برای تحقق اولویت‌های راهبردی خود (در حال و آینده) به آن‌ها نیاز دارد. برای نمونه، یک شرکت داروسازی سوئیسی، قابلیت‌های بحرانی مرتبط با زیست‌دارو، تحلیل داده و فناوری را شناسایی کرد و سپس تصمیم گرفت این قابلیت‌ها را یا از طریق استخدام مبتنی بر مهارت یا از مسیر توسعه درون‌سازمانی و برنامه‌های هدفمند ارتقا و بازآموزی مهارت تأمین کند. به‌طور مشابه، یک شرکت الکترونیکی هلندی کارگاه‌های همسوسازی قابلیت‌ها را برگزار کرد که در آن رهبران منابع انسانی و کسب‌وکار به‌طور مشترک درباره نیازهای مهارتی پروژه‌های آینده گفت‌وگو می‌کردند. این رویکرد توسط یک خودروساز آلمانی نیز اتخاذ شد؛ شرکتی که کارگاه‌های سه‌ماهه‌ای برای ترسیم نظام‌مند جهت‌گیری راهبردی خود در برابر قابلیت‌های فعلی و آتی کارکنان برگزار کرد. این شرکت گزارش داد که پس از اجرای این کارگاه‌ها، توانایی‌اش

سازمان‌ها می‌توانند با تمرکز بر پنج عنصر به هم پیوسته قهرمانان مدیریت استعداد را پرورش دهند.



راهبردهای مدیریت استعداد به رهبران کسب‌وکار، زمینه‌ساز تصمیم‌گیری هماهنگ‌تر و اجرای اثربخش‌تر این راهبردها خواهد بود. در این مسیر، استفاده از پلتفرم‌های دیجیتال، سازوکارهای حاکمیتی و رویکردهای عملی می‌تواند ارتباطات سازمانی را بهبود بخشد. در نهایت، این شفافیت به درونی‌سازی اهداف مدیریت استعداد در میان رهبران کمک کرده و شکل‌گیری درک مشترک نسبت به این حوزه را تسهیل می‌کند. برای نمونه، یک گروه مشاوره بریتانیایی با سرمایه‌گذاری در یک پلتفرم یکپارچه مدیریت استعداد، امکان دسترسی مدیران به داده‌ها و منابع متنوعی از جمله تحلیل استعدادهای کلیدی، ابزارهای پشتیبان توسعه و سامانه‌های برنامه‌ریزی جانشینی را فراهم ساخت. این پلتفرم با افزایش شفافیت و تقویت تعامل مدیران با راهبردها و روش‌های مدیریت استعداد، به رشد ترفیعات داخلی در سازمان انجامید. همچنین، شرکت کالای مصرفی بریتانیایی که پیش‌تر به آن اشاره شد، با تشکیل شورای راهبردی مدیریت استعداد متشکل از مدیران حامی این رویکرد و اعضای سطح C، بستری برای گفت‌وگوی منظم فراهم آورد تا هر سه ماه یک‌بار راهبردهای استعداد به صورت مشترک مورد بررسی و هم‌اندیشی قرار گیرد.

برخی سازمان‌ها مکانیسم‌های مستمرتری برای برقراری ارتباط میان راهبردها و روش‌های مدیریت استعداد ایجاد کرده‌اند. برای مثال، یک شرکت دارویی

استعداد مشارکت کنند. این تجربه، اعتماد به نفس و شایستگی رهبران را در حوزه مدیریت استعداد تقویت کرد و به ایجاد تعاریف مشترک، مسیرهای شغلی شفاف‌تر و چارچوب‌های توسعه منسجم‌تر در سراسر سازمان انجامید. همچنین، این اقدام نگاه رهبران را از تمرکز سیلویی بر تیم‌های منفرد، به تفکر سازمانی تغییر داد. نمونه‌های مشابهی در سایر سازمان‌ها نیز مشاهده شد. یک شرکت بریتانیایی فعال در حوزه کالاهای مصرفی، جلسات منظم بین‌بخشی به صورت طوفان فکری برگزار کرد تا چالش‌های مدیریت استعداد شناسایی و راه‌حل‌های بالقوه ارائه شود. همچنین، یک بانک هلندی ((آزمایشگاه‌های نوآوری مدیریت استعداد)) راه‌اندازی کرد که در آن رهبران می‌توانستند ابتکارات جدید را پیشنهاد داده و در مقیاس محدود آزمایش کنند. پیشنهادها موفق پس از اعتبارسنجی، در سطح سازمان اجرا شدند و همین امر به افزایش حمایت رهبران ارشد از راهبرد مدیریت استعداد انجامید.

ارتباط شفاف میان رویکردها و منابع مدیریت استعداد

سازمان‌ها لازم است فلسفه شناسایی استعدادها، اولویت‌ها، روش‌های اجرایی و منابع در دسترس برای پیاده‌سازی مدیریت استعداد را به صورت شفاف و منسجم تبیین کنند. انتقال خلاصه اما جامع

شده بود. این توافقاتها که به صورت مشارکتی در سراسر واحدهای کسب و کار تنظیم شدند، به طراحی و تأیید رویه‌های مشخص برای جابجایی هدفمند استعدادها انجامید. برای مدیریت بار شناختی رهبران، حمایت از مدیریت استعداد باید در وظایف کلیدی آنان تعبیه شود تا این فعالیت‌ها به عنوان مسئولیت‌های اضافی تلقی نگردند. به جای درج عبارات کلی در شرح وظایف مانند «مدیریت تیم‌ها»، سازمان‌ها می‌توانند به طور مشخص بر شناسایی کارکنان با پتانسیل بالا یا جانشینان، توسعه استعداد از طریق آموزش، کوچینگ و منتورینگ، و استقرار آنان در بازارهای داخلی تأکید کنند. در نتیجه، رهبران رفتارهای روزمره خود را بازتنظیم کرده و بخش قابل توجهی از زمان خود را به توسعه تیم و تصمیم‌گیری‌های مرتبط با استعداد اختصاص می‌دهند.

حامیان مدیریت استعداد را شناسایی و پاداش دهید

پاسخگو نگه داشتن رهبران در قبال شناسایی، توسعه، نگهداشت و استقرار استعداد مستلزم تعریف مجموعه‌ای روشن از اهداف و سنجه‌های قابل اندازه‌گیری و پایش منظم آن‌هاست. فراتر از شاخص‌های عملکرد عملیاتی، این سنجه‌ها می‌توانند شامل نرخ نگهداشت استعداد، امتیازات تعامل کارکنان، اقدامات برنامه‌ریزی جانشینی، میزان جابجایی داخلی استعدادها و فعالیت‌های یادگیری و توسعه باشند. شناسایی و پاداش‌دهی به حامیان مدیریت استعداد، رفتار رهبران را از رویکردهای اختیاری به سرمایه‌گذاری فعال در حوزه استعداد سوق می‌دهد. شناسایی ملموس، هم بر انگیزه‌های درونی و هم بیرونی اثر می‌گذارد و رهبران را به مشارکت بیشتر در مدیریت استعداد سازمانی ترغیب می‌کند. از طریق چنین مشوق‌های شفاف، مدیریت استعداد به جای فعالیتی تحمیلی یا فرعی، به اولویتی راهبردی تبدیل می‌شود. برای مثال، یک شرکت کالای مصرفی بریتانیایی با طراحی داشبورد مدیریت استعداد شامل شاخص‌های کلیدی عملکرد که به صورت فصلی پایش می‌شدند، شفافیت و پاسخگویی را تقویت کرد و از مدیران خواست گزارش‌های دوره‌ای از فعالیت‌ها،

سوئیزی جلسات دوهفته‌ای ۳۰ دقیقه‌ای را برای بررسی راهبرد استعداد طراحی کرد. این جلسات به تیم‌های منابع انسانی امکان می‌داد سیاست‌های خود را در زمینه به‌روزرسانی بانک استعدادها، روندهای بازار و نمونه‌های موفقیت با رهبران به اشتراک بگذارند. از زمان برگزاری این جلسات، شرکت افزایش ۳۵ درصدی در جابجایی و انتقال کارکنان بین واحدهای مختلف سازمانی را گزارش کرده است. رویکردی مشابه توسط یک خرده‌فروش سوئدی به کار گرفته شد که جلسات دوهفته‌ای بین‌وظیفه‌ای برای تبادل دانش راه‌اندازی کرد؛ اقدامی که به توسعه روش‌های نوآورانه در تعامل با استعدادها انجامید. همچنین، یک شرکت کالای مصرفی بریتانیایی با تمرکز بر شبکه‌سازی، شبکه‌ای داخلی از حامیان مدیریت استعداد ایجاد کرد که امکان اشتراک‌گذاری منظم بهترین تجربیات و ارائه پشتیبانی در حوزه مدیریت استعداد را فراهم ساخت. شفافیت در داده‌های مرتبط با استعدادها و گفت‌وگو درباره آن‌ها با سایر رهبران، به تغییر ذهنیت مدیران کمک کرده و مدیریت استعداد را به ابزاری برای تحقق اهداف راهبردی سازمان تبدیل می‌کند.

مدیریت استعداد را به بخشی هسته‌ای از نقش رهبران تبدیل کنید

مدیریت استعداد باید جزئی جدایی‌ناپذیر از نقش‌های رهبری تلقی شود؛ نه صرفاً به عنوان فعالیتی مقطعی یا الزامی مبتنی بر «تیک زدن چک‌لیست‌ها». رهبران باید به طور مستمر در شناسایی کارکنان با عملکرد برتر و پتانسیل بالا، حمایت از توسعه آنان، بهبود عملکرد و استقرار هدفمند استعدادها مشارکت داشته باشند. این مسئولیت‌ها باید به صورت صریح در طراحی نقش‌های رهبری لحاظ شوند. برای نمونه، یک بانک سرمایه‌گذاری آمریکایی از رهبران عملیاتی خواست تا به طور منظم در جلسات بررسی استعداد مشارکت کنند و به شکل فعال کارکنان با پتانسیل بالا و جانشینان بالقوه را در واحدهای خود شناسایی نمایند. همچنین، دو سازنده خودروی آلمانی و آمریکایی توافقی نامه‌های مشابهی در حوزه مدیریت استعداد تدوین کردند که در آن، مسئولیت‌های مرتبط با توسعه استعدادها رهبری به طور شفاف تعریف

چکیده

این مقاله به بررسی چالش‌های مدیریت استعداد و چهار رویکرد اصلی رهبران سازمان‌ها در مواجهه با آن می‌پردازد. این رویکردها شامل «تماشاگر»، «محافظ»، «رابط» و «کاپیتان» هستند و سطوح متفاوتی از تعهد رهبران به شناسایی، توسعه و نگهداشت استعدادها را نشان می‌دهند. نتایج نشان می‌دهد که رهبران بسته به میزان ذهن‌آگاهی، نگرش راهبردی و کیفیت تعامل با تیم‌های خود، یکی از این رویکردها را در پیش می‌گیرند. مقاله همچنین پنج اقدام مداخله‌ای کلیدی برای تقویت تعهد رهبران در مدیریت استعداد معرفی می‌کند؛ از جمله همسوسازی راهبردهای کسب‌وکار و استعداد و طراحی مشترک ابتکارات مدیریت استعداد. اجرای این اقدامات به سازمان‌ها کمک می‌کند تا در مواجهه با تغییرات و چالش‌های محیطی، از سرمایه انسانی خود به شکلی اثربخش‌تر بهره‌برداری کرده و چابکی سازمانی را ارتقا دهند.

کتاب پیشنهادی

مدیریت استعداد؛ یک رویکرد انتقادی به واقعیت‌های استعداد

نویسنده: بیلی آدامسن

مترجمان: امیر احسانی، مصطفی عربی

ناشر: انتشارات چاپ و نشر بازگانی

موفقیت‌ها و چالش‌های خود ارائه دهند. به‌طور مشابه، یک شرکت کالای مصرفی آمریکایی واحدهای سازمانی را بر اساس توانایی آن‌ها در شناسایی، توسعه، فعال‌سازی، نگهداشت و استقرار استعداد ارزیابی کرد. شرکت کالای مصرفی آلمانی که پیش‌تر به آن اشاره شد، گامی فراتر برداشت و ارزیابی عملکرد و ساختارهای پاداش مدیران را به فعالیت‌های مدیریت استعداد پیوند زد. پاداش‌ها به اشتراک‌گذاری فعال و استقرار راهبردی استعداد در واحدهای مختلف وابسته شد. با این حال، پس از اجرای چنین نظام‌هایی، سازمان‌ها باید مراقب باشند که اهمیت مدیریت استعداد حفظ شود و این حوزه صرفاً به‌واسطه مشوق‌های مالی هدایت نگردد.

یک رهبر ممکن است به دلایل گوناگون، کمتر از آنچه انتظار می‌رود در برنامه‌های مدیریت استعداد درگیر شود. به‌جای اتکا به فرضیات ساده‌انگارانه درباره فقدان تعهد، سازمان‌ها باید موانع بالقوه مشارکت رهبران را به‌طور دقیق شناسایی کرده و برای کاهش آن‌ها اقدام کنند. حتی تعدیلات نسبتاً کوچک در نحوه طراحی، ارتباط و اجرای راهبردها و رویه‌های مدیریت استعداد می‌تواند تفاوتی معنادار در میزان مشارکت رهبران و ایفای نقش مؤثر آنان به‌عنوان رهبران منابع انسانی ایجاد کند. به‌ویژه در شرایط کنونی که سازمان‌ها با کمبودهای چشمگیر مهارتی و محدودیت‌های فزاینده در محیط‌های کاری مواجه‌اند، پرورش رهبرانی که به‌طور واقعی از مدیریت استعداد حمایت کنند، ضرورتی راهبردی محسوب می‌شود. چنین رهبرانی می‌توانند به پایداری خطوط زنجیره استعداد کمک کرده و هم‌زمان، چابکی و توان انطباق‌پذیری سازمان را در مواجهه با تغییرات محیطی افزایش دهند.

گزارش ویژه

داده ورزی

رویکرد مبتنی بر داده برای پیشبرد شایسته‌سالاری

■ دکتر عبدالله شالی: پژوهشگر و فعال ارتباطات

به جای اتکا به «بهترین رویه‌ها»، کارفرمایان باید رویکردی راهبردی در مدیریت استعداد اتخاذ کنند که به‌طور هم‌زمان به مسئله سوگیری و نابرابری بپردازد و تصمیم‌هایی کارآمد، عادلانه و مبتنی بر شایستگی را تضمین نماید. ساخت سازمان‌هایی شایسته‌سالار و عادلانه، فرایندی پیچیده اما حیاتی است؛ موضوعی که بسیاری از رهبران کسب‌وکار به اهمیت آن پی برده‌اند. تحقق این هدف مستلزم وجود نظام‌های



اثربخش مدیریت استعداد است؛ نظام‌هایی که بتوانند افراد واجد شرایط و باانگیزه را جذب، پرورش و حفظ کنند؛ افرادی که محرک‌های اصلی موفقیت سازمانی به شمار می‌روند. در کتاب پارادوکس شایسته‌سالاری هشدار داده‌ام که برخی تلاش‌های سازمانی برای تقویت شایسته‌سالاری و تعالی، ممکن است به‌طور متناقض، به تشدید نابرابری‌ها و بی‌عدالتی‌ها بینجامد. در این چارچوب، سه یافته کلیدی (همراه با هشدارهای مرتبط) ارائه شده است که مجموعاً «پارادوکس



شایسته‌سالاری» را شکل می‌دهند. نخستین هشدار آن است که صرف وجود فرایندهای رسمی برای استخدام، ارزیابی و ارتقای بهترین‌ها، لزوماً به عدالت منجر نمی‌شود. هر فرایند مدیریت استعداد می‌تواند در معرض سوگیری و ناکارآمدی قرار گیرد و این خطر وجود دارد که به جای ایجاد فرصت برابر، به تثبیت یا تقویت مزیت‌های ناعادلانه برای برخی گروه‌ها منجر شود.

هشدار دوم به این نکته اشاره دارد که تأکید بر شایسته‌سالاری - چه به صورت ضمنی و چه آشکار - به عنوان مبنای استخدام، ارتقا و نظام‌های پاداش، ممکن است پیامدهایی ناخواسته برای زنان، اقلیت‌های نژادی، مهاجران و سایر گروه‌های تاریخی محروم داشته باشد. هنگامی که افراد باور دارند سازمانشان ذاتاً شایسته‌سالار است، احتمال کمتری دارد که سوگیری‌های موجود در تصمیم‌گیری‌های خود را شناسایی یا اصلاح کنند. این وضعیت می‌تواند به حذف ناعادلانه افرادی بینجامد که از مهارت‌ها و استعداد‌های لازم برخوردارند. هشدار سوم آن است که هیچ توافق جهانی و واحدی درباره معنای دقیق «شایستگی» وجود ندارد. حتی در یک سازمان واحد، مدیران و رهبران با پیشینه آموزشی و تجربی مشابه نیز ممکن است برداشت‌های متفاوتی از مفهوم شایستگی و استعداد داشته باشند. این نبود اجماع می‌تواند تلاش‌ها برای ایجاد یک نظام واقعاً شایسته‌سالار را با اختلال مواجه سازد. با این حال، خبر امیدوارکننده آن است که تحقق شایسته‌سالاری واقعی در محیط کار، الزاماً نیازمند صرف زمان یا منابع هنگفت نیست؛ بلکه مستلزم تمرکز راهبردی و هدفمند بر کاهش سوگیری‌ها و بهبود فرایندهای مدیریت استعداد است. اقدام کردن در این حوزه ضرورتی انکارناپذیر است. با این حال، فشار برای اقدام سریع، بسیاری از سازمان‌ها را به اجرای راه‌حل‌های کلی و از پیش تعیین‌شده سوق می‌دهد؛ راه‌حل‌هایی مانند آموزش‌های عمومی تنوع و سوگیری ضمنی، استخدام کور، اصلاح جزئی زبان آگهی‌های شغلی یا استفاده از ابزارهای هوش مصنوعی در جذب نیرو. شواهد نشان می‌دهد که این اقدامات، در صورت عدم تشخیص دقیق مسائل و نیازهای خاص هر سازمان، اثربخشی محدودی دارند. رویکرد «بهترین رویه‌ها» به تنهایی کافی نیست، زیرا زمینه و شرایط خاص هر سازمان را نادیده می‌گیرد. در این مقاله (برگرفته از

کتاب نویسنده) رویکردی جایگزین پیشنهاد می‌شود: راهبرد مدیریت استعداد مبتنی بر داده؛ رویکردی که به صورت فعال با سوگیری و نابرابری مقابله می‌کند و در عین حال، تصمیم‌گیری‌هایی کارآمد، عادلانه و مبتنی بر شایستگی را ممکن می‌سازد.

رویکرد مبتنی بر تحلیل استعداد

رویکرد راهبردی من که بر تحلیل استعداد استوار است، با هدف تقویت شایسته‌سالاری طراحی شده است؛ یعنی ایجاد نظام‌هایی سازمانی که در آن‌ها افراد صرفاً بر پایه هوش، تلاش، مهارت‌ها، توانمندی‌ها و عملکرد اثبات‌شده‌شان پاداش می‌گیرند و ارتقا می‌یابند، نه بر اساس ویژگی‌های جمعیت‌شناختی یا شخصی. در این رویکرد، با گردآوری، کدگذاری و تحلیل نظام‌مند داده‌های مرتبط با فرایندها و پیامدهای منابع انسانی، سازمان‌ها می‌کوشند عدالت و برابری فرصت را در سه حوزه کلیدی شغلی (استخدام، ارتقا و پاداش‌دهی) تقویت کنند؛ حوزه‌هایی که نه تنها برای افراد، بلکه برای موفقیت کلی سازمان نیز حیاتی‌اند. برای تحقق شایسته‌سالاری در عمل، دو شرط اساسی باید فراهم شود. نخست آنکه، همه افراد باید در نقاط تصمیم‌گیری حیاتی مربوط به انتخاب، ارتقا و پاداش، از فرصت برابر برخوردار باشند. رویکرد تحلیل استعداد می‌تواند با شناسایی فرایندهای منابع انسانی که به طور بالقوه دسترسی برابر به این فرصت‌ها را محدود می‌کنند، از تحقق این شرط پشتیبانی کند. دوم آنکه، پس از برقراری فرصت برابر (یعنی زمانی که افراد می‌توانند صرفاً بر اساس شایستگی خود به موقعیت‌ها و پاداش‌ها دست یابند) وجود نابرابری در نتایج می‌تواند در یک نظام شایسته‌سالار قابل قبول تلقی شود. اصل بنیادین در اینجا آن است که تفاوت‌ها در حقوق، پاداش‌ها و ارتقا باید ناشی از عوامل مرتبط با شغل و عملکرد باشند، نه ویژگی‌های جمعیت‌شناختی یا شخصی. در این زمینه، تحلیل استعداد نقشی حیاتی ایفا می‌کند؛ زیرا به سازمان‌ها امکان می‌دهد ارزیابی کنند آیا فرایندهای منابع انسانی آن‌ها به صورت عادلانه عمل می‌کنند یا خیر و در کدام نقاط، سوگیری یا ناکارآمدی وجود دارد.

با این حال، لازم است نکته‌ای برای شفاف‌سازی (و حتی احتیاط) مورد توجه قرار گیرد. شرط نخست، یعنی

بررسی متقاضیان تنها از مسیرهای محدود سوق دهند یا موجب شوند معیارهای متفاوتی برای افراد مختلف اعمال شود. چنین وضعیتی در نهایت به تقویت سوگیری‌ها و بازتولید موانع اجتماعی در فرایندهای استخدام و انتخاب منجر خواهد شد. به عنوان بخشی از این گام نخست، سازمان‌ها باید بررسی کنند که آیا تفاوت‌های معنادار جمعیت‌شناختی در دسترسی افراد به معیارهای مورد استفاده برای غربالگری و انتخاب وجود دارد یا خیر. در صورت مشاهده چنین تفاوت‌هایی، لازم است ارزیابی شود که آیا این معیارها واقعاً ضروری هستند، به ویژه زمانی که تنها برخی گروه‌ها در گذشته فرصت دستیابی به آن‌ها را داشته‌اند. اگر این معیارها اجتناب‌ناپذیر باشند (که در بسیاری از موارد چنین است) سازمان‌ها باید منابع و فرصت‌های یادگیری لازم را برای همه استخدام‌ها فراهم کنند تا بتوانند این شایستگی‌ها را کسب یا تقویت نمایند. آموزش‌ها و برنامه‌های توسعه پس از استخدام می‌توانند در این زمینه نقش مهمی در «هموار کردن زمین بازی» ایفا کنند. به همین دلیل، بسیاری از سازمان‌ها برنامه‌های رسمی ورود، آموزش و توسعه کارکنان را طراحی و اجرا کرده‌اند.

با این حال، اجرای این گام نخست همواره ساده نیست. در بسیاری از مشاغل و حرفه‌ها، نیاز به مهارت‌ها یا مدارک خاص می‌تواند به عدم توازن جمعیت‌شناختی در میان متقاضیان واجد شرایط منجر شود. افزون بر این، صرف آگاهی از معیارهای شغلی، لزوماً فرصت برابر برای دستیابی به آن‌ها را تضمین نمی‌کند. بسیاری از موانع موجود، ریشه‌های اجتماعی دارند و غلبه بر آن‌ها از توان یک سازمان منفرد خارج است. برای مثال، فردی را در نظر بگیرید که به عنوان دستیار پرستار دارای گواهی وارد یک سازمان درمانی می‌شود، اما در عین حال بزرگسال، دارای مسئولیت‌های خانوادگی و فاقد تحصیلات دانشگاهی است. حتی اگر این فرد اطلاعات کاملی درباره مسیر حرفه‌ای پزشکی داشته باشد، احتمال پزشکی شدن او بسیار اندک است. در چنین شرایطی، چالش‌ها ماهیتی ساختاری و اجتماعی دارند و حل آن‌ها نیازمند مشارکت نهادها و سازوکارهای گسترده‌تری است؛ برای نمونه، جوامع و نهادهای شایسته‌سالار می‌توانند فرصت‌ها و منابع لازم را برای ورود افراد با استعداد به دانشگاه و دانشکده‌های پزشکی فراهم کنند. در عین حال،

فرصت برابر برای همه، وضعیتی «برد-برد» محسوب می‌شود؛ وضعیتی که در آن همه کارکنان به طور یکسان از تلاش‌های سازمان برای ایجاد فرصت، مانند برنامه‌های آموزشی و مزایای شغلی، بهره‌مند می‌شوند. اما شرط دوم می‌پذیرد که توزیع موقعیت‌ها و پاداش‌ها در محیط کار، اغلب ماهیتی «جمع صفر» دارد؛ چرا که سازمان‌ها تعداد محدودی موقعیت شغلی، ارتقا و منابع مالی برای افزایش حقوق و پاداش در اختیار دارند. در نتیجه، همه افراد نمی‌توانند برنده این رقابت‌ها باشند. در چنین شرایطی، برای تقویت شایسته‌سالاری، ضروری است که سازمان‌ها اطمینان حاصل کنند همه افراد از فرصت برابر برای رقابت و موفقیت برخوردارند.

دستیابی به یک راهبرد اثربخش در تحلیل استعداد

بسیاری از سازمان‌ها (حتی آن‌هایی که بزرگ و موفق به شمار می‌روند) فاقد یک رویکرد راهبردی منسجم در مدیریت استعداد هستند؛ رویکردی که بتواند به طور مؤثر چالش‌های مرتبط با شایسته‌سالاری و عدالت را شناسایی و برطرف سازد. در ادامه، پنج گام اساسی ارائه می‌شود که می‌تواند به ایجاد و توسعه یک راهبرد قدرتمند تحلیل استعداد برای تقویت شایسته‌سالاری در سازمان کمک کند. این فرایند باید برای هر تصمیم اصلی استخدامی در سازمان به طور نظام‌مند دنبال شود. هنگامی که مسئولان جذب و مدیران، مدارک و سوابق متقاضیان را بررسی می‌کنند، لازم است به روشنی مشخص باشد که چه معیارهایی (از جمله صلاحیت‌های مورد نیاز، تجربه‌های مرتبط و مهارت‌های ضروری) برای آن موقعیت شغلی اهمیت دارند. برخی از صاحب‌نظران از واژه «شایستگی» برای اشاره به همین مجموعه معیارهای مشخص و قابل ارزیابی استفاده می‌کنند.

گام نخست: شناسایی، توسعه و تعریف معیارهای کلیدی

برخی از صاحب‌نظران از واژه «شایستگی‌ها» برای اشاره به این معیارها و از اصطلاح «مدل‌سازی شایستگی» برای فرایند تعریف و صورت‌بندی آن‌ها استفاده می‌کنند. در این مرحله، شفافیت و واقع‌بینی اهمیت اساسی دارد؛ چراکه در غیاب معیارهای روشن، سوگیری‌ها و فرایندهای اجتماعی می‌توانند غربالگران را به سمت

استخدامی در طول زمان

اندازه‌گیری و گردآوری نظام‌مند داده‌ها برای تشخیص این‌که آیا سوگیری‌ها و فرایندهای اجتماعی بر نحوه غربالگری، استخدام، پاداش‌دهی و ارتقای کارکنان در سازمان اثر می‌گذارند یا خیر، امری حیاتی است. چنین سنجش‌هایی می‌توانند به شناسایی و کاهش سوگیری‌ها در این فرایندها و نتایج منجر شوند. بدون آگاهی دقیق از محل بروز سوگیری‌ها و موانع، دشوار است تعیین شود تلاش‌های اصلاحی باید بر چه حوزه‌هایی متمرکز شوند و چگونه می‌توان در آینده ارزیابی کرد که این تلاش‌ها تا چه اندازه موفق بوده‌اند. نخستین گام در این مسیر، گردآوری داده‌های فردی است؛ داده‌هایی که معمولاً شامل اطلاعات جمعیت‌شناختی یا شخصی متقاضیان شغل و کارکنان می‌شود. دستیابی به چنین داده‌هایی، به‌ویژه اگر پیش‌تر جمع‌آوری نشده باشند، اغلب با دشواری‌هایی همراه است. در برخی کشورها حتی وکلا توصیه می‌کنند این داده‌ها گردآوری نشوند، با این استدلال که اگر سازمان چنین اطلاعاتی در اختیار نداشته باشد، احتمال مسئولیت حقوقی آن در پرونده‌های تبعیض کاهش می‌یابد. با این حال، بسیاری از نهادهای حرفه‌ای، متخصصان و مدیران ارشد، به‌ویژه در سازمان‌های متوسط و بزرگ، گردآوری گزارش داده‌های جمعیت‌شناختی را ضروری می‌دانند تا اطمینان حاصل شود که هیچ تبعیضی علیه گروه‌هایی که تحت حمایت قوانین ملی، منطقه‌ای یا محلی قرار دارند، اعمال نمی‌شود.

در این زمینه، توجه به محدودیت‌های قانونی مرتبط با نوع داده‌هایی که مجاز به گردآوری آن‌ها هستید، ضروری است؛ زیرا مقررات و الزامات حقوقی بسته به حوزه قضایی سازمان متفاوت است. افزون بر این، بسیاری از توصیه‌های حرفه‌ای بر اصل شفافیت تأکید دارند؛ به این معنا که سازمان‌ها می‌توانند داده‌ها و تحلیل‌های مرتبط را در قالب‌هایی ساده و قابل‌فهم در دسترس عموم قرار دهند تا نشان دهند تا چه حد در مسیر تحقق عدالت و برابری پیشرفت کرده‌اند. با این حال، تردید افراد در ارائه اطلاعات جمعیت‌شناختی امری قابل‌درک است، به‌ویژه اگر در گذشته تجربه سوگیری یا رفتار ناعادلانه در محیط کار داشته باشند. تجربه نشان می‌دهد زمانی که سازمان‌ها در طول زمان به‌طور عملی نشان دهند

گاهی حذف الزام مدارک یا صلاحیت‌های خاص می‌تواند راهکاری مؤثر برای دسترسی به مجموعه گسترده‌تری از استعدادها باشد. برای نمونه، در سال ۲۰۲۳ ایالت پنسیلوانیا الزام مدرک دانشگاهی را برای برخی مشاغل لغو کرد و ایالت‌هایی مانند یوتا، مریلند و آلاسکا نیز رویکردی مشابه در پیش گرفتند. پژوهشگران و فعالان حوزه کار نیز کارفرمایان را تشویق کرده‌اند که برای مشاغلی که واقعاً به مدرک دانشگاهی نیاز ندارند، این الزام را کنار بگذارند. شرکت‌هایی مانند AT&T، مسترکارت، مایکروسافت و خطوط هوایی ساوت‌وست نیز با ایجاد مسیرهای جایگزین، امکان دستیابی به مشاغل پایدار و باکیفیت را برای افرادی بدون مدرک دانشگاهی فراهم کرده‌اند.

در اجرای این گام، توصیه می‌شود سازمان‌ها رویکردی جامع در انتخاب و استخدام اتخاذ کنند؛ به‌گونه‌ای که، در صورت امکان، تمرکز بر فرد به‌عنوان یک کل باشد، نه صرفاً مجموعه‌ای محدود از مهارت‌ها و توانایی‌های خاص. بسیاری از شرکت‌های بزرگ و نیز برنامه‌های کارشناسی و کارشناسی ارشد از این رویکرد بهره می‌گیرند تا گروهی از افراد با استعداد و در عین حال متنوع از نظر حرفه‌ای و جمعیت‌شناختی جذب کنند. در این چارچوب، متقاضیان نه تنها بر اساس توانایی‌های لازم برای انجام مؤثر وظایف فعلی، بلکه بر پایه ظرفیت بالقوه آن‌ها برای عملکرد عالی در آینده ارزیابی می‌شوند. در مجموع، این رویکرد جامع دیدگاهی بلندمدت و راهبردی به مدیریت استعداد ارائه می‌دهد. چنین دیدگاهی به رهبران سازمانی امکان می‌دهد بررسی کنند آیا توانایی‌ها و الزامات مورد تأکید در گذشته همچنان ضروری هستند یا خیر. همچنین، این رویکرد می‌تواند به شناسایی مجموعه‌های جدید و کمتر دیده‌شده‌ای از استعدادها منجر شود که رقبای هنوز به آن‌ها دست نیافته‌اند؛ چراکه بسیاری از سازمان‌ها همچنان به معیارهای استخدامی محدود، سخت‌گیرانه و بعضاً منسوخ متکی‌اند. برای مثال، هنگامی که مدیران استخدام آستانه‌هایی مانند تعداد مشخصی از سال‌های تجربه یا مدرک تحصیلی خاصی را تعیین می‌کنند، بررسی عملکرد استخدام‌های بعدی ممکن است آن‌ها را ناگزیر سازد این آستانه‌ها را مورد بازنگری قرار دهند.

گام دوم: سنجش ویژگی‌های کلیدی فردی و نتایج

این موارد رایج‌ترین نتایج مرتبط با استخدام هستند که باید به‌صورت مستمر ردیابی شوند. با این حال، شناسایی مراحل یا نتایج استخدامی دیگری که می‌توانند بر مسیر شغلی متقاضیان و کارکنان اثر بگذارند، به عهده سازمان و تیم‌های حرفه‌ای آن است. این بخش، هسته اصلی گام دوم را تشکیل می‌دهد؛ زیرا در مراحل بعدی به سازمان امکان می‌دهد به‌طور انتقادی بررسی کند تا چه اندازه تصمیم‌گیری‌های استخدامی آن شایسته‌سالارانه و عادلانه بوده‌اند. در نهایت، اندازه‌گیری نتایج استخدامی به همان اندازه اهمیت دارد که گردآوری اطلاعات درباره ورودی‌ها و فرایندهای منتهی به این نتایج. برای نمونه، ضروری است ویژگی‌های متقاضیان و کارکنان (در زمان استخدام و پس از آن) به‌طور منظم سنجیده شوند تا تصویری دقیق از مهارت‌ها، توانایی‌ها و شایستگی‌های مرتبط آنان به دست آید و ارتباط این ویژگی‌ها با نتایج استخدامی به‌درستی تحلیل شود.

گام سوم: تحلیل داده‌های گردآوری‌شده؛ فراتر از نتایج و متمرکز بر فرایندها

تحلیل داده‌ها در مدیریت استعداد نباید صرفاً به نتایج نهایی محدود شود، بلکه لازم است فرایندهای منتهی به این نتایج نیز به‌دقت بررسی شوند. این امر می‌تواند از طریق استخراج و کدگذاری اطلاعات موجود در رزومه‌ها و سایر مدارک مرتبط با استخدام انجام گیرد. در مورد کارکنان فعلی، این داده‌ها را می‌توان با اطلاعات مربوط به آموزش‌ها، تجربیات درون‌سازمانی و فرصت‌های توسعه‌ای که به بهبود عملکرد و افزایش مشارکت آنان کمک می‌کند، تکمیل کرد. مجموعه این اطلاعات برای گام سوم حیاتی است، زیرا تحلیل دقیق آن‌ها امکان شناسایی نابرابری‌های احتمالی - و در صورت وجود، ریشه‌ها و دلایل آن‌ها - را فراهم می‌سازد و سازمان را در انتخاب راه‌حل‌های مناسب برای چالش‌های آشکارشده یاری می‌دهد. با این حال، گردآوری و تحلیل چنین داده‌هایی باید به‌گونه‌ای انجام شود که احترام به حریم خصوصی کارکنان به‌طور کامل رعایت گردد و اطمینان حاصل شود که داده‌ها به شکلی مسئولانه و اخلاقی مورد استفاده قرار می‌گیرند. پیش از آغاز فرایند گردآوری داده‌ها، ضروری است کارکنان در جریان قرار

در اصلاح نابرابری‌ها، رفع موانع و ایجاد فرصت برابر برای همه جدی هستند، سطح اعتماد افزایش یافته و افراد با آسودگی بیشتری به اشتراک‌گذاری این اطلاعات تمایل پیدا می‌کنند. برخی شرکت‌ها حتی تلاش‌های خود در زمینه تنوع، برابری و فرصت برابر را به‌صورت عمومی منتشر کرده و ابتکارات مشخصی برای تشویق کارکنان به افشای داوطلبانه اطلاعات در نظر گرفته‌اند.

داده‌های دقیق و شفاف همچنین می‌توانند به کاهش نگرانی‌ها درباره «تبعیض معکوس» کمک کنند؛ وضعیتی که در آن اعضای گروه‌های غالب ممکن است احساس کنند به نفع گروه‌های تاریخی محروم، با آن‌ها ناعادلانه رفتار می‌شود. این نگرانی یکی از دلایل رایج واکنش‌های منفی نسبت به برنامه‌های تنوع، برابری و شمول (DEI) است، به‌ویژه زمانی که چنین برنامه‌هایی به‌عنوان اعطای امتیاز ناعادلانه به برخی گروه‌ها تلقی می‌شوند. رویکرد مبتنی بر تحلیل استعداد می‌تواند موقعیت‌هایی را که چنین تنش‌هایی در آن‌ها شکل می‌گیرد شناسایی کند و به سازمان‌ها امکان دهد مداخلات هدفمند و اصلاحی انجام دهند. یک نظام واقعاً شایسته‌سالار مستلزم حذف سوگیری‌ها و بهبود فرایندهای مدیریت استعداد است، به‌گونه‌ای که فرصت برابر برای همه فراهم شود و هیچ گروهی نه به‌طور ناعادلانه مجازات شود و نه مورد لطف ویژه قرار گیرد. در این چارچوب، گردآوری و ذخیره‌سازی منظم داده‌ها درباره نتایج کلیدی استخدامی برای متقاضیان، کارکنان و مدیران اهمیتی بنیادین دارد. این نتایج می‌تواند شامل جابه‌جایی‌ها، ارتقاها، تنزل‌ها و خروج از سازمان باشد. به‌طور کلی، نتایجی که لازم است در طول زمان ردیابی شوند، شامل سه دسته اصلی‌اند:

نخست، نتایج جذب نیرو که اطلاعاتی مانند تعداد متقاضیان هر موقعیت، پیشینه حرفه‌ای و شخصی آنان و نیز مهارت‌ها، توانایی‌ها و تجربیات مرتبط با شغل را دربرمی‌گیرد.

دوم، نتایج غربالگری و انتخاب که نشان می‌دهد چه کسانی در مراحل مختلف فرایند انتخاب (از مصاحبه گرفته تا دریافت و پذیرش پیشنهاد شغلی) پیشرفت می‌کنند. سوم، نتایج پس از استخدام که شامل ارزیابی‌های عملکرد، ارتقاها، انتقال‌ها، خاتمه همکاری، حقوق پایه، افزایش حقوق، پاداش‌ها و مزایا می‌شود.

گیرند و شفافیت کامل برقرار شود؛ به این معنا که مشخص شود داده‌ها چرا جمع‌آوری می‌شوند، چگونه مورد استفاده قرار خواهند گرفت و نتایج تحلیل‌ها به چه شیوه‌ای گزارش می‌شوند. فرایندهای گردآوری، تحلیل و گزارش نتایج باید همواره تقویت‌کننده این اصل باشند که حریم خصوصی افراد محفوظ خواهد ماند.

پس از آنکه اطلاعات در طول زمان گردآوری و در یک پایگاه داده منسجم ذخیره شد، می‌توان تحلیل داده‌ها را آغاز کرد. در گام نخست تحلیل، بررسی الگوهای کلی در نتایج استخدامی اندازه‌گیری شده بر اساس متغیرهای جمعیت‌شناختی یا سایر متغیرهای ذی‌نفع اهمیت دارد. برای مثال، برخی سازمان‌ها با محاسبه درصد متقاضیانی که بر اساس جنسیت یا نژاد به مرحله مصاحبه راه می‌یابند، موفق به شناسایی نابرابری‌های معنادار شده‌اند. در حوزه حقوق پایه نیز، یکی از رویکردهای اولیه، محاسبه میانگین حقوق بر اساس جنسیت و سپس آزمون معناداری آماری تفاوت‌های مشاهده شده است. در صورتی که حجم نمونه داده‌ها اجازه دهد، می‌توان از مدل‌های چندمتغیره استفاده کرد که سایر عوامل فردی و شغلی مهم را کنترل می‌کنند. برای نمونه، می‌توان مدلی برآورد کرد که احتمال دعوت به مصاحبه را بر اساس جنسیت و نژاد متقاضی پیش‌بینی کند، در حالی که مهارت‌ها، تجربیات و سایر شایستگی‌های مرتبط با شغل کنترل شده‌اند. اگر پس از کنترل این عوامل، ضرایب مربوط به متغیرهای جمعیت‌شناختی همچنان معنادار یا بزرگ باقی بمانند، این امر می‌تواند نشانه‌ای از وجود سوگیری در فرایند تصمیم‌گیری باشد. مزیت اصلی این رویکرد مدل‌سازی چندمتغیره آن است که امکان مقایسه افراد با شرایط مشابه را فراهم می‌کند. برای مثال، در تحلیل اینکه چه کسانی پاداش یا ارتقای مبتنی بر شایستگی دریافت می‌کنند، می‌توان کارکنانی با مشاغل مشابه و عملکرد برابر را با یکدیگر مقایسه کرد و در عین حال سایر عوامل مؤثر بر نتیجه پاداش یا ارتقا را در نظر گرفت. به همین دلیل است که گام‌های نخست و دوم اهمیت بنیادین دارند، زیرا داده‌های لازم برای برآورد دقیق چنین مدل‌هایی را فراهم می‌آورند.

برای روشن‌تر شدن موضوع، می‌توان به مثال رایج شکاف دستمزد جنسیتی اشاره کرد. بر اساس تحلیل سال ۲۰۲۴ شرکت Payscale از داده‌های حقوقی

بیش از ۶۲۷ هزار نفر در ایالات متحده، زنان به‌طور میانگین ۸۳ سنت به ازای هر ۱ دلار دریافتی مردان دریافت کرده‌اند. این عدد به‌عنوان «شکاف دستمزد جنسیتی کنترل‌نشده» گزارش شده است، زیرا تفاوت در نوع مشاغل یا صلاحیت‌ها در آن لحاظ نشده بود. در مقابل، زمانی که عوامل شغلی و صلاحیت‌ها کنترل شدند، «شکاف دستمزد جنسیتی کنترل‌شده» به‌طور قابل‌توجهی کاهش یافت و نشان داد زنان به‌طور میانگین ۹۹ سنت به ازای هر ۱ دلار مردان دریافت کرده‌اند. نکته کلیدی در اینجا آن است که سازمان‌ها باید به‌دقت مشخص کنند کدام متغیرها را در تحلیل‌های خود وارد می‌کنند تا شکاف‌های جمعیت‌شناختی به‌درستی محاسبه شوند. این متغیرها می‌توانند شامل عنوان شغلی، سطح تحصیلات، الزامات حرفه‌ای، مهارت‌ها و موقعیت جغرافیایی باشند. پس از آن، می‌توان ارزیابی کرد که آیا این عوامل واقعاً تعیین‌کننده نتایج (مانند حقوق) هستند و آیا افزون بر آن‌ها، متغیرهای جمعیت‌شناختی همچنان نقشی ایفا می‌کنند یا خیر. بخش مهم دیگری از گام سوم، بررسی جامع و نظام‌مند تمامی فرایندها و رویه‌های مرتبط با مدیریت افراد در سازمان است. در مراحل اولیه ممکن است اطلاعات کافی درباره همه متغیرهای مرتبط در دسترس نباشد، اما هرچه این بررسی‌ها با رویکردی راهبردی‌تر انجام شوند، سازمان ناگزیر به بازگشت مکرر به گام‌های اول و دوم برای اصلاح و تکمیل رویکرد داده‌محور خود خواهد بود. این بازبینی‌ها باید به‌طور منظم انجام گیرند، زیرا فرایندهایی که در مقطعی مؤثر بوده‌اند، در صورت به‌روزرسانی نشدن، ممکن است به‌تدریج کارایی خود را از دست بدهند یا دچار انحراف شوند. درست مانند یک خودرو، نظام مدیریت استعداد نیز به‌طور مداوم تحت تأثیر نیروهای بیرونی قرار دارد و اگر به‌صورت دوره‌ای پایش و تنظیم نشود، برخی از اجزای آن ممکن است از کار بیفتند یا عملکرد مطلوب خود را از دست بدهند.

فرایندهایی که در مقطعی از زمان مؤثر بوده‌اند، اغلب ممکن است در گذر زمان دچار انحراف یا کاهش اثربخشی شوند. هر نقطه تصمیم‌گیری مرتبط با استخدام می‌تواند (گاه ناخواسته) سوگیری‌ها و فرایندهای اجتماعی نامطلوبی را وارد نظام مدیریت استعداد کند و مسیر حرکت سازمان به‌سوی

داده ورزی

کارکنان از همان ابتدا شانس موفقیت داشته باشند. همچنین لازم است اطمینان حاصل شود که تمامی استخدام‌ها از فرصت‌های برابر برای آموزش، یادگیری و توسعه مهارت برخوردارند.

۵. فرایندهای سنجش و ارزیابی عملکرد

این فرایندها باید استانداردها و اهداف عملکردی مورد انتظار را به صورت شفاف تعریف کنند؛ اهدافی که هم قابل دستیابی باشند و هم ارتباط مستقیمی با نقش شغلی و اهداف سازمانی داشته باشند.

۶. فرایندهای ارزیابی عملکرد با هدف آموزش و توسعه

توجه ویژه‌ای باید به رویه‌هایی معطوف شود که برای حمایت از توسعه کارکنان کم‌عملکرد طراحی شده‌اند. این رویه‌ها باید شفاف، منسجم و مستقیماً مرتبط با موفقیت فردی و سازمانی باشند.

۷. فرایندهای پاداش‌دهی و تصمیم‌گیری درباره نتایج شغلی

این دسته شامل پاداش‌دهی به افرادی است که استانداردها را برآورده کرده یا فراتر از آن عمل می‌کنند، و نیز تصمیم‌گیری درباره ارتقاها، انتقال‌ها و خاتمه همکاری‌ها. این فرایندها نقش مهمی در ادراک عدالت و شایسته‌سالاری در سازمان ایفا می‌کنند.

در تحلیل این فرایندهای کلیدی مدیریت استعداد، توصیه می‌شود نه تنها بررسی شود که تصمیم‌های استخدامی چگونه اتخاذ می‌شوند، بلکه مشخص گردد چه کسانی در نهایت مسئول این تصمیم‌ها هستند و سایر ذی‌نفعان (از جمله مدیران و کارکنان) چه واکنشی به آن‌ها نشان می‌دهند. افزون بر این، اثربخشی این فرایندهای سازمانی باید با اتکا به داده‌های گردآوری شده به طور دقیق ارزیابی شود تا روشن گردد آیا آن‌ها مطابق انتظار عمل می‌کنند یا نیازمند بازنگری و اصلاح هستند.

گام چهارم: تصمیم‌گیری درباره مداخله مناسب

با پایش نظام‌مند تصمیم‌ها و پیامدهای مرتبط با مدیریت افراد، سازمان‌ها و کسب‌وکارها می‌توانند ارزیابی کنند تا چه اندازه از اصول شایسته‌سالاری فاصله گرفته‌اند و بر اساس شواهد به دست آمده اقدام اصلاحی انجام دهند. چنین رویکردی امکان می‌دهد یافته‌های تحلیلی به تصمیم‌های عملیاتی

شایسته‌سالاری، عدالت و تعالی را مختل سازد. از این رو، تمرکز منظم و نظام‌مند بر فرایندهای کلیدی مرتبط با مدیریت افراد اهمیت بنیادین دارد، از جمله:

۱. فرایندهای جذب و دستیابی به متقاضیان متنوع و بااستعداد

این فرایندها شامل منابع مورد استفاده برای جذب جویندگان کار، نوع پیام‌ها و اطلاعات منتشرشده درباره سازمان و فرصت‌های شغلی، و همچنین فعالیت‌ها و رویه‌هایی است که توسط مسئولان جذب و مدیران استخدام به کار گرفته می‌شود. تمامی این عوامل می‌توانند بر اینکه چه کسانی تصمیم به ارسال درخواست می‌گیرند یا از این کار صرف‌نظر می‌کنند، تأثیرگذار باشند.

۲. فرایندها و معیارهای انتخاب متقاضیان برای مراحل بعدی استخدام

داده‌های مربوط به اینکه چه کسانی وارد مرحله بررسی می‌شوند، چه افرادی به مصاحبه دعوت می‌گردند، چه کسانی پیشنهاد شغلی دریافت می‌کنند و در نهایت چه افرادی پیشنهاد را می‌پذیرند و استخدام می‌شوند، بینش‌های ارزشمندی فراهم می‌آورد. در این مرحله، باید هر گام از مسیر پیشرفت متقاضیان به دقت بررسی شود تا مشخص گردد آیا همه افراد از فرصت برابر برای پیشرفت برخوردارند یا خیر. اگر گروه‌هایی از متقاضیان به مراحل بالاتر راه نمی‌یابند، لازم است بررسی شود چه عواملی فرایند انتخاب را هدایت می‌کنند و تا چه اندازه این عوامل با شغل مرتبط، معتبر، قابل اعتماد و مفید هستند.

۳. فرایندهای افزایش نرخ پذیرش پیشنهادهای شغلی

این موضوع معمولاً از طریق بهبود فعالیت‌های جذب و فرایند ورود به سازمان پیگیری می‌شود. بسیاری از کسب‌وکارها این بخش از فرایند انتخاب را نادیده می‌گیرند، در حالی که چالش اصلی آن‌ها ممکن است نه جذب متقاضی، بلکه متقاعد کردن افراد شایسته برای پیوستن به سازمان باشد. اگر گروه‌های خاصی از متقاضیان، حتی با وجود پیشنهادها مناسب، از پذیرش آن‌ها خودداری می‌کنند، سازمان باید بررسی کند تا چه حد به عنوان کارفرمایی جذاب برای همه گروه‌ها شناخته می‌شود.

۴. فرایندهای ورود به سازمان و فرصت‌های آموزشی

این فرایندها باید به گونه‌ای طراحی شوند که همه

و مداخلات هدفمند تبدیل شوند. به عنوان نمونه، در یکی از شرکت‌های بزرگ جهانی که با آن همکاری داشتم، تمامی تصمیم‌های مربوط به ارتقا و افزایش حقوق مبتنی بر عملکرد کارکنان طی یک دوره ده ساله مورد تحلیل قرار گرفت. در این سازمان، تیمی تخصصی سیستمی برای گردآوری، پاک‌سازی و آماده‌سازی داده‌ها به منظور تحلیل‌های دقیق ایجاد کرده بود. در نتیجه این فرایند، الگوهای جمعیت‌شناختی معناداری در تصمیم‌های ارتقا و افزایش حقوق مبتنی بر شایستگی شناسایی شد. در مرحله نخست، نرخ ارتقا و میانگین افزایش حقوق سالانه محاسبه و سپس این شاخص‌ها بر اساس چند متغیر جمعیت‌شناختی بررسی شدند تا تفاوت‌های معنادار آماری مشخص شوند. نتایج نشان داد تفاوت قابل توجهی میان کارکنان زن و مرد وجود دارد؛ به گونه‌ای که زنان، علی‌رغم عملکرد مشابه، به همان میزان مردان از پاداش‌های مبتنی بر شایستگی بهره‌مند نمی‌شدند.

در ادامه، با بررسی عمیق‌تر این یافته‌ها مشخص شد که ریشه مشکل احتمالاً در تفاوت نرخ درخواست پاداش نهفته است. مردان با احتمال بیشتری برای دریافت پاداش مبتنی بر شایستگی خود اقدام می‌کردند و پیگیر دریافت آن بودند، در حالی که بسیاری از زنان تصور می‌کردند این پاداش‌ها به صورت خودکار در فیش حقوقی آن‌ها لحاظ می‌شود. برای رفع این نابرابری، مداخله‌ای ساده اما مؤثر طراحی شد: یک متخصص منابع انسانی مأمور شد بر این فرایند نظارت کند و اطمینان یابد که به محض تحقق سطح عملکرد مورد نیاز، پاداش مبتنی بر شایستگی به طور خودکار برای همه کارکنان اعمال می‌شود. با حذف نیاز به درخواست فردی، این مداخله به سرعت نتیجه داد و تفاوت‌های جنسیتی در پاداش‌های مبتنی بر شایستگی از میان رفت. تجربه‌های مشابه نشان می‌دهد که هنگام کمک به سازمان‌ها در ارزیابی شایسته‌سالاری، بسیاری از رهبران و مدیران اظهار می‌کنند که ای‌کاش داده‌های جامع‌تر و دقیق‌تری درباره فرایندهای استخدام و مدیریت استعداد گردآوری کرده بودند. چنین داده‌هایی امکان تحلیل روندها و الگوهای محیط کار را فراهم می‌کند و در نهایت به درک عمیق‌تر علل نتایج مشاهده شده می‌انجامد. از این منظر، چارچوب تحلیلی ارائه شده ماهیتی پویا و تعاملی دارد؛ زیرا یافته‌های جدید سازمان

را قادر می‌سازد به گام‌های ۱ و ۲ بازگردد، داده‌های تکمیلی گردآوری کند و مداخلات مؤثرتری برای مواجهه با چالش‌های شناسایی شده طراحی و اجرا نماید.

گام پنجم: هوشیار ماندن و پایش منظم نتایج

در گام نهایی، سازمان‌ها باید فرایندهایی را مستقر کنند که به صورت مستمر آن‌ها را نسبت به چالش‌های بالقوه آینده آگاه سازد؛ چالش‌هایی که می‌توانند اثربخشی راهبردها و رویه‌های مدیریت استعداد را در طول زمان تحت تأثیر قرار دهند. از این رو، ضروری است هر یک از گام‌های پیشین به طور منظم بازبینی، ارزیابی و در صورت لزوم اصلاح شوند. معیارهای موفقیت ثابت نیستند و ممکن است در گذر زمان تغییر کنند. افزون بر این، پویایی فناوری‌ها، رویه‌های سازمانی و بازارهای کار سبب می‌شود بازگشت مداوم به گام نخست اهمیت ویژه‌ای داشته باشد؛ چراکه این گام امکان بازتعریف و اعتبارسنجی مجدد مهارت‌ها، توانایی‌ها، شایستگی‌ها و استعداددهای مورد نیاز برای استخدام، ارتقا و پاداش‌دهی منصفانه به کارکنان برتر را فراهم می‌کند. هرچه سازمان‌ها درک عمیق‌تری از فرایندهای تصمیم‌گیری و نتایج خود به دست آورند، تمایل و توان بیشتری برای بهبود شیوه‌های گردآوری و تحلیل داده‌های مرتبط با استخدام خواهند داشت؛ امری که تضمین عملی شایسته‌سالاری و عدالت سازمانی را ممکن می‌سازد. این روند، همان «چرخه فضیلت» است که سازمان‌های واقعاً شایسته‌سالار از آن بهره می‌برند؛ چرخه‌ای که در آن، فرایندها و نتایج مدیریت استعداد به صورت دقیق، نظام‌مند و راهبردی پایش و ارزیابی می‌شوند. در این چارچوب، گام‌های دوم و سوم نقش کلیدی در ارتقای مستمر کیفیت داده‌ها و تحلیل‌ها ایفا می‌کنند. در نتیجه، زمانی که سازمان در گام چهارم درباره حفظ رویه‌های موجود یا معرفی مداخلات جدید تصمیم‌گیری می‌کند، این تصمیم‌ها آگاهانه‌تر و احتمال موفقیت آن‌ها بیشتر خواهد بود. هرچه این پنج گام به طور منظم و پیوسته اجرا شوند، سازمان در ارزیابی نظام‌مند رویه‌های مرتبط با مدیریت افراد و طراحی و اجرای مداخلات اثربخش، پویاتر، یادگیرنده‌تر و کارآمدتر عمل خواهد کرد.

ساخت تیم‌های نوآوری فراملی

■ فائزه سادات موسوی پور:

متخصص ارتباطات سازمانی و روابط عمومی



شرکت‌های چندملیتی در دهه‌های اخیر با چالش‌های فزاینده‌ای در حوزه نوآوری مواجه شده‌اند؛ چالش‌هایی که ریشه در پیچیده‌تر شدن فرایندهای تحقیق و توسعه و نیاز روزافزون به متخصصان متنوع، کمیاب و بسیار ماهر دارد. نوآوری پیشرفته، دیگر محصول تلاش یک تیم محدود و همگن نیست، بلکه مستلزم دسترسی به استعدادهایی با پیشینه‌های علمی، فنی و فرهنگی گوناگون از سراسر جهان است. جذب استعداد‌های جهانی به شرکت‌ها امکان می‌دهد تخصص‌های مکمل، دیدگاه‌های تازه و ظرفیت‌های دانشی نوینی را وارد سازمان کنند؛ عواملی که می‌توانند به نوآوری‌های تحول‌آفرین منجر شوند. با این حال، در سال‌های اخیر سیاست‌های مهاجرتی در بسیاری از کشورها سخت‌گیرانه‌تر شده‌اند. کشورهایی مانند استرالیا، نیوزیلند، سنگاپور و بریتانیا محدودیت‌هایی را اعمال کرده یا در حال طراحی سیاست‌هایی هستند که مهاجرت نیروی کار ماهر را هدفمندتر و محدودتر می‌سازد. این تغییرات مستقیماً بر شرکت‌های چندملیتی اثر می‌گذارد، زیرا بخش قابل توجهی از نیروی انسانی واحدهای تحقیق و توسعه آن‌ها را متخصصان خارجی تشکیل می‌دهند. چنین سیاست‌هایی توان سازمان‌ها را برای انتقال استعداد‌های کلیدی به مراکز اصلی تحقیق و توسعه کاهش می‌دهد و آن‌ها را وادار می‌سازد استراتژی‌های نوآوری خود را بازاندیشی کنند.

وابستگی شرکت‌های چندملیتی به استعداد‌های تحقیق و توسعه جهانی

دامنه وسیع دانش تخصصی و مهارت‌های پیشرفته

مورد نیاز برای نوآوری، بسیاری از شرکت‌های چندملیتی را به اتخاذ راهبردهای جذب نیروی کار جهانی سوق داده است. برای نمونه، با وجود جهانی‌شدن فعالیت‌های تحقیق و توسعه، بخش عمده این فعالیت‌ها در شرکت‌های چندملیتی مستقر در ایالات متحده همچنان در داخل کشور متمرکز است. مطالعات نشان می‌دهد که حدود ۶۰ تا ۷۰ درصد فعالیت‌های تحقیق و توسعه این شرکت‌ها در داخل آمریکا انجام می‌شود. داده‌های اداری رسمی نیز نشان می‌دهد که تنها در بازه ۲۰۲۲ تا ۲۰۲۴، بیش از ۶۱ هزار درخواست ویزا از سوی شرکت‌های چندملیتی آمریکایی برای جذب نیروی کار دانش‌بنیان خارجی ثبت شده است. تمرکز جغرافیایی فعالیت‌های تحقیق و توسعه مزایای مهمی برای شرکت‌ها به همراه دارد. هم‌مکانی فیزیکی کارکنان، هزینه‌های هماهنگی را کاهش می‌دهد و تبادل دانش ضمنی را تسهیل می‌کند؛ دانشی که انتقال آن از طریق اسناد، گزارش‌ها یا ابزارهای دیجیتال دشوار یا ناممکن است. افزون بر این، مجاورت فیزیکی بستر تعاملات غیررسمی، شکل‌گیری اعتماد، انسجام تیمی و حل مسئله در زمان واقعی را فراهم می‌سازد. این عوامل به‌ویژه در پروژه‌های نوآورانه با عدم قطعیت بالا اهمیت حیاتی دارند، زیرا پالایش مستمر ایده‌ها و یکپارچه‌سازی دانش در آن‌ها نقش تعیین‌کننده‌ای ایفا می‌کند.

پیامدهای محدودیت‌های مهاجرتی برای نوآوری

سیاست‌های مهاجرتی محدودکننده این الگوی هم‌مکانی را به‌طور جدی مختل می‌کنند. کاهش سهمیه ویزاهای تخصصی و افزایش نظارت بر استخدام نیروی کار خارجی، توان شرکت‌های چندملیتی را برای



مطالعه تجربی، تأثیر کاهش ویزاهای H-1B در سال ۲۰۰۴ بر پراکندگی جهانی تیم‌های مخترعان و پیامدهای آن بر کمیت و کیفیت نوآوری بررسی شد. این تحلیل، تیم‌های مخترعان شاغل در ۷۰۷ شرکت چندملیتی مستقر در ایالات متحده را در بازه زمانی ۲۰۰۰ تا ۲۰۰۷ در بر می‌گیرد و رابطه میان سیاست‌های مهاجرتی، سازماندهی جغرافیایی تحقیق و توسعه و خروجی‌های نوآورانه را آشکار می‌سازد. قانون اصلاح ویزای H-1B در سال ۲۰۰۴ سقف سالانه این ویزاها (که کارفرمایان برای جذب نیروی کار خارجی با مهارت بالا از آن استفاده می‌کنند) را از ۱۹۵ هزار به ۶۵ هزار کاهش داد. این تغییر سیاستی، دسترسی شرکت‌ها به نیروی انسانی متخصص خارجی را به‌طور قابل‌توجهی محدود کرد. یافته‌های این مطالعه نشان می‌دهد که واکنش بسیاری از شرکت‌های چندملیتی به این محدودیت، پراکنده‌سازی فعالیت‌های تحقیق و توسعه میان کشورهای مختلف بوده است؛ راهبردی که در نهایت اثر منفی معناداری بر عملکرد نوآوری آن‌ها بر جای گذاشته است. این پیامد منفی به‌ویژه در صنایعی که به دانش ضمنی وابسته‌اند، مانند زیست‌دارویی و نیمه‌هادی‌ها، شدیدتر مشاهده شد. در این صنایع، بخش قابل‌توجهی از دانش مورد نیاز برای نوآوری غیرقابل‌کدگذاری است و انتقال آن به

انتقال استعدادهای کلیدی به مراکز اصلی تحقیق و توسعه کاهش داده است. در نتیجه، بسیاری از فعالیت‌هایی که پیش‌تر ترجیح داده می‌شد با تیم‌های هم‌مکان انجام شوند، اکنون ناگزیر باید توسط تیم‌هایی با پراکندگی جغرافیایی اجرا شوند یا در برخی موارد به‌طور کامل کنار گذاشته شوند. پژوهش‌ها نشان می‌دهد که پراکندگی جغرافیایی تیم‌های تحقیق و توسعه، هزینه‌های هماهنگی و موانع ارتباطی قابل‌توجهی ایجاد می‌کند. یافته‌های این مطالعه بیانگر آن است که تیم‌های هم‌مکان، از نظر کمی و کیفی، خروجی‌های نوآورانه برتری نسبت به تیم‌های پراکنده تولید می‌کنند. در تیم‌های جغرافیای پراکنده، ارتباطات از طریق ترکیبی از تعاملات هم‌زمان و ناهم‌زمان صورت می‌گیرد و نبود مجاورت فیزیکی، احتمال تعاملات تصادفی و هم‌افزایی‌های طبیعی را کاهش می‌دهد. در نتیجه، فرایند تبادل دانش (که زیربنای اصلی نوآوری است) کندتر، پرهزینه‌تر و کم‌اثرتر می‌شود.

تأثیر پراکندگی فعالیت‌های تحقیق و توسعه بر عملکرد نوآوری

پراکندگی جغرافیایی نیروهای تحقیق و توسعه تا چه اندازه توانایی شرکت‌ها را برای نوآوری تحت‌تأثیر قرار می‌دهد؟ برای پاسخ به این پرسش، در یک

نوآوری جهانی

مخترعانی از کشورهایمانند چین و هند در آن‌ها مشارکت داشتند؛ به‌ترتیب با رشد ۲۶ و ۲۹ درصدی. در مقابل، درخواست‌های پتنتی که صرفاً شامل مخترعان مستقر در ایالات متحده بودند، ۱۲ درصد کاهش یافت. این ارقام که میانگین‌هایی مبتنی بر کل جمعیت پتنت‌های موجود در مجموعه داده مطالعه هستند، نشان می‌دهند که محدودیت‌های مهاجرتی الزاماً به تقویت ظرفیت نوآوری داخلی منجر نشده‌اند، بلکه در عمل موجب برون‌سپاری دانش‌بنیان فعالیت‌های تحقیق و توسعه شده‌اند.

افزون بر این، اثر منفی پراکندگی جغرافیایی نامنسجم بر خروجی‌های نوآوری در صنایعی که به دانش ضمنی متکی‌اند - مانند بیوتکنولوژی - حدود ۳۰ درصد شدیدتر از صنایعی بوده است که دانش در آن‌ها قابلیت کدگذاری بالاتری دارد، مانند توسعه نرم‌افزار. این یافته نشان می‌دهد که صنایعی که به انتقال حضوری و تعامل مستقیم دانش وابسته‌اند، به‌طور خاص در برابر اختلالات ناشی از محدودیت‌های مهاجرتی آسیب‌پذیرتر هستند. در نهایت، اگرچه این مطالعه به‌طور عمیق یک تغییر سیاست مهاجرتی را در یک کشور، یعنی ایالات متحده، بررسی کرده است، شواهد بین‌المللی نیز این نتایج را تأیید می‌کنند. پژوهشی دیگر که محدودیت‌های مهاجرتی را در ۱۵ کشور طی بازه زمانی ۱۹۹۰ تا ۲۰۱۶ تحلیل کرده، نشان می‌دهد شرکت‌هایی که نرخ جابه‌جایی بین‌المللی مخترعان در آن‌ها بالاتر بوده است، بیشترین آسیب را از این محدودیت‌ها دیده‌اند و به‌طور میانگین کاهش ۱۵ درصدی در تعداد کل پتنت‌های صادرشده را تجربه کرده‌اند. تحقیقی دیگر نشان می‌دهد که افزایش نرخ رد ویزاهای H-1B، به‌ویژه در سال‌های ۲۰۱۸ و ۲۰۱۹، پیامدهای راهبردی مهمی برای سازماندهی نوآوری در شرکت‌های بزرگ فناوری آمریکا به همراه داشته است. شرکت‌هایی مانند Alphabet (گوگل)، آمازون، Meta (فیسبوک) و مایکروسافت در واکنش به این محدودیت‌ها، اقدام به تأسیس مراکز تحقیق و توسعه در کانادا کردند تا از سیاست‌های مهاجرتی منعطف‌تر آن کشور برای حفظ دسترسی به استعداددهای جهانی بهره‌برداری کنند. این الگو نشان می‌دهد که محدودیت‌های مهاجرتی به‌طور خاص برای صنایع فناوری‌پایه‌ای مانند هوش مصنوعی، تولید

تعاملات مستقیم و حضوری وابسته است. ارتباطات از راه دور، حتی با پیشرفته‌ترین ابزارهای دیجیتال، اغلب با تحریف اطلاعات، کاهش ظرافت‌های دانشی و افت کیفیت یادگیری همراه است. برای نمونه، گروه‌های تحقیق و توسعه در آزمایشگاه اوتسونومیا در ژاپن، وابسته به بخش مواد مدارهای ریز شرکت DuPont، ابراز نگرانی کرده‌اند که «وابستگی فزاینده به ارتباطات و هماهنگی الکترونیکی و کاهش فرصت‌های تماس رو در رو، به فرسایشی تدریجی در اشتراک‌گذاری دانش ضمنی منجر شده است». چنین محدودیت‌هایی می‌تواند باروری نوآوری را تضعیف کند، زیرا تیم‌های پراکنده معمولاً قادر نیستند دانش ظریف، غیررسمی و نکته‌محوری را جذب کنند که همکاری حضوری به‌طور طبیعی آن را پرورش می‌دهد. در نتیجه، توانایی آن‌ها برای پیشبرد پروژه‌های اثرگذار یا دستیابی به پیشرفت‌های سریع کاهش می‌یابد.

بر اساس نتایج این مطالعه، کاهش شدید ویزاهای H-1B در سال ۲۰۰۴ به‌طور میانگین موجب افزایش ۴۷ درصدی پراکندگی جغرافیایی مخترعان در میان شرکت‌های چندملیتی مستقر در ایالات متحده طی سه سال پس از اجرای این سیاست شد. هم‌زمان، اشتغال در شعب خارجی این شرکت‌ها افزایش یافت. این پراکندگی اجباری، چالش‌های هماهنگی متعددی را به همراه داشت؛ از جمله اختلافات زمانی، تفاوت‌های فرهنگی، ناهمگونی محیط‌های قانونی و افزایش هزینه‌های مدیریت تیم‌های فرامرزی. چنین عواملی انتقال مؤثر دانش میان تیم‌ها را مختل کرده و به کاهش معنادار خروجی‌های نوآورانه انجامید. به‌طور مشخص، این پراکندگی با کاهش ۴۱/۵ درصدی در کل تولید پتنت‌ها و کاهش ۵/۳۲ درصدی در نوآوری پتنت‌ها در میان شرکت‌های مورد مطالعه همراه بود؛ یافته‌ای که به‌روشنی اثرات نامطلوب محدودیت‌های مهاجرتی بر نوآوری را برجسته می‌سازد. علاوه بر این، شواهد نشان می‌دهد که پس از اعمال این تغییرات سیاستی، بسیاری از شرکت‌های چندملیتی به‌جای جایگزینی مخترعان خارجی با نیروهای داخلی، فعالیت‌های تحقیق و توسعه خود را به شرکت‌های تابعه خارجی منتقل کرده‌اند. در نتیجه، افزایش قابل‌توجهی در پرونده‌های پتنت ثبت‌شده در ایالات متحده مشاهده شد که

نیمه‌رسانا و زیست‌فناوری زیان‌بار هستند؛ صنایعی که نه تنها دانش‌بنیان‌اند، بلکه از ارکان اصلی رقابت اقتصادی و امنیت فناوریانه ایالات متحده محسوب می‌شوند. ناتوانی این شرکت‌ها در انتقال نیروی انسانی ماهر کافی به هاب‌های تحقیق و توسعه داخلی، آن‌ها را ناگزیر ساخته است تا فعالیت‌های نوآورانه خود را در سطح بین‌المللی بازسازمان‌دهی کنند.

این روند با سیاست‌های تکمیلی نیز تشدید شده است. برای نمونه، قاعده مزد H-1B وزارت کار ایالات متحده که در اکتبر ۲۰۲۰ منتشر شد، الزامات حداقل دستمزد برای دریافت‌کنندگان این ویزا را به‌طور قابل‌توجهی افزایش داد. این قاعده، در کنار نرخ‌های بالاتر رد ویزا، هزینه‌های استخدام نیروی کار خارجی ماهر را برای شرکت‌های آمریکایی افزایش داد و آن‌ها را بیش از پیش به سمت برون‌سپاری فعالیت‌های دانش‌محور سوق داد. در چنین شرایطی، بسیاری از شرکت‌ها ترجیح دادند به جای جذب نیروی متخصص به داخل کشور، فعالیت‌های تحقیق و توسعه خود را به کشورهای منتقل کنند که امکان دسترسی به استعدادهای مشابه با هزینه‌های پایین‌تر وجود داشت. تا ژوئن ۲۰۲۵، جهت‌گیری ارتباطات سیاستی دولت آمریکا در حوزه H-1B نشان‌دهنده افزایش اجرایی‌گری و سخت‌گیرانه‌تر شدن الزامات تبعیت بوده است؛ روندی که نگرانی ذی‌نفعان درباره افزایش بارهای اداری، عدم قطعیت و کاهش جذابیت محیط نوآوری آمریکا را تقویت کرده است.

پیامدهای چنین سیاست‌هایی به شرکت‌های آمریکایی محدود نمی‌شود. شرکت ASML، پیشرو جهانی در تولید ماشین‌های لیتوگرافی پیشرفته تراشه، مدت‌هاست نسبت به محدودیت‌های دولت هلند در زمینه مهاجرت نیروی کار دانش‌بنیان انتقاد دارد. این شرکت برای حفظ جایگاه رقابتی خود به جریان مستمر استعدادهای جهانی وابسته است. پیترو وینیک، مدیرعامل ASML، در تماس با سرمایه‌گذاران در سال ۲۰۲۴ صراحتاً اعلام کرد که «پیامدهای محدود کردن مهاجرت نیروی کار ماهر بسیار بزرگ است؛ ما به این افراد برای نوآوری نیاز داریم. اگر نتوانیم آن‌ها را جذب کنیم، به جایی می‌رویم که امکان رشد وجود داشته باشد.» این اظهارنظر صرفاً یک هشدار لفظی نیست. شواهد

نشان می‌دهد که ASML از سال ۲۰۰۸ تا ۲۰۲۰، هم‌زمان با افزایش نفوذ احزاب ضد‌مهاجرت در فضای سیاسی هلند، به تدریج تمرکز فعالیت‌های تحقیق و توسعه خود را در داخل این کشور کاهش داده و بخش‌هایی از نوآوری خود را با اتکا به مخترعانی مستقر در کشورهای مانند کره جنوبی، سنگاپور و تایوان پیش برده است. نتیجه این فرایند، افزایش پراکندگی جغرافیایی نیروی کار نوآوری شرکت بوده است؛ پراکندگی‌ای که، به گفته مدیرعامل، برای دستیابی به اهداف نوآورانه ASML ایده‌آل تلقی نمی‌شود.

بازاندیشی راهبردی نوآوری برای دور زدن موانع مهاجرتی

در مواجهه با محدودیت‌های فزاینده در جابه‌جایی بین‌المللی نیروی کار، شرکت‌های چندملیتی ناگزیرند یکی از مفروضات دیرینه خود را به چالش بکشند: این تصور که پروژه‌های تحقیق و توسعه الزاماً واحدهایی یکپارچه و تجزیه‌ناپذیر هستند که تنها در صورت مجاورت فیزیکی اعضای تیم می‌توانند به‌طور مؤثر اجرا شوند. بررسی دقیق‌تر ماهیت فعالیت‌های نوآورانه نشان می‌دهد که پروژه‌های تحقیق و توسعه را می‌توان بر اساس ویژگی‌های دانشی و عملیاتی به مؤلفه‌های متمایز تفکیک کرد؛ تفکیکی که امکان سازماندهی انعطاف‌پذیرتر نوآوری را فراهم می‌آورد. یکی از مهم‌ترین این ویژگی‌ها، قابلیت کدپذیری فعالیت‌هاست؛ یعنی میزان امکان مستندسازی، انتقال و تفسیر دانش بدون نیاز به تعامل حضوری. فعالیت‌هایی با قابلیت کدپذیری بالا معمولاً شامل فرایندها، روش‌ها و خروجی‌هایی هستند که می‌توان آن‌ها را به‌روشنی در قالب اسناد، دستورالعمل‌ها و پروتکل‌ها بیان کرد. چنین فعالیت‌هایی همکاری از راه دور را تسهیل می‌کنند و برای توزیع جغرافیایی مناسب‌ترند. در مقابل، فعالیت‌هایی با قابلیت کدپذیری پایین به دانش ضمنی وابسته‌اند؛ دانشی که انتقال آن از طریق متن یا دستورالعمل‌های رسمی دشوار یا ناممکن است و عمدتاً از طریق مشاهده، تعامل مستقیم و یادگیری اجتماعی میان افراد هم‌مکان منتقل می‌شود. بعد تحلیلی مهم دیگر، تمایز میان دانش هسته‌ای و دانش پیرامونی است. دانش هسته‌ای

راهبردی هسته‌ای به راحتی قابل مستندسازی و انتقال باشد، خطر نشت دانش به طور قابل ملاحظه‌ای افزایش می‌یابد؛ بنابراین این وضعیت مستلزم سازوکارهای قوی حاکمیت مالکیت فکری و پیوند تنگاتنگ فعالیت‌های تحقیق و توسعه با ستاد مرکزی سازمان است. با این حال، محدودیت‌های مهاجرتی اغلب مانع از هم‌مکانی فیزیکی بهینه نیروی انسانی متخصص در محل‌های اصلی تحقیق و توسعه می‌شود. در چنین بستری، بهره‌جویی از تفاوت‌های مهاجرتی به عنوان یک راهبرد کلیدی مطرح می‌شود. این رویکرد به استفاده هدفمند از ناهمگونی سیاست‌های مهاجرتی کشورها برای تضمین دسترسی به استعدادهای جهانی از طریق توزیع جغرافیایی هوشمند واحدهای تحقیق و توسعه اشاره دارد. در این الگو، شرکت‌ها با استقرار فعالیت‌های نوآورانه در کشورهایی که سیاست‌های مهاجرتی منعطف‌تر دارند، ضمن حفظ پیوندهای عملیاتی با ستاد مرکزی، از محدودیت‌های مهاجرتی کشور مبدأ عبور می‌کنند. موفقیت این راهبرد، در عین حال، به استقرار نظام‌های سخت‌گیرانه حفاظت از مالکیت فکری و سازوکارهای اجرایی مؤثر وابسته است.

این رویکرد زمانی بیشترین اثربخشی را دارد که سه شرط به طور هم‌زمان برقرار باشند. نخست، ماهیت فعالیت‌ها باید به گونه‌ای باشد که قابلیت کدپذیری بالای آن‌ها امکان حفاظت از دانش از طریق مستندسازی و کنترل رسمی را فراهم آورد. دوم، هماهنگی زمانی میان سایت‌های جغرافیایی مختلف امکان‌پذیر باشد؛ به طوری که شرکت‌ها با انتخاب مکان‌هایی دارای ساعات کاری همپوشان، نوعی «هم‌مکانی مجازی» ایجاد کنند که همکاری هم‌زمان، تبادل سریع اطلاعات و تصمیم‌گیری در زمان واقعی را تسهیل کند. سوم، قدرت و اعتبار نظام مالکیت فکری در مکان‌های میزبان اهمیت حیاتی دارد؛ مدیران باید کشورهایی را برگزینند که سابقه‌ای مثبت در اجرای حقوق مالکیت فکری، به ویژه برای شرکت‌های خارجی، داشته باشند. کانادا و برخی کشورهای آمریکای لاتین مانند کلمبیا از جمله نمونه‌های بارز چنین مکان‌هایی به شمار می‌آیند. مطابق با این منطق، شماری از شرکت‌های چندملیتی فناوری با ایجاد مراکز تحقیق و توسعه راهبردی در کانادا توانسته‌اند پیوندهای مؤثری با واحدهای مستقر در

شامل دارایی‌های فکری بنیادین، روش‌شناسی‌های اختصاصی و بینش‌های راهبردی‌ای است که مستقیماً منبع مزیت رقابتی سازمان محسوب می‌شوند و به طور جدی محافظت می‌گردند. در مقابل، دانش پیرامونی هرچند برای تکمیل پروژه‌های نوآوری ضروری است، نقش پشتیبان دارد و الزاماً منشأ اصلی تمایز رقابتی سازمان نیست. برای مثال، در صنعت خودروسازی، فناوری انتقال نیرو به عنوان دانش هسته‌ای تلقی می‌شود، در حالی که فناوری تایر، هرچند مهم، بیشتر در زمره دانش پیرامونی قرار می‌گیرد. از آنجا که دانش بخش جدایی‌ناپذیر مزیت رقابتی شرکت‌هاست، نگرانی درباره نشت دانش (به ویژه دانش هسته‌ای) همواره وجود دارد و این نگرانی زمانی تشدید می‌شود که دانش به راحتی قابل کدنویسی باشد، زیرا در این حالت انتقال، تقلید و استفاده مجدد از آن ساده‌تر می‌شود. با در نظر گرفتن هم‌زمان این دو بعد - قابلیت کدپذیری فعالیت‌ها و ماهیت هسته‌ای یا پیرامونی دانش - می‌توان چارچوبی راهبردی برای مدیریت نوآوری توزیع‌شده طراحی کرد. این چارچوب به مدیران امکان می‌دهد تصمیم بگیرند کدام بخش‌های یک پروژه نوآورانه باید متمرکز باقی بماند و کدام بخش‌ها می‌تواند به طور مؤثر در سطح بین‌المللی توزیع شود، حتی در شرایطی که محدودیت‌های مهاجرتی دسترسی به استعدادهای جهانی را دشوار کرده است. بر پایه این چارچوب، می‌توان مجموعه‌ای از چهار استراتژی متمایز را شناسایی کرد که به شرکت‌ها کمک می‌کند ضمن کنترل چالش‌های ذاتی تیم‌های تحقیق و توسعه پراکنده، همچنان از ظرفیت‌های استعداد جهانی برای حفظ و تقویت نوآوری بهره‌برداری کنند.

۱. بهره‌جویی از تفاوت‌های مهاجرتی (Immigration Arbitrage)

در شرایطی که فعالیت‌های نوآورانه شامل مؤلفه‌های دانش هسته‌ای با قابلیت کدپذیری بالا هستند، شرکت‌ها با یک دوگانگی راهبردی مواجه می‌شوند: از یک سو ضرورت حفاظت سخت‌گیرانه از مالکیت فکری و از سوی دیگر نیاز به حفظ دسترسی پایدار به استعدادهای جهانی، آن‌هم در بستری از محدودیت‌های مهاجرتی فزاینده. هنگامی که دانش

ایالات متحده حفظ کنند. برای نمونه، مایکروسافت مرکز تحقیق و توسعه خود را در ونکوور مستقر کرده است و شرکت‌هایی مانند سامسونگ، سانوفی و انویدیا نیز فعالیت‌های تحقیق و توسعه مهمی را در شهر تورنتو متمرکز ساخته‌اند. این نمونه‌ها نشان می‌دهد که بهره‌جویی از تفاوت‌های مهاجرتی می‌تواند به‌عنوان ابزاری مؤثر برای حفظ نوآوری در شرایط محدودیت‌های نهادی عمل کند.

۲. مدولار سازی و جداسازی معماری

(Modularization and Architectural Isolation)

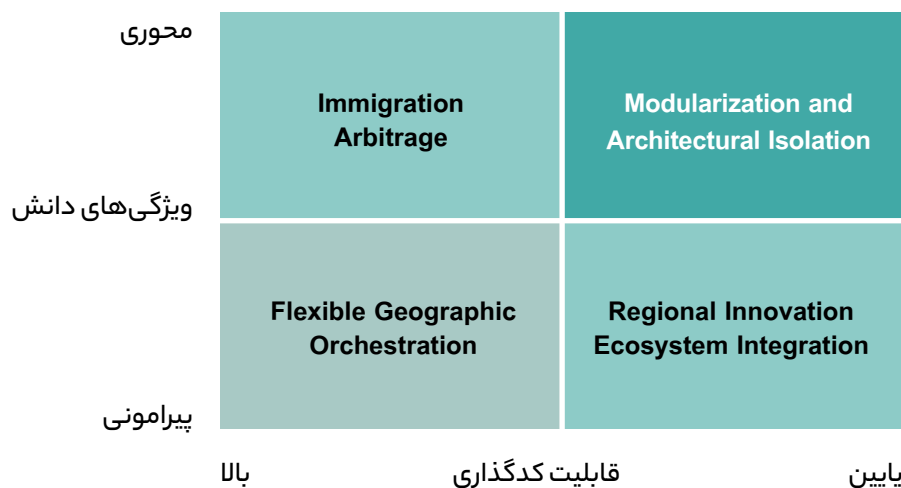
چالش‌برانگیزترین وضعیت زمانی رخ می‌دهد که فعالیت‌های نوآورانه شامل مؤلفه‌های دانش هسته‌ای با قابلیت کدپذیری پایین باشند. در این حالت، انتقال دانش به‌شدت به تعاملات حضوری، یادگیری ضمنی و هم‌مکانی تیم‌ها وابسته است؛ امری که شرکت‌ها را به‌طور ویژه در برابر محدودیت‌های مهاجرتی آسیب‌پذیر می‌سازد. مدیریت اثربخش این شرایط مستلزم اتخاذ راهبردی پیچیده‌تر است که در آن دانش هسته‌ای، بدون از دست دادن ارزش راهبردی خود، به‌صورت مدولار بازطراحی و بازسازمان‌دهی می‌شود. مدولارسازی دانش راهبردی به معنای تفکیک هدفمند فعالیت‌های نوآورانه به حوزه‌های تخصصی متمایز است، به‌گونه‌ای که هر بخش از دانش بتواند به‌صورت نسبتاً مستقل توسعه یابد، در حالی که انسجام کلی سیستم حفظ می‌شود. این فرایند صرفاً به تفکیک فنی اجزای محصول یا فناوری محدود نیست، بلکه مستلزم تصمیم‌گیری‌های راهبردی درباره آن است که کدام بخش‌های دانش باید به‌طور کامل محافظت شوند و کدام بخش‌ها می‌توانند، بدون تضعیف مزیت رقابتی، با شرکای خارجی یا واحدهای پراکنده جغرافیایی به اشتراک گذاشته شوند. برای مثال، یک شرکت داروسازی ممکن است تولید یک دارو را به یک شریک خارجی واگذار کند، اما فرمولاسیون یا فناوری تحویل آن را به‌عنوان دانش هسته‌ای محرمانه نگه دارد.

گام تکمیلی در این راهبرد، جداسازی معماری دانش هسته‌ای از رقبای بالفعل و بالقوه است؛ اقدامی که مستلزم تصمیم‌گیری دقیق درباره مکان‌یابی هر واحد تخصصی تحقیق و توسعه در سطح جهانی است. این

تصمیم‌ها باید با در نظر گرفتن خطر سرریزهای دانشی منطقه‌ای و توانایی شرکت در تعریف و کنترل رابط‌های دانشی اتخاذ شوند. موفقیت مدولارسازی اغلب به شناسایی «نقاط شکست طبیعی» در معماری دانش وابسته است؛ نقاطی که در آن‌ها می‌توان رابط‌ها را به‌روشنی تعریف و مستندسازی کرد، حتی اگر دانش زیربنایی به‌خودی‌خود در برابر کدپذیری مقاوم باشد. تجربه شرکت فولکس‌واگن نمونه‌ای گویا از اجرای این راهبرد است. این شرکت شبکه‌ای از مراکز نوآوری بین‌المللی را در نقاط مختلف جهان ایجاد کرده است که هر یک بر حوزه‌ای تخصصی، مانند نرم‌افزار خودرو، مهندسی اجزای فناوری باتری، تمرکز دارند. یکپارچه‌سازی این قابلیت‌های پراکنده از طریق ستاد جهانی تحقیق و توسعه فولکس‌واگن در وولفسبورگ آلمان انجام می‌شود. در سال ۲۰۲۴، این شرکت در مجموع ۶,۷۴۰ درخواست ثبت اختراع برای نوآوری‌های کارکنان خود ثبت کرد که ۵,۷۹۲ مورد از آن‌ها توسط مخترعانی مستقر در آلمان تولید شده بودند؛ آماری که نقش محوری مرکز هسته‌ای دانش در کنار شبکه جهانی نوآوری را برجسته می‌سازد.

در نهایت، تصمیم‌گیری درباره مکان‌یابی هر جزء مدولارسازی‌شده باید بر پایه وجود تجمع‌های تخصصی نیروی انسانی متناسب با آن حوزه دانشی انجام گیرد. برای مثال، یک خودروساز ممکن است توسعه نرم‌افزارهای رانندگی خودران را در دره سیلیکون مستقر کند تا از اکوسیستم پیشرفته هوش مصنوعی بهره‌برد، توسعه فناوری حسگرها را در آلمان متمرکز سازد تا از مزیت‌های مهندسی دقیق آن استفاده کند و سامانه‌های ارتباطی خودرو با زیرساخت را در ژاپن توسعه دهد که دارای زیرساخت‌های حمل‌ونقل پیشرفته است. این انتخاب‌های مکانی تنها زمانی اثربخش خواهند بود که با مرزهای فنی مؤلفه‌های مدولارسازی‌شده و همچنین قدرت نظام‌های محلی حفاظت از مالکیت فکری هم‌راستا باشند. ستاد مرکزی نقش دوگانه‌ای بر عهده می‌گیرد: از یک سو هدایت و راهبری شبکه نوآوری توزیع‌شده را انجام می‌دهد و از سوی دیگر، به‌عنوان هاب مرکزی یکپارچه‌سازی برای ماژول‌های دانش تخصصی عمل می‌کند. در چنین ساختاری، شرکت‌های چندملیتی ناگزیرند برای مقابله

در این چارچوب، دو بُعد اصلی برای تحلیل فعالیت‌های نوآوری در نظر گرفته می‌شود:



اصلی توسعه خود را در آلمان مستقر کرده و هم‌زمان هاب‌های نوآوری ماهواره‌ای را در مکان‌هایی مانند پالو آلتو (کالیفرنیا) و بنگلور (هند) اداره می‌کند تا یکپارچگی نزدیک حوزه‌های دانش ماژولار، به‌ویژه در مهندسی نرم‌افزار، تضمین شود.

۳. سازماندهی جغرافیایی انعطاف‌پذیر

برای فعالیت‌های نوآورانه‌ای که شامل مؤلفه‌های دانش پیرامونی با قابلیت کدگذاری بالا هستند، شرکت‌های چندملیتی می‌توانند رویکردی ترکیبی اتخاذ کنند که پراکندگی ساختاریافته جهانی را با سازماندهی استعداد بدون مرز تلفیق می‌کند. این رویکرد بر این واقعیت تأکید دارد که اگرچه دانش پیرامونی از نظر راهبردی ریسک کمتری دارد، اما هماهنگی مؤثر همچنان برای دستیابی به نتایج نوآورانه مطلوب ضروری است. در این چارچوب، یک سیستم سه‌لایه برای سازماندهی استعداد به‌کار گرفته می‌شود: لایه ۱: اعضای تیم مستقر در واحدهای تحقیق و توسعه تثبیت‌شده که نقش لنگر نهادی را ایفا کرده و رویه‌های سازمانی، هنجارها و سازوکارهای هماهنگی را حفظ می‌کنند. لایه ۲: کارکنان دورکار که به‌صورت راهبردی در نزدیکی تأسیسات موجود شرکت‌های چندملیتی مستقر هستند و امکان تعامل حضوری دوره‌ای را فراهم می‌سازند،

با چالش‌های ناشی از قابلیت کدپذیری پایین دانش، در سازوکارهای یکپارچه‌سازی قوی سرمایه‌گذاری کنند. این امر مستلزم توسعه توانمندی‌های یکپارچه‌سازی پویا از طریق اقدامات زیر است: تشکیل تیم‌های یکپارچه‌سازی اختصاصی با تخصص فرامدولی، توسعه نقش‌های مرزبرن که توسط افرادی با عمق فنی بالا و مهارت‌های یکپارچه‌سازی اشغال شوند. با دسته‌بندی پروژه‌های نوآوری بر اساس ویژگی‌های دانش و سطح قابلیت کدپذیری فعالیت‌ها، مدیران می‌توانند نحوه بهینه ساختاردهی تیم‌های نوآوری جهانی را تعیین کنند. این چارچوب تحلیلی چهار راهبرد متمایز را پیش روی سازمان‌ها قرار می‌دهد: ماژولارسازی و جداسازی معماری، آربیتراژ مهاجرت، یکپارچه‌سازی اکوسیستم نوآوری منطقه‌ای، سازماندهی جغرافیایی انعطاف‌پذیر.

بر اساس این منطق، یکپارچه‌سازی مؤثر دانش در میان ماژول‌های تخصصی مستلزم طراحی سازوکارهای مکملی است، از جمله: ایجاد کانال‌های رسمی و غیررسمی برای ترکیب منظم دانش میان ماژول‌ها، چرخش دوره‌ای کارکنان کلیدی میان مکان‌های مختلف به‌منظور حفظ انسجام دانش و جلوگیری از جزیره‌ای شدن تخصص‌ها. این رویکرد نه تنها توسط فولکس‌واگن، بلکه توسط شرکت SAP نیز به‌کار گرفته شده است. SAP تیم‌های

فراتر از محدودیت‌های جغرافیایی سنتی عمل می‌کند.

۴. یکپارچه‌سازی اکوسیستم نوآوری منطقه‌ای

برای فعالیت‌هایی که شامل مؤلفه‌های دانش پیرامونی با قابلیت کدگذاری پایین هستند، شرکت‌های چندملیتی (MNEs) می‌توانند یک راهبرد دوشاخه اتخاذ کنند که ترکیبی از مراکز برتری منطقه‌ای (Regional Excellence Centers – RECs) داخلی و شراکت‌های راهبردی درون اکوسیستم‌های نوآوری منطقه‌ای را در بر می‌گیرد. این رویکرد یکپارچه بر این نکته تأکید دارد که اگرچه چنین فعالیت‌هایی به دلیل قابلیت کدگذاری پایین، نیازمند تعاملات شخصی و چهره‌به‌چهره گسترده‌اند، اما ماهیت پیرامونی آن‌ها امکان استفاده از سازوکارهای حکمرانی منعطف‌تر را فراهم می‌کند. مراکز برتری منطقه‌ای (RECs) به‌عنوان نقاط لنگر در مناطق جغرافیایی خاص عمل می‌کنند و انتخاب آن‌ها بر مبنای تراکم منابع استعداد تخصصی و پویایی اکوسیستم‌های نوآوری محلی صورت می‌گیرد. این مراکز با درجه قابل توجهی از خودمختاری فعالیت کرده و تمرکز اصلی آن‌ها بر توسعه تخصص عمیق در فعالیت‌های پیرامونی مشخصی است که نیازمند تعاملات حضوری مکرر هستند. برخلاف مراکز سنتی تحقیق و توسعه، RECs به‌طور فعال با شرکای نوآوری منطقه‌ای نظیر شرکت‌های تخصصی، مؤسسات پژوهشی و مشاوران فنی ادغام می‌شوند. این ساختار ترکیبی به شرکت‌های چندملیتی اجازه می‌دهد تا ضمن حفظ بخشی از کنترل مستقیم، در صورت لزوم از قابلیت‌های بیرونی نیز بهره‌برداری کنند. کارآمدی این راهبرد به سه سازوکار کلیدی وابسته است:

- هاب‌های جذب دانش: RECs به‌عنوان مراکز جذب و پالایش دانش عمل می‌کنند؛ به‌گونه‌ای که کارکنان آن‌ها درک عمیقی از نیازهای داخلی شرکت و چشم‌انداز قابلیت‌های بیرونی به دست می‌آورند. این مراکز سطحی از تخصص داخلی را حفظ می‌کنند که امکان مشخص‌سازی دقیق نیازها، ارزیابی راه‌حل‌های بیرونی و ادغام دانش از منابع متنوع را فراهم می‌سازد.
- روابط قوی با شرکای نوآوری منطقه‌ای: RECs روابط مستحکمی با شرکای نوآوری منطقه‌ای دارای قابلیت‌های مکمل برقرار کرده و از طریق ایجاد

در حالی که انعطاف‌پذیری جغرافیایی حفظ می‌شود. برای نمونه، واحد آمریکایی Tata Consultancy Services از مخترعانی در شهرهای مکزیک نزدیک مرز جنوبی ایالات متحده استفاده می‌کند؛ همچنین شرکت‌های خودروسازی آمریکا در منطقه دیترویت از مخترعانی در ویندزور انتاریو بهره می‌گیرند. لایه ۳: مشارکت‌کنندگان مستقل از مکان که صرفاً بر اساس تخصص و پتانسیل خلق ارزش انتخاب می‌شوند و به ردپای فیزیکی شرکت محدود نیستند.

این ساختار سه‌گانه به شرکت‌های چندملیتی امکان می‌دهد تا به‌صورت هم‌زمان سه بُعد حیاتی را بهینه‌سازی کنند:

- افزایش ظرفیت نوآوری بدون نیاز به سرمایه‌گذاری سنگین در زیرساخت‌های فیزیکی و سازمانی.
- تنوع جغرافیایی منابع استعداد که اتصال به مسیرهای فناورانه متعدد را ممکن می‌سازد و ریسک قفل‌شدن سازمان در یک مسیر فناورانه فرعی را کاهش می‌دهد.

- ایجاد توازن بهینه میان هزینه‌های هماهنگی جغرافیایی و مزایای دسترسی به استعدادهای متنوع جهانی، به‌گونه‌ای که بهره‌وری نوآوری حفظ شود.
- نمونه‌ها: شرکت‌های جهانی مانند Google، IBM و Microsoft هاب‌های نوآوری نرم‌افزاری خود را در هند اداره می‌کنند، فعالیت‌های نوآورانه در حوزه‌های هوش مصنوعی و رمزنگاری را در اسرائیل مستقر ساخته‌اند و هم‌زمان از فناوری‌های باتری توسعه‌یافته در چین بهره می‌گیرند. اجرای موفق این رویکرد ترکیبی مستلزم فراهم‌سازی مجموعه‌ای از زیرساخت‌ها و سازوکارهای پشتیبان است، از جمله: بسترهای ارتباطی و همکاری میان تیم‌ها و لایه‌های مختلف، تعریف شفاف حقوق تصمیم‌گیری و شاخص‌های عملکرد، و سیستم‌هایی برای شکل‌دهی تیم‌های مجازی، تقویت فرهنگ سازمانی مشترک و تثبیت ارزش‌های کلیدی شرکت.

این رویکرد ترکیبی، درجه بالایی از انعطاف‌پذیری در جذب و به‌کارگیری استعداد را برای شرکت‌های چندملیتی فراهم می‌سازد، بدون آن‌که انسجام سازمانی تضعیف شود. با بهره‌گیری هم‌زمان از شبکه واحدهای فرعی تثبیت‌شده و منابع استعداد بدون مرز، شرکت‌ها قادر خواهند بود قابلیت‌های نوآوری پویا ایجاد کنند که

نوآوری جهانی

توسعه راهبردی در خارج از کشور به کار گرفته‌اند تا هم از محدودیت‌های مهاجرتی عبور کنند و هم به منابع استعداد جهانی دسترسی یابند. به عنوان نمونه:

- Meta آزمایشگاه‌های تحقیقاتی هوش مصنوعی خود را در پاریس راه‌اندازی کرده است. این مراکز بر پژوهش‌های کاربردی و بهبود تجربه کاربری تمرکز دارند، اما الگوریتم‌های اختصاصی و محوری شرکت را شامل نمی‌شوند؛ از این رو، این فعالیت‌ها در زمره دانش پیرامونی قرار می‌گیرند.

- Google هاب‌های هوش مصنوعی خود را در لندن و زوریخ گسترش داده و از تخصص محلی برای حل مسائل آزمایشی در حوزه‌هایی مانند تشخیص صدا و الگوریتم‌های جستجو بهره می‌گیرد؛ فعالیت‌هایی که نیازمند تفسیر ظریف بوده و از قابلیت کدگذاری پایینی برخوردارند.

- IBM وظایف روتین توسعه نرم‌افزار و مدیریت زیرساخت را در بنگلور مستقر کرده و بر فعالیت‌های حمایتی اما غیرمحوری تمرکز دارد؛ فعالیت‌هایی که به سفارشی‌سازی زمینه‌ای نیازمند بوده و در دسته دانش پیرامونی با قابلیت کدگذاری پایین قرار می‌گیرند.

مسیر پیش‌رو: بازاندیشی راهبردهای جهانی استعداد برای نوآوری

سیاست‌های محدودکننده مهاجرت، چالش‌های انکارناپذیری برای شرکت‌های چندملیتی در بهره‌گیری از استعداد جهانی در حوزه تحقیق و توسعه ایجاد می‌کنند. در غیاب دسترسی مؤثر به منابع استعداد بین‌المللی، این شرکت‌ها در دستیابی به مجموعه مهارت‌های متنوع موردنیاز برای پروژه‌های نوآورانه آینده‌نگر با دشواری مواجه می‌شوند. با این حال، از طریق سازماندهی راهبردی تیم‌های تحقیق و توسعه پراکنده، شرکت‌های چندملیتی می‌توانند بخشی از مزایای استقرار متمرکز R&D را حتی در شرایط محدودیت شدید جابه‌جایی نیروی انسانی بازتولید کنند. در این راستا:

- ایجاد واحدهای تحقیق و توسعه خودمختار مبتنی بر استعدادهای محلی در مناطق راهبردی، امکان حفظ استانداردهای بالای نوآوری را فراهم کرده و ریسک‌های ناشی از پراکندگی جغرافیایی را مدیریت می‌کند.
- ماژولارسازی و کدگذاری دانش جریان‌های دانشی

کانال‌های رسمی و غیررسمی، تبادل مستمر دانش و تجربه را تسهیل می‌کنند.

- مدل‌های تعامل انعطاف‌پذیر: این مراکز مدل‌های همکاری منعطفی طراحی می‌کنند که درجات مختلفی از شدت تعامل را پوشش می‌دهد؛ از مشارکت‌های پروژه‌ای کوتاه‌مدت گرفته تا اتحادهای راهبردی بلندمدت.

برای اجرای اثربخش این راهبرد، شرکت‌های چندملیتی باید معیارهای روشنی برای تمایز میان فعالیت‌هایی که لازم است درون مراکز برتری منطقه‌ای (RECs) انجام شوند و فعالیت‌هایی که می‌توان آن‌ها را از طریق شرکای بیرونی پیش برد، تعریف کنند. این تصمیم‌گیری معمولاً تابع مجموعه‌ای از عوامل کلیدی است، از جمله: فرکانس نیازهای دانشی و میزان تکرار تعاملات دانشی موردنیاز؛ حساسیت استراتژیک پروژه‌ها و پیامدهای بالقوه افشای دانش؛ مقرون به صرفه بودن نسبی توسعه قابلیت‌های داخلی در مقایسه با بهره‌گیری از قابلیت‌های بیرونی.

علاوه بر این، مراکز RECs باید قابلیت‌های پیشرفته مدیریت شرکا را در خود توسعه دهند؛ از جمله چارچوب‌های نظام‌مند برای انتخاب شریک، پروتکل‌های شفاف همکاری، و سیستم‌های منسجم پایش و ارزیابی عملکرد. راهبرد ترکیب RECs داخلی با شراکت‌های راهبردی درون اکوسیستم‌های نوآوری منطقه‌ای، در مقایسه با مراکز تحقیق و توسعه مستقل، چندین مزیت متمایز ایجاد می‌کند: دسترسی انعطاف‌پذیر به قابلیت‌های تخصصی بدون نیاز به توسعه کامل آن‌ها درون سازمان؛ امکان مقیاس‌پذیری سریع فعالیت‌های نوآوری پیرامونی از طریق تعامل با شرکا، در حالی که کنترل کیفیت و انسجام دانشی از طریق RECs حفظ می‌شود؛ و شاید مهم‌تر از همه، ایجاد فرصت برای خلق دانش اتفاقی (Serendipitous Knowledge Creation) از طریق تعامل میان قابلیت‌های داخلی و بیرونی در بسترهای منطقه‌ای خاص.

رونق در میان سیاست‌های محدودکننده مهاجرت: بازاندیشی راهبرد استعدادهای تحقیق و توسعه شرکت‌های چندملیتی

در سال‌های اخیر، چندین شرکت چندملیتی آمریکایی این رویکرد را از طریق ایجاد مراکز تحقیق و

چکیده

کتاب «ساخت تیم‌های نوآوری فراملی» نوشته‌ی سولون موریرا، رام مودامبی و دیپاک نایاک به بررسی چالش‌های بنیادین شرکت‌های چندملیتی در عصر تشدید محدودیت‌های مهاجرتی می‌پردازد و نشان می‌دهد که چگونه سیاست‌های مهاجرتی محدودکننده، ساختار و عملکرد تیم‌های تحقیق و توسعه را دگرگون کرده‌اند. نویسندگان استدلال می‌کنند که این محدودیت‌ها نه تنها دسترسی شرکت‌ها به استعدادهای جهانی را کاهش می‌دهد، بلکه به پراکندگی جغرافیایی تیم‌های نوآوری منجر می‌شود؛ امری که خود چالش‌هایی جدی در هماهنگی، انتقال دانش (به‌ویژه دانش ضمنی) و یکپارچگی سازمانی ایجاد می‌کند. این کتاب چهار راهبرد کلیدی برای مدیریت نوآوری در بستر تیم‌های پراکنده جغرافیایی ارائه می‌دهد: بهره‌جویی از تفاوت‌های مهاجرتی، مدولارسازی و جداسازی معماری دانش، سازماندهی جغرافیایی انعطاف‌پذیر، و یکپارچه‌سازی اکوسیستم‌های نوآوری منطقه‌ای. نویسندگان نشان می‌دهند که انتخاب و ترکیب هوشمندانه این راهبردها، متناسب با ویژگی‌های دانش و قابلیت‌پذیری فعالیت‌ها، به شرکت‌های چندملیتی امکان می‌دهد علی‌رغم محدودیت‌های نهادی، ظرفیت نوآوری خود را حفظ کرده و حتی مزیت رقابتی پایدار ایجاد کنند.

کتاب پیشنهادی مدیریت نوآوری

نویسنده: فلیکس جانسن
مترجمان: علی محمد
کیمیاگری
ناشر: دانشگاه صنعتی
امیرکبیر (۱۳۸۳)



ساختاریافته‌ای ایجاد می‌کند که همکاری میان تیم‌های پراکنده را تسهیل کرده و انتقال بینش‌های حیاتی را تضمین می‌نماید.

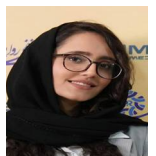
• به‌کارگیری مرزبانان دانشی (Boundary Spanners) برای پل‌زدن میان تیم‌های منطقه‌ای و ستاد مرکزی، انتقال دانش، هماهنگی فرامرزی و هم‌راستایی راهبردی را تقویت می‌کند.

دسترس‌پذیری نیروی کار تحقیق و توسعه، علاوه بر سیاست‌های مهاجرتی مستقیم، به‌طور فزاینده‌ای تحت تأثیر سیاست‌هایی قرار دارد که ورود، ماندگاری یا فارغ‌التحصیلی دانشجویان خارجی از دانشگاه‌های یک منطقه را محدود یا دلسرد می‌کنند. با افزایش شدت دانشی در چشم‌اندازهای صنعتی معاصر، برنامه‌های دکتری STEM در دانشگاه‌ها به کانون‌های جذب استعداد جهانی تبدیل شده‌اند و نقشی حیاتی در تأمین نیروی انسانی تحقیق و توسعه برای بنگاه‌ها ایفا می‌کنند. از این‌رو، چهار راهبرد مطرح‌شده در این مطالعه باید به‌صورت جامع و نظام‌مند مورد توجه قرار گیرند؛ به‌گونه‌ای که نه تنها کارکنان دانشی در محیط‌های شرکتی، بلکه ظرفیت‌های دانشی مستقر در دانشگاه‌ها و نهادهای علمی سراسر جهان را نیز در بر گیرند. در نهایت، رونق و تداوم نوآوری در محیطی متأثر از سیاست‌های محدودکننده مهاجرت مستلزم بازاندیشی بنیادین شرکت‌های چندملیتی در راهبردهای استعداد تحقیق و توسعه است. با اتخاذ ذهنیتی مقاوم، تطبیقی و آینده‌نگر، این شرکت‌ها نه تنها قادر خواهند بود سطح نوآوری خود را حفظ کنند، بلکه می‌توانند از دل محدودیت‌ها، فرصت‌های جدیدی برای خلق مزیت رقابتی پایدار استخراج نمایند. از طریق بازطراحی راهبردهای تحقیق و توسعه متناسب با این محدودیت‌های نهادی، شرکت‌های چندملیتی می‌توانند چابکی سازمانی خود را حفظ کرده، ظرفیت نوآوری‌شان را تقویت کنند و توانایی هدایت و سازگاری فعالانه با تغییرات سیاستی را به‌عنوان قابلیت راهبردی در اقتصاد جهانی امروز توسعه دهند.

طراحی کار و مدیریت بصری



■ سارا نصرالهی: پژوهشگر و فعال ارتباطات



با وجود سرمایه‌گذاری‌های گسترده سازمان‌ها در تحول دیجیتال، اتوماسیون و ابزارهای هوش مصنوعی، بسیاری از مدیران همچنان با این واقعیت مواجه‌اند که کار اصلی سازمانشان کند، خطاپذیر و مملو از دوباره‌کاری است. پژوهش‌های چند دهه‌ای رپنینگ و کیفی نشان می‌دهد که ریشه این مسئله در «نامرئی بودن کار دانشی» نهفته است. برای پاسخ به این چالش، آن‌ها رویکرد «طراحی پویای کار» (Dynamic Work Design) را معرفی می‌کنند که در نسخه اولیه خود بر چهار اصل استوار بود:

۱. طراحی کار به گونه‌ای که مشکلات قابل رؤیت باشند

۲. حل مسئله بر پایه روش علمی

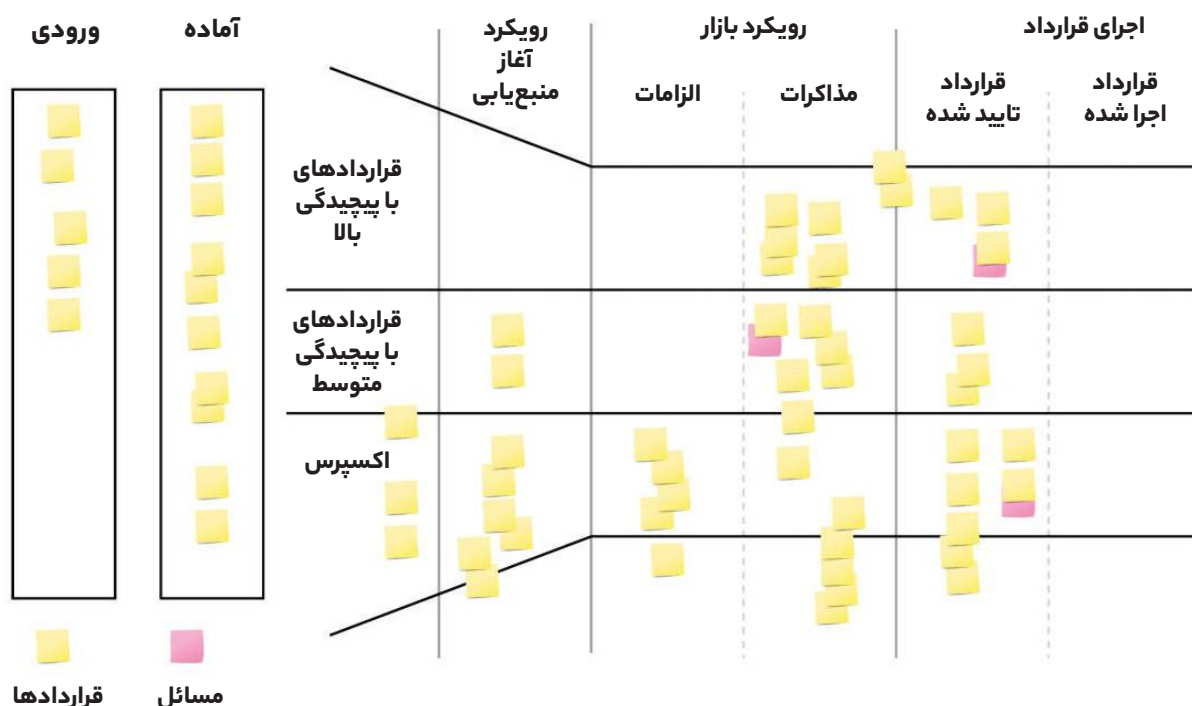
۳. ایجاد پیوند روشن میان کارکنان خط مقدم، مدیران و خود کار

۴. تنظیم میزان و زمان‌بندی ورود کار به سیستم

در ادامه، با تعمیم این اصول به کار دانشی، اصل پنجم به مدل افزوده شد:

۵. کار را بصری کن (Make the Invisible Visible)

مدیریت بصری این امکان را فراهم می‌کند که جریان واقعی کار (حتی زمانی که ماهیتی فکری و ناملموس دارد) قابل



تجربه موقت، به‌خوبی نشان داد که «کار نامرئی» چگونه می‌تواند هزینه‌های سنگینی به سازمان تحمیل کند. طراحی کارخانه به‌گونه‌ای بود که خط مونتاژ قطعات را سریع‌تر مصرف می‌کرد از واحدهای تولیدی‌ای که آن قطعات را می‌ساختند. به همین دلیل، خط مونتاژ در دو شیفت فعالیت می‌کرد، در حالی که بیشتر واحدهای تولیدی مجبور بودند شیفت سوم را شب‌ها کار کنند تا ذخیره لازم را جبران کنند. این شیفت شبانه عملاً به فرصتی برای جبران عقب‌ماندگی‌ها و مشکلات روزانه تبدیل شده بود. در ظاهر، ظرفیت تولید کافی به نظر می‌رسید؛ اما در عمل، تقریباً هر روز یکی از بخش‌ها با مشکل مواجه می‌شد و خط مونتاژ ناچار بود پیش از پایان شیفت دوم متوقف شود. در شرکتی مانند هارلی-دیویدسن، توقف خط مونتاژ یک فاجعه مالی محسوب می‌شد. آن زمان مشتریان گاهی تا یک سال در صف دریافت موتورسیکلت می‌ماندند و هر توقف، به‌معنای سود ازدست‌رفته بود. در

مشاهده، قابل بحث و قابل اصلاح شود. هنگامی که کار نامرئی به‌صورت بصری نمایش داده می‌شود، فرضیات پنهان آشکار شده، شکاف میان «برنامه» و «واقعیت» زودتر تشخیص داده می‌شود و حل مسئله به‌صورت سیستمی و نه موردی انجام می‌گیرد. در چنین سیستمی، کارکنان و مدیران می‌توانند فعالیت‌های خود را نه مجموعه‌ای از وظایف منفصل، بلکه به‌عنوان یک سیستم یکپارچه ببینند که اجزایش بر یکدیگر اثر می‌گذارند. نتیجه این رویکرد، افزایش شفافیت، کاهش اصطکاک سازمانی و ارتقای پایدار بهره‌وری در کار دانشی است.

کار نامرئی، آشوب مرئی

در نخستین سال کاری دون کیفر به‌عنوان مهندس تولید در شرکت هارلی-دیویدسن، فرصتی پیش آمد تا برای مدتی کوتاه جای سرپرستی که به مرخصی رفته بود، مدیریت یکی از بخش‌ها را برعهده بگیرد. همین

طراحی کار

فعالیت‌ها: نمایش بصری کارهای برنامه‌ریزی‌شده و کارهای در حال انجام. مشکلات: سیگنال‌هایی واضح که نشان می‌دهند کار از برنامه عقب افتاده یا خطری در راه است.

نمونه اجرا: مدیریت بصری در زنجیره تأمین BP

زمانی که با «مارک شوپرت» آشنا شدیم، او مدیر زنجیره تأمین BP در آمریکای شمالی بود. مسئولیت او مدیریت چند میلیارد دلار خرید سالانه از حدود ۵۰۰۰ تأمین‌کننده و تحقق هدف کاهش هزینه‌های سالانه بود. با این حال، یک مشکل اساسی وجود داشت: او واقعاً نمی‌دانست تیمش تا چه اندازه پیشرفت کرده است. سالانه بیش از ۱۵۰۰ قرارداد باید تمدید یا بازنگری می‌شد. برخی از این قراردادهای ارزش بالایی داشتند و برخی عملاً سودی ایجاد نمی‌کردند. هر متخصص خرید، بر اساس تشخیص شخصی خود تصمیم می‌گرفت روی کدام قراردادها تمرکز کند. جلسات ماهانه پر از گزارش‌های شیک و حرفه‌ای بود، اما واقعیت کار در پشت آن‌ها پنهان می‌ماند. شوک اصلی زمانی رخ می‌داد که تا پایان سال مشخص می‌شد میزان صرفه‌جویی واقعی بسیار کمتر یا نامشخص بوده است. مارک تصمیم گرفت همه چیز را از پایه تغییر دهد. هر متخصص خرید یک «برد مدیریت بصری» ساده داشت؛ یک مقوای معمولی با چند ستون. هر قرارداد با یک برچسب چسبی نمایش داده می‌شد و مسیر مشخصی را طی می‌کرد: پیش‌انتخاب ← تحلیل ← مذاکره ← نهایی‌سازی ← امضا. اگر قراردادی از برنامه عقب می‌افتاد، علامت هشدار روی آن قرار می‌گرفت. در جلسات هفتگی، هر فرد برد خودش را می‌آورد و ارائه می‌داد. دیگر نیازی به گزارش نبود؛ خودِ کار صحبت می‌کرد. نتایج چشمگیر بود: جلسات کوتاه‌تر و مؤثرتر شدند. مشکلات بسیار زودتر شناسایی می‌شدند. پیش‌بینی صرفه‌جویی‌ها دقیق‌تر و قابل‌اعتمادتر شد. و در نهایت، طی سه سال بیش از یک میلیارد دلار صرفه‌جویی محقق شد (با ۳۰ درصد نیروی انسانی کمتر و ۳۰ درصد خروجی بیشتر).

چگونه مدیریت بصری را اجرا کنیم؟

چنین شرایطی، طبیعی بود که سرپرستان تلاش کنند مشکلات را پنهان کنند تا از پاسخ‌گویی و دخالت‌های مدیریتی در امان بمانند. در جلسات صبحگاهی تولید، پاسخ‌ها اغلب این‌گونه بود: «به برنامه نزدیک هستیم و فکر می‌کنیم می‌رسیم.» زیرا هر نشانه‌ای از خطر، پرسش‌های بیشتر و مداخله‌های مدیریتی را به دنبال داشت.

به تدریج، یک بازی قدرت شکل گرفت: هر بخش امیدوار بود بخش دیگری زودتر دچار مشکل شود تا خط مونتاژ متوقف گردد و فشار از روی خودش برداشته شود. در نتیجه، مشکلات واقعی فقط زمانی آشکار می‌شدند که اوضاع کاملاً از کنترل خارج شده و خط متوقف می‌شد. سال‌ها بعد، زمانی که کیفر به مدیر کارخانه تبدیل شد، تغییری ساده اما حیاتی ایجاد کرد. انبارهای کوچک قطعات از بخش‌های مختلف به راهروی اصلی کارخانه منتقل شدند و برای هر گاری قطعه، جای مشخصی روی زمین علامت‌گذاری شد. این تغییر کوچک، به انقلابی بزرگ انجامید. اکنون تنها با قدم زدن در راهروی اصلی کارخانه می‌شد فهمید هر بخش نسبت به برنامه ساعتی در چه وضعیتی قرار دارد. اگر جای یک گاری خالی بود، به معنای عقب‌ماندگی تولید بود. دیگر کسی نمی‌توانست مشکلات را پشت گزارش‌های مرتب و امیدوارکننده پنهان کند. مسائل چند ساعت زودتر دیده می‌شدند، نه زمانی که خط مونتاژ از کار می‌افتاد. به تدریج فرهنگ کارخانه تغییر کرد. واکنش‌های آتش‌نشانی همچنان وجود داشت، اما نه هنگام توقف خط، بلکه چند ساعت پیش از آن. و زمانی که مشکلات «کمبود قطعه» کاهش یافت، تازه گلوگاه‌های پنهان خط مونتاژ آشکار شد؛ با رفع آن‌ها، موجی تازه از بهبودهای مستمر شکل گرفت.

اجزای اصلی مدیریت بصری

هر سیستم موفق مدیریت بصری بر چهار عنصر اساسی استوار است: اهداف شفاف و قصد مشترک؛ اهداف مشخص و کمی‌شده‌ای که همه اعضای سازمان درباره آن‌ها درک و توافق مشترک دارند. معیارها (Metrics): شاخص‌هایی که نشان می‌دهند کار چگونه پیش می‌رود؛ هم از نظر سرعت و هم از نظر کیفیت.

چکیده

کتاب «طراحی کار» نوشته نلسون پی. رپنینگ و دونالد سی. کیفر، بر ضرورت مرئی‌سازی کار نامرئی در سازمان‌ها تأکید دارد و مدیریت بصری را به عنوان ابزاری کلیدی برای بهبود کارهای دانشی معرفی می‌کند. نویسندگان با تکیه بر اصولی همچون رؤیت‌پذیر کردن مشکلات، طراحی پویای کار و حل مسئله علمی، نشان می‌دهند که چگونه سازمان‌ها می‌توانند بهره‌وری خود را افزایش داده و از فرسایش پنهان سیستم‌ها جلوگیری کنند.

کتاب پیشنهادی

مدیریت کسب و کار و بهره‌وری

نویسندگان: مهرداد بیات،
الناز بیات
ناشر: ادیبان روز (۱۳۹۵)



اجرای موفق مدیریت بصری نیازمند درک عمیق از فلسفه آن است، نه صرفاً استفاده از ابزارها. در این مسیر، چهار نکته کلیدی نقش تعیین‌کننده دارند:

۱. جادو در «گفت‌وگوها»ست، نه در استیکرها؛ بیشترین ارزش مدیریت بصری نه در طراحی زیبا، رنگ‌ها یا تعداد استیکرها، بلکه در گفت‌وگوهای جمعی‌ای است که مقابل برد شکل می‌گیرد. برد صرفاً یک بهانه است؛ آنچه واقعاً اهمیت دارد، تعامل، پرسش‌گری و تصمیم‌سازی مشترکی است که حول آن اتفاق می‌افتد.

۲. سادگی مهم‌تر از دیجیتالی بودن است: بردهای دیجیتالی می‌توانند مفید باشند، اما یک خطر جدی دارند: این تصور که «لازم نیست در جلسه حاضر شوم، بعداً برد را می‌بینم». همین طرز فکر می‌تواند کل سیستم را از کار بیندازد. مدیریت بصری زمانی اثرگذار است که افراد به‌صورت فیزیکی یا جمعی درگیر آن شوند؛ نه زمانی که صرفاً به یک صفحه نمایش تقلیل یابد.

۳. در آغاز، همه‌چیز شلوغ و گیج‌کننده خواهد بود—و این طبیعی است: در مراحل ابتدایی اجرای مدیریت بصری، سازمان با پیچیدگی، ابهام و حجم زیادی از مسائل روبه‌رو می‌شود. این وضعیت نه نشانه شکست، بلکه نشانه موفقیت است؛ زیرا کارهایی که پیش‌تر پنهان بودند، اکنون قابل مشاهده شده‌اند. «کار نامرئی» در حال مرئی شدن است.

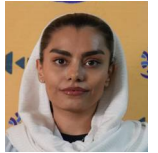
۴. برد باید دائماً تکامل یابد: هر سه ماه یک‌بار باید این سؤال به‌طور جدی مطرح شود: «آیا این برد، واقعاً جریان کار ما را همان‌گونه که هست نشان می‌دهد؟» اگر پاسخ منفی است، باید بدون تعصب آن را تغییر داد. انسان‌ها ذاتاً حل‌کننده مسئله‌اند، اما وقتی مشکلات پنهان می‌مانند، به جای حل آن‌ها، به «دور زدن» سیستم روی می‌آورند. همین دور زدن‌هاست که در بلندمدت سازمان را فرسوده می‌کند. مدیریت بصری با آشکار کردن کار نامرئی، گزینه حل مسئله را به نفع کل سیستم فعال می‌کند. یک تصویر خوب می‌تواند چیزی را نشان دهد که هزاران کلمه قادر به توضیح آن نیستند. مهم‌تر از همه، نمایش بصری کار، جنبه‌هایی از واقعیت سازمان را آشکار می‌کند که شاید پیش از آن حتی تصور وجودشان هم ممکن نبود.

[مدیریت تعارض]

رسمی سازی فرآیندهای ارجاع موضوع به سطوح بالاتر (Escalation) برای بهبود فرایند تصمیم گیری

■ سمیه سرو: پژوهشگر و فعال ارتباطات

در این مقاله، واژه Escalation به معنای «ارجاع موضوع به سطوح بالاتر سازمانی» به کار رفته است. برای ترجمه روان تر و جلوگیری از سوء برداشت، از واژه «ارتقاء» استفاده شده است؛ هرچند لازم است توجه شود که منظور، ارتقای جایگاه فردی نیست، بلکه انتقال ساخت یافته یک مسئله تصمیم گیری به سطح بالاتر است.

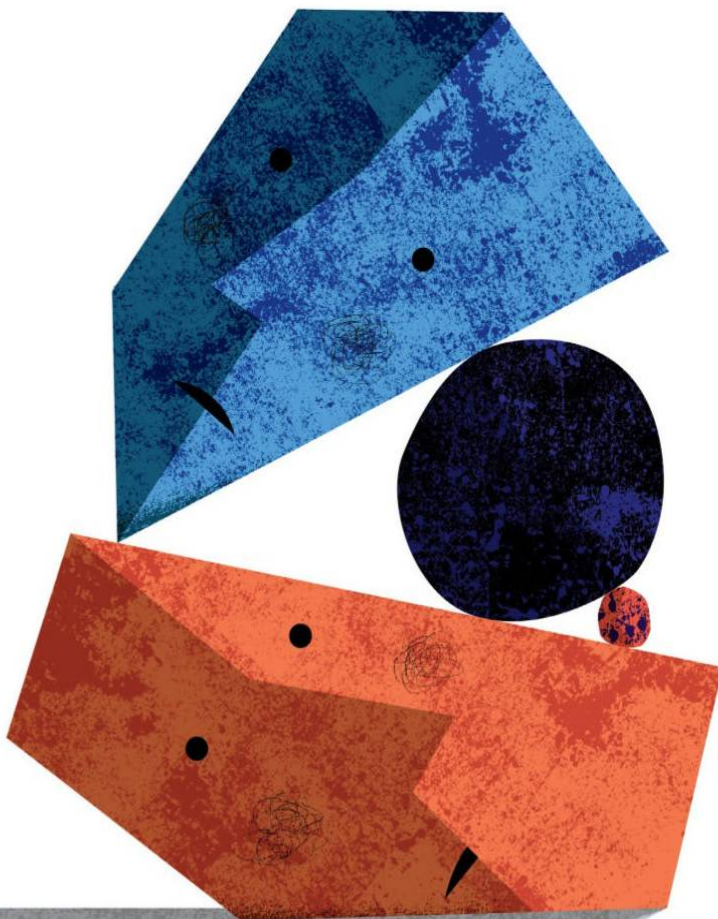


چکیده مقدماتی

اختلاف نظر و تعارض در سازمان ها اجتناب ناپذیر است؛ اما آنچه سازمان های اثربخش را از سایرین متمایز می کند، نحوه مدیریت این اختلاف ها است. نویسندگان استدلال می کنند که وجود یک رویکرد نظام مند و شفاف برای «ارجاع موضوع به سطوح بالاتر» می تواند هم کیفیت تصمیم گیری را بهبود دهد و هم از فرسایش روابط سازمانی جلوگیری کند. در مقابل، ارتقاءهای عجولانه، یک جانبه و بدون چارچوب، اغلب به تصمیم های ضعیف، بی اعتمادی بین واحدها و اجرای ناقص منجر می شوند.

۱. قضیه ای از دنیای واقعی: وقتی ارتقاء زود هنگام مشکل ساز می شود

نویسندگان با روایت تجربه ای از یک استارتاپ دارویی در حال رشد سریع، نشان می دهند که چگونه یک پیشنهاد هزینه ای بیش از ۴۵۰ هزار دلار از سوی



جایی که تنش ها در مسائل مربوط به رهبران افزایش می یابد

افراد اغلب برای تصمیم گیری در مورد اینکه آیا اختلافات محل کار را به رهبری ارجاع دهند یا خیر، دچار مشکل می شوند. هر دو گزینه می تواند نگران کننده به نظر برسد، مگر اینکه رویه های روشنی برای ارجاع وجود داشته باشد.

مطرح کردن خیلی سریع یک مسئله

افراد هنگام ایجاد راه حل ها به عنوان یک تیم پروژه، از حل مسئله صرف نظر می کنند، زیرا ممکن است کارآمدتر بوده باشد.

یا

مطرح کردن خیلی دیر یک مسئله

افراد هنگام تشدید فوری مسئله، وقت خود را تلف می کنند، زیرا ممکن است کارآمدتر بوده باشد.

حل مشکلات با دیدگاهی کلیدی

کسانی که به مشکل نزدیک تر هستند، آن را بدون درک لزوماً چشم انداز وسیع تر و پیامدهای تصمیمات خود حل می کنند.

یا

حل مشکلات بدون آگاهی از جزئیات

رهبران با اقتدار بیشتر، مشکل را حل می کنند، اما ممکن است تمام جزئیات پروژه و پویایی تیم را درک نکنند.

مشارکت دادن تعداد کمی از افراد در تصمیم گیری

تعداد افراد درگیر برای رسیدن به یک راه حل سریع به حداقل می رسد، اما تصمیم گیرندگان ممکن است زمینه کامل موقعیت را درک نکنند.

یا

مشارکت دادن همه در تصمیم گیری

افراد براه راه حل، اطلاعات مفید و جلب موافقت می کنند، اما زمان و انرژی زیادی را صرف ایجاد راه حل می کنند که برای همه مفید باشد.

می شوند که رفتار یا تصمیم های آن ها را «غیرمنطقی» می دانند. در چنین فضایی، ارتقاء موضوع به سطوح بالاتر اجتناب ناپذیر می شود. اما وقتی این ارتقاءها بدون قاعده، مستندات مشترک یا هماهنگی قبلی انجام شوند، دو پیامد منفی اصلی بروز می کند: نخست، تصمیم گیران ارشد ناچار می شوند بر اساس اطلاعات ناقص یا یک سویه قضاوت کنند که احتمال تصمیم های نادرست را افزایش می دهد. دوم، اعتماد میان واحدها و تعهد به اجرای تصمیم نهایی کاهش می یابد، زیرا یک طرف احساس می کند «بازنده» فرآیند بوده است. از این رو، وجود دستورالعمل های شفاف که مشخص کند چه زمانی، چگونه و با چه اطلاعاتی باید موضوعی ارتقاء یابد، به یک ضرورت مدیریتی تبدیل می شود.

۳. ارتقاء مشترک (Joint Escalation): هسته رویکرد پیشنهادی

مدیر تجاری (CCO) بدون هماهنگی قبلی با مدیر مالی (CFO)، به تنش جدی در تیم اجرایی انجامید. واکنش CFO در قالب یک ایمیل خصوصی اعتراضی، و نارضایتی مدیرعامل از نبود هماهنگی داخلی، نشان داد که مسئله اصلی صرفاً اختلاف بر سر عدد نبود؛ بلکه فقدان یک فرآیند روشن برای حل اختلاف در سطح مناسب و سپس ارجاع آن به بالا بود. این مثال روشن می کند که وقتی افراد بدون تلاش واقعی برای حل مسئله در سطح خود، مستقیماً به «ارتقاء» متوسل می شوند، نه تنها مسئله حل نمی شود، بلکه تعارض تشدید و اعتماد تضعیف می گردد.

۲. چرا مسئله «ارجاع به بالا» یا «ارتقاء» اهمیت دارد؟

بر اساس پژوهشی هشت ساله که شامل داده های حدود ۱,۴۰۰ مدیر در بیش از ۵۰۰ شرکت بوده است، ۸۴ درصد مدیران به طور منظم با همکاری مواجه

مدیریت تعارض

روابط میان واحدهای سازمانی بهبود یافته است.

۴. شش راهنمای عملی برای سیاست‌گذاری ارتقاء مؤثر

نویسندگان شش اصل کاربردی را پیشنهاد می‌کنند که سازمان‌ها می‌توانند آن‌ها را به عنوان سیاست رسمی مستندسازی و اجرا کنند: نخست، مشخص کردن آستانه ارتقاء است؛ یعنی دقیقاً چه نوع اختلاف یا چه سطحی از ریسک، نیازمند ارجاع به سطح بالاتر است و چه مواردی باید در همان سطح حل و فصل شوند. دوم، الزام به تلاش مستند برای حل مسئله در سطح پایین‌تر پیش از ارتقاء؛ به این معنا که طرفین نشان دهند واقعاً گفت‌وگو کرده‌اند و گزینه‌ها را بررسی نموده‌اند. سوم، ترجیح ارتقاء مشترک به ارتقاء یک‌جانبه، مگر در شرایط استثنایی که فوریت یا تعارض منافع جدی وجود دارد. چهارم، ارائه اطلاعات متوازن و شفاف به تصمیم‌گیران ارشد، به گونه‌ای که دیدگاه هر دو طرف و پیامدهای هر گزینه روشن باشد. پنجم، تعیین نقش تصمیم‌گیر بالادستی نه به عنوان داور قدرت‌محور، بلکه به عنوان تسهیل‌گر تصمیم درست.

و در نهایت، بازخورد و یادگیری پس از ارتقاء؛ یعنی بررسی اینکه چرا اختلاف ایجاد شد و چگونه می‌توان از تکرار آن در آینده جلوگیری کرد.

شش راهنمای عملی برای سیاست‌گذاری مؤثر «ارتقاء» (Escalation)

۱. تشویق به حل مستقیم در سطح محل کار:

پیش از آنکه موضوعی به سطوح بالاتر ارجاع داده شود، افراد باید ملزم باشند ابتدا از طریق گفت‌وگوی مستقیم، رو در رو و مبتنی بر شواهد و داده‌ها، برای حل اختلاف تلاش کنند. این رویکرد نه تنها احتمال حل مسئله در نزدیک‌ترین سطح به کار را افزایش می‌دهد، بلکه به یادگیری سازمانی، تقویت مهارت‌های گفت‌وگو، شنیدن فعال و مصالحه حرفه‌ای نیز کمک می‌کند.

۲. مستندسازی تلاش‌های حل اختلاف پیش از ارتقاء:

در صورتی که حل اختلاف در سطح مستقیم ممکن نشود، افرادی که قصد ارتقاء موضوع را دارند باید به صورت مکتوب توضیح دهند چرا توافق حاصل نشده

نقطه کانونی پیشنهاد نویسندگان، مفهوم «ارتقاء مشترک» است. در این رویکرد، طرف‌های درگیر اختلاف ابتدا موظف‌اند گفت‌وگویی مستقیم و ساخت‌یافته با یکدیگر داشته باشند. تنها در صورتی که به توافق نرسند، مسئله به صورت مشترک و نه یک‌جانبه به سطح بالاتر ارجاع می‌شود. ارتقاء مشترک به مدیران ارشد این امکان را می‌دهد که تصویر کامل‌تری از مسئله، منافع متعارض و محدودیت‌های واقعی ببینند. نتیجه چنین فرآیندی، تصمیم‌هایی است که هم از نظر کیفیت تحلیلی قوی‌ترند و هم از نظر پذیرش و اجرا، مقاومت کمتری ایجاد می‌کنند. مطالعه موردی یک شرکت بزرگ فناوری نشان می‌دهد که با تعریف قواعد روشن برای ارتقاء مشترک، موارد ارجاع یک‌جانبه به طور محسوسی کاهش یافته، سرعت تصمیم‌گیری افزایش پیدا کرده و

۱	مسئله یا مسائل مورد نظر برای ارجاع را خلاصه کنید.
۲	طرف‌های درگیر و اهداف و منافع هر یک را فهرست کنید.
۳	گزینه‌هایی را که به عنوان راه‌حل‌های احتمالی برای مسئله بررسی شده‌اند، ذکر کنید.
۴	معیارهای تصمیم‌گیری که در نظر گرفته شده‌اند را مشخص کنید.
۵	پیامدهای حل‌نشدن مسئله برای هر یک از طرف‌ها را خلاصه کنید.
۶	توضیح دهید چرا افرادی که تاکنون درگیر بوده‌اند نتوانسته‌اند بدون ارجاع موضوع به سطح بالاتر به توافق برسند.
۷	به طور مشخص بیان کنید از افرادی که موضوع به آن‌ها ارجاع داده می‌شود چه خواسته‌ای دارید (مانند راهنمایی برای اولویت‌بندی اهداف، ارائه اطلاعات تکمیلی برای حل مسئله، یا اتخاذ یک تصمیم).

و چه اقداماتی برای رفع اختلاف انجام شده است. این مستندات باید شامل گزینه‌های بررسی‌شده، معیارهای تصمیم‌گیری، و پیامدهای احتمالی تداوم تعارض باشد. چنین مستندسازی‌ای مانع تصمیم‌گیری بر اساس روایت‌های یک‌جانبه شده و به تصمیم‌گیران بالادست امکان ارزیابی دقیق‌تر می‌دهد.

۳. مشخص کردن داور یا سطح مناسب ارتقاء:

سازمان باید به روشنی تعیین کند که هر نوع اختلاف یا تصمیم، باید به کدام سطح مدیریتی یا کدام کمیته ارجاع داده شود. این شفافیت از ارتقاءهای بیش‌ازحد، شتاب‌زده یا نامتناسب جلوگیری کرده و تضمین می‌کند که هر مسئله در سطحی بررسی شود که بیشترین تناسب را با ماهیت آن دارد.

۴. محدود کردن دامنه ارتقاء و حفظ مسئولیت حل مسئله:

افرادی که اختلاف را ارتقاء می‌دهند باید از مدیران بالادستی انتظار «راهنمایی»، «شفاف‌سازی اولویت‌ها» یا «تأمین اطلاعات تکمیلی» داشته باشند، نه انتقال کامل مسئولیت تصمیم‌گیری. ارتقاء نباید به ابزاری برای فرار از مسئولیت حل اختلاف در سطح تیم تبدیل شود. این رویکرد ضمن حفظ مالکیت مسئله در سطح اجرا، از تجربه و دید کلان مدیران ارشد نیز بهره می‌گیرد.

۵. استفاده از ارتقاء به عنوان فرصت آموزش و مربیگری:

رهبران سازمان باید جلسات ارتقاء را نه صرفاً به عنوان نقاط تصمیم‌گیری، بلکه به عنوان فرصت‌هایی برای آموزش مهارت‌های حل مسئله، درک دیدگاه‌های متضاد و تقویت نگاه سیستمی در تیم‌ها ببینند. چنین مربیگری فعالی موجب می‌شود در آینده نیاز به ارتقاء کاهش یابد و کیفیت حل تعارض در سطوح پایین‌تر ارتقا پیدا کند.

۶. بهره‌گیری از داده‌های ارتقاء برای یادگیری سازمانی:

هر ارتقاء مستندسازی‌شده، منبع ارزشمندی از داده درباره الگوهای تعارض سازمانی است. رهبران باید این داده‌ها را به صورت دوره‌ای پایش و تحلیل کنند تا مسائل ساختاری، گلوگاه‌های تصمیم‌گیری یا ابهام در نقش‌ها و مسئولیت‌ها شناسایی شوند. تحلیل نظام‌مند ارتقاءها می‌تواند پیامدهای مهمی برای بهبود بهره‌وری، افزایش خلاقیت و ارتقای سلامت سازمانی داشته باشد.

۵. چارچوب پیشنهادی برای «ارتقاء مشترک» (قالب گام‌به‌گام)

برای تسهیل ارتقاء مؤثر و مشترک، نویسندگان قالبی مرحله‌به‌مرحله پیشنهاد می‌کنند که طرف‌های درگیر اختلاف باید آن را تهیه و به تصمیم‌گیران بالادستی ارائه دهند. اجزای اصلی این چارچوب عبارت‌اند از:

- خلاصه‌ای روشن از موضوع یا موضوعات قابل ارتقاء

- فهرست طرف‌های درگیر و اهداف یا منافع هر یک
- گزینه‌های مختلفی که به عنوان راه حل بررسی شده‌اند

- معیارهای تصمیم‌گیری مورد استفاده (مالی، استراتژیک، زمانی، ریسک و...)

- پیامدهای احتمالی ادامه اختلاف برای هر یک از طرف‌ها و برای سازمان

- توضیح اینکه چرا تلاش‌های قبلی به توافق منجر نشده است

- بیان شفاف انتظارات از تصمیم‌گیران دریافت‌کننده ارتقاء (مانند ارائه راهنمایی، تعیین اولویت‌ها، تأمین اطلاعات تکمیلی یا اتخاذ تصمیم نهایی)

این قالب، از یک سو به تصمیم‌گیران امکان می‌دهد تصویری دقیق، متوازن و معتبر از مسئله و تلاش‌های انجام‌شده برای حل آن به دست آورند، و از سوی دیگر فرآیند ارتقاء را کارآمد، منصفانه و یادگیرنده می‌سازد.

۶. پیامدها و جمع‌بندی

حل مسائل در نزدیک‌ترین نقطه به منبع تعارض

توانایی حل و فصل مسائل در نزدیک‌ترین نقطه به محل بروز تعارض، زیربنای یک فرایند اثربخش «ارجاع به سطوح بالاتر» (Escalation) است. با این حال، در بسیاری از موقعیت‌ها، افراد درگیر تعارض به سرعت در مواضع ازپیش‌تعیین‌شده خود (مانند پاسخ‌های قالبی، مطالبات ثابت و خطوط قرمز غیرقابل مذاکره) تثبیت می‌شوند و سپس از دیگران انتظار پذیرش یا همراهی دارند. این شیوه مواجهه، که ماهیتی حاصل جمع-صفر دارد، اغلب به بن‌بست یا به روندی فرسایشی از امتیازدهی‌های تدریجی منجر می‌شود که در نهایت به یک راه حل «نصف‌نصف» و نه‌چندان بهینه ختم می‌گردد. چنین فرایندی، افزون بر آنکه

مدیریت تعارض

ارجاع سازمانی، دو رکن مکمل یکدیگرند. اولی تضمین می‌کند که دومی با ارجاعات غیرضروری و زود هنگام دچار ازدحام نشود؛ و دومی اطمینان می‌دهد که در مواردی که حل تعارض در سطح اولیه ممکن نیست، سازوکاری کارآمد و قابل اتکا وجود دارد. ترکیب این دو، به سازمان‌هایی که در محیط‌های پیچیده و پویا فعالیت می‌کنند کمک می‌کند تا چابکی راهبردی، همکاری درون سازمانی و سرعت اجرا را به حداکثر برسانند.

چکیده

مقاله «رسمی‌سازی فرآیندهای ارجاع موضوع به سطوح بالاتر برای بهبود فرآیند تصمیم‌گیری» نوشته جانان هیوز و گابریلا سالواتوره به بررسی اهمیت، کارکردها و چالش‌های فرآیند ارجاع به سطوح بالاتر در سازمان‌ها می‌پردازد. نویسندگان نشان می‌دهند که ارجاع زود هنگام یا یک‌جانبه اختلافات، بدون تلاش برای حل آن‌ها در سطح اولیه، می‌تواند به تصمیم‌گیری‌های نامناسب و تضعیف اعتماد میان واحدها منجر شود. مقاله با ارائه شش راهنمای عملی، چارچوبی نظام‌مند برای بهبود فرآیند ارجاع و ارتقای کیفیت تصمیم‌گیری پیشنهاد می‌کند و بر مفهوم «ارتقاء مشترک» به عنوان ابزاری برای تسهیل حل تعارض، افزایش پذیرش تصمیمات و تقویت همکاری سازمانی تأکید دارد.

کتاب پیشنهادی مدیریت تعارض

نویسندگان: محمدعلی صفریور، احسان اژدری، نیلوفر زارعی
ناشر: انتشارات اختران (۱۴۰۱)



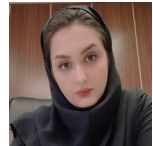
معمولاً نتایج ضعیف‌تری از منظر کسب‌وکار به همراه دارد، روابط کاری را نیز تحت فشار قرار داده و در بسیاری از موارد به تضعیف پایدار آن‌ها می‌انجامد. در این شرایط، تعارض‌ها به تدریج شخصی می‌شوند؛ وضعیتی که رهبران سازمان باید تا حد امکان از بروز و تشدید آن جلوگیری کنند. به کارگیری یک رویکرد نظام‌مند برای ارجاع موضوع (مشابه چارچوبی که در این مقاله پیشنهاد شده است) می‌تواند خود به تقویت مهارت‌های اعضای تیم در مدیریت تعارض و حل مسئله‌ی مشترک منجر شود. با این حال، نقش رهبران تنها به طراحی فرآیند محدود نمی‌شود؛ آنان باید به‌طور مستمر، هم در گفتار و هم در عمل، بر اهمیت احترام به دیدگاه‌ها، اهداف و شیوه‌های کاری متفاوت تأکید کنند و این تفاوت‌ها را به عنوان اجزایی از یک کل منسجم سازمانی به رسمیت بشناسند. رویکردی کارآمدتر از جدل بر سر مواضع، آن است که طرفین تعارض به صورت مشترک و پیش از رسیدن به تصمیم نهایی، مجموعه‌ای از راه‌حل‌های ممکن را ایده‌پردازی کنند. این شیوه، پویایی «من در برابر تو» را که اغلب مانع توافق می‌شود، کنار می‌گذارد و فضا را برای خلق بینش‌های جدید و دستیابی به راه‌حل‌های برتر فراهم می‌سازد. در نقطه بروز تعارض، افراد درگیر باید تا حد امکان اقدامات زیر را مدنظر قرار دهند: صورت‌بندی اختلاف به عنوان یک چالش مشترک و فرصتی برای دستیابی به راه‌حلی واقعاً بهینه. برای جلوگیری از شخصی‌شدن تعارض، باید بر این نکته تأکید شود که همه طرف‌ها در پی تحقق هدفی مشترک هستند. پرهیز از استدلال‌های محدودکننده و قطبی‌کننده درباره اینکه «تنها رویکرد درست» کدام است؛ و در عوض، بررسی دقیق، واقع‌بینانه و ظریف مزایا و معایب رویکردهای مختلف. اجتناب از فرض محدود بودن گزینه‌ها؛ پیشنهادی موجود نباید تنها راه‌حل‌های ممکن تلقی شوند و ایده‌پردازی جمعی برای یافتن گزینه‌های جایگزین ضروری است. توجه به راه‌حل‌های ترکیبی و خلاقانه که عناصر ارزشمند پیشنهادی‌های مختلف را در یک چارچوب منسجم ادغام می‌کنند.

در نهایت، توانایی حل مؤثر تعارض در همان نقطه‌ی بروز آن و وجود یک فرآیند رسمی، شفاف و منصفانه برای

همسویی استراتژیک، آشتی‌دهنده‌ی هدف و سودآوری

عملکرد پایدار نیازمند هدفی سازمانی است که در بازار اعتبارسنجی شده باشد

■ نیلوفر دولتیان: متخصص مدیریت کسب و کار

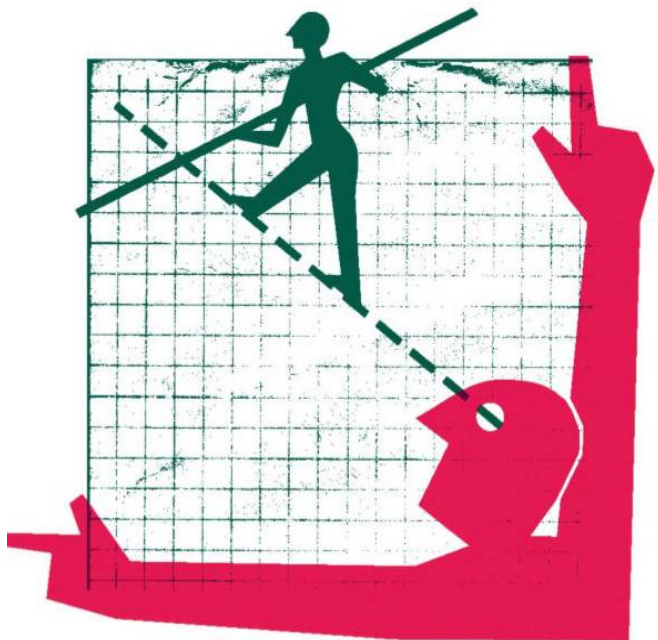


برای بسیاری از تیم‌های رهبری و هیئت‌مدیره‌ها، بحث درباره «هدف شرکتی» اغلب به تعارض می‌انجامد. در این گفت‌وگوها، معمولاً هدف و سودآوری به عنوان دو اولویت متضاد در برابر یکدیگر قرار می‌گیرند و در نتیجه، هدف سازمانی (که می‌تواند محرک اصلی همسویی استراتژیک و عملکرد پایدار باشد) به حاشیه رانده می‌شود. شرکتی که صرفاً با هدف کسب سود برای سهامداران فعالیت می‌کند، در واقع فاقد ستاره‌ی راهنما برای تدوین استراتژی و همچنین فاقد انگیزه‌ی درونی لازم برای برانگیختن

عملکرد مطلوب کارکنان است. در نقطه‌ی مقابل، بیانیه‌های بیش‌ازحد آرمان‌گرایانه‌ای که ارتباطی با واقعیت‌های کاری روزمره مدیران و کارکنان ندارند، اغلب به «ویتترین‌سازی هدف» تبدیل می‌شوند و تأثیر عملی چندانی ندارند. در سطح سازمانی، هدف و سودآوری هر دو اجزای حیاتی معادله‌ی همسویی استراتژیک‌اند؛ معادله‌ای که دلیل وجودی شرکت را تعریف می‌کند، نشان می‌دهد سازمان چگونه در پاسخ به تقاضای بازار هدف خود را محقق می‌سازد و موفقیت را چگونه تعریف و اندازه‌گیری می‌کند. سود، شاخصی مهم برای سنجش اجرای درست هدف است، اما هرگز نمی‌تواند جایگزین خود هدف شود. هدف سازمان بیانگر چرایی وجود شرکت و اهمیت انجام درست مأموریت آن است. هدفی روشن و معنادار، نیرویی وحدت‌بخش برای ذی‌نفعان داخلی و خارجی ایجاد می‌کند و به کارکنان کمک می‌کند جایگاه و اهمیت خود را در تصویر بزرگ‌تر سازمان درک کنند. بسیاری از مدیران در بیان هدف سازمان به گونه‌ای شفاف و معنادار دچار مشکل‌اند و همین امر توان آن‌ها را در ایجاد همسویی استراتژیک محدود می‌کند. تجربه نشان می‌دهد که در شرایط برابر، سازمان‌هایی که از همسویی استراتژیک بالاتری برخوردارند، معمولاً عملکردی بهتر از رقبای کم‌همسو خود دارند.

نقش اعتبارسنجی تقاضای بازار

صرف بیان هدف کافی نیست؛ ارزش واقعی هدف به میزانی بستگی دارد که دیگران (به‌ویژه بازار)



برای آن قائل‌اند. این ارزش در تقاضای واقعی برای محصولات و خدمات سازمان نمایان می‌شود. در غیر این صورت، سازمان به تدریج دچار درون‌گرایی شده و پایداری خود را از دست خواهد داد. در یک سازمان همسو، استراتژی کسب‌وکار باید به گونه‌ای طراحی شود که بهترین پشتیبانی را از تحقق هدف سازمان در افق‌های کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت بازار فراهم کند. هدف سازمان باید چارچوبی راهنما برای تمام تصمیم‌های مرتبط با محصولات و خدمات باشد؛ اینکه چه فعالیت‌هایی ادامه یابند (زیرا هم با هدف همسو هستند و هم تقاضای بیرونی دارند)، چه فعالیت‌هایی متوقف شوند (به دلیل فقدان همسویی یا نبود تقاضای کافی)، و چه مسیرهای تازه‌ای برای تحقق پایدار هدف سازمان آغاز شوند.

نمونه: شرکت ABM Industries

شرکت ABM، رهبر جهانی خدمات ساختمانی با بیش از ۱۱۰ هزار نیروی انسانی، هدف تازه‌ای را برای خود تعریف کرده است: «مراقبت از محیط‌هایی که مردم در آن‌ها ارتباط برقرار می‌کنند و خلق می‌کنند.» این هدف به مجموعه‌ای متنوع اما منسجم از راه‌حل‌های یکپارچه‌ی تسهیلاتی ترجمه شده است؛ از جمله خدمات مهندسی، فنی و مکانیکی، تولید و مدیریت انرژی در محل، خدمات تولیدی تخصصی و نیز خدمات سنتی نظافت و پشتیبانی. برای دستیابی به همسویی استراتژیک، پرسش محوری رهبران ABM این است که چگونه می‌توان در کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت، بهترین مراقبت را از محیط‌های اشاره‌شده در هدف سازمان ارائه داد. هر یک از این محیط‌ها - مانند دفاتر، فرودگاه‌ها، کارخانه‌ها، دانشگاه‌ها، انبارها، مراکز داده و ورزشگاه‌ها - بازار متفاوتی برای خدمات ABM محسوب می‌شوند و به طور مستمر تحت تأثیر فناوری‌های نو و تغییر ترجیحات مشتریان تکامل می‌یابند.

هدف و نیازهای بازار؛ بنیان همسویی استراتژیک

یک چارچوب ساده نشان می‌دهد که «هدف سازمان» و «تقاضای بیرونی بازار» دو بُعد اصلی در انتخاب محصولات و خدمات هستند. استراتژی کسب‌وکار باید هم‌زمان از هر دو بُعد هدایت شود. اگر

سازمانی هدفی روشن داشته باشد اما تقاضای بیرونی برای محصولات یا خدماتش وجود نداشته باشد، دچار تفکر آرزومندانه شده و پایداری آن به خطر می‌افتد. در مقابل، شرکت‌های فرصت‌طلب که صرفاً بر سود تمرکز دارند و فاقد دلیل وجودی مشخص‌اند، در بلندمدت با بی‌همسویی راهبردی مواجه می‌شوند. نمونه‌ی بارز این وضعیت را می‌توان در برخی شرکت‌های بزرگ و متنوع مانند GE مشاهده کرد که با فاصله گرفتن از هدف اصلی خود، گرفتار «تخفیف کنگلومرایی» شدند. کسب‌وکارهایی که تنها برای سود کوتاه‌مدت وارد بازار می‌شوند (بدون هدف روشن و بدون تقاضای واقعی) عملاً از همان ابتدا در مسیر شکست قرار دارند.

پرسش‌های کلیدی برای رهبران

رهبران سازمان باید به طور مستمر از خود بپرسند: هدف سازمان چیست و برای انجام چه کاری وجود دارد؟ چرا اجرای درست این هدف اهمیت دارد؟ هدف تا چه حد شفاف، معنادار و قابل درک بیان شده است؟ محصولات و خدمات سازمان تا چه اندازه با هدف همسو هستند و تا چه حد از تقاضای واقعی بازار برخوردارند؟ آیا سازمان به طور واقعی همسوست یا گرفتار تفکر آرزومندانه یا فرصت‌طلبی شده است؟ و در نهایت، اگر همسویی وجود ندارد، چگونه می‌توان هدف سازمان را تقویت کرد، استراتژی را بازطراحی نمود یا هر دو را به صورت هم‌زمان اصلاح کرد؟

تقویت حس هدف در شرکت

نخستین گام در تقویت هدف سازمانی، آغاز یک گفت‌وگوی رهبری معنادار است؛ گفت‌وگویی که حول پنج پرسش بنیادین شکل می‌گیرد:

۱. ما به عنوان یک سازمان، برای انجام چه کاری وجود داریم؟

۲. این کار را برای چه کسانی انجام می‌دهیم؟

۳. چرا انجام درست این کار اهمیت دارد؟

۴. موفقیت را چگونه تعریف می‌کنیم؟

۵. موفقیت را چگونه اندازه‌گیری می‌کنیم؟

رهبران سازمان باید در برابر وسوسه‌ی برون‌سپاری تفکر خلاق به آژانس‌ها و مشاوران بیرونی مقاومت

می‌کند (حفاظت از پادشاهی متحد)، حوزه‌ی تمرکز آن را تعیین می‌کند (زمین در برابر هوا، دریا یا فضای سایبری) و «آمادگی» را به عنوان اولویت استراتژیک محوری برجسته می‌سازد. همچنین، تعریف روشنی از موفقیت ارائه می‌دهد: پیروزی؛ تعریفی که هم برای عالی‌ترین نهادهای سیاسی، هم برای فرماندهان ارشد و هم برای نیروهای حاضر در میدان نبرد معنا دارد. برای رهبران ارتش (همانند رهبران هر سازمان دیگری) چالش اصلی از این نقطه آغاز می‌شود: انتخاب استراتژی‌ای از میان گزینه‌های موجود که بتواند در شرایط عملیاتی کنونی و آینده، بهترین تحقق ممکن از این هدف را تضمین کند.

هدفمند؟	تفکر آرزومندانه	همسویی استراتژیک
	بن‌بست	فرصت طلبانه
بله	خیر	بله
	تقاضای خارجی؟	
خیر		

همسوسازی استراتژی با هدف

تدوین یک استراتژی کسب‌وکار مؤثر و همسو، بدون برخورداری از حسی قوی و مشترک نسبت به هدف سازمانی، امکان‌پذیر نیست. به همان اندازه، هدفی قوی بدون استراتژی همسو، چیزی فراتر از تفکر آرزومندانه نخواهد بود. از این رو، دومین گفت‌وگوی حیاتی در مسیر همسویی استراتژیک، بر «ترجمه‌ی هدف به عمل» تمرکز دارد؛ یعنی انتخاب آگاهانه‌ی چگونگی تحقق هدف پایدار سازمان در محیطی که به‌طور مداوم در حال تغییر است. برنامه‌های استراتژیک، سناریوها، بودجه‌ها، کارتهای امتیازی، شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPI) و اهداف و نتایج کلیدی (OKR) همگی ابزارهایی برای بیان استراتژی‌اند، نه خودِ استراتژی. استراتژی، در جوهره‌ی خود، مجموعه‌ای از انتخاب‌های کلیدی است که تحقق هدف سازمان را در بستر تهدیدهای رقابتی و فرصت‌های بازار - چه شناخته‌شده

کنند و به‌جای آن، بر ظرفیت‌های درونی سازمان تکیه داشته باشند؛ از جمله مدیران ارشد (C-suite) و یک یا دو سطح پایین‌تر از آن‌ها. این رویکرد باعث می‌شود هم‌ه‌ی رهبران عملیاتی و وظیفه‌ای در شکل‌گیری هدف مشارکت واقعی داشته باشند و نسبت به آن احساس مالکیت کنند. در تجربه‌ی تسهیل چنین گفت‌وگوهایی، تلاش بر این است که بحث‌ها منظم و ساختاریافته پیش بروند تا از غرق شدن در جزئیات جلوگیری شود؛ چراکه گفت‌وگو درباره‌ی هدف، اگر به‌درستی هدایت نشود، به‌راحتی به تمرین‌های صرفاً واژه‌پردازانه تقلیل می‌یابد. آنچه واقعاً اهمیت دارد، بررسی انتقادی معنای بنیادین و اصول محوری‌ای است که «دلیل وجودی» شرکت را شکل می‌دهند. این فرآیند مستلزم حفظ دیدگاهی کلان (نگاهی از «ارتفاع پنجاه هزار پا») است؛ فضایی انتزاعی که برای بسیاری از رهبران عملیاتی و نتیجه‌گرا می‌تواند چالش‌برانگیز باشد. با این حال، اگر این فرآیند به‌درستی طراحی و اجرا شود، به اجماع رهبری بر سر هدفی پایدار و هویتی روشن برای سازمان منجر خواهد شد. بیانی‌هی هدف نیز باید بازتاب‌دهنده‌ی همین اجماع باشد: ساده، قابل فهم، ماندگار و الهام‌بخش.

نمونه: ارتش بریتانیا

ارتش بریتانیا در سال‌های اخیر هدف اصلی خود را بازتعریف کرده است تا وضوح بیشتری درباره‌ی نقش و تأثیر اجتماعی‌اش ایجاد کند و مبنای لازم برای بازاندیشی در استراتژی سازمانی را فراهم آورد. این نهاد با پیشینه‌ای چندصدساله، ناگزیر بوده است از تمرکز دو دهه‌ای بر جنگ‌های نامتقارن علیه تروریسم، به واقعیت‌های نوین تنش‌های ژئوپلیتیکی و بازگشت جنگ‌های زمینی میان رقبای هم‌سطح (به‌ویژه در خاک اروپا) تغییر مسیر دهد. هدف بازتعریف‌شده‌ی ارتش بریتانیا چنین بیان شده است: «حفاظت از پادشاهی متحد، از طریق آمادگی برای جنگیدن و پیروزی در جنگ‌های زمینی.» این بیان کوتاه و روشن، به‌گونه‌ای طراحی شده که به‌راحتی در ذهن بماند؛ به‌ویژه برای نیروهای خط مقدم که تجسم عملی هدف برای آن‌ها حیاتی است. در چند کلمه، این هدف به هر پنج پرسش بنیادین پاسخ می‌دهد و زمینه‌ی لازم برای تدوین استراتژی را فراهم می‌سازد. این بیانیه، نقش ارتش را به‌روشنی مشخص

استراتژی

و تنها در صورتی مزیت رقابتی پایدار ایجاد می‌کند که به‌درستی اجرا شود. در غیر این صورت، محصولات و خدمات به‌تدریج کالایی‌شده و در رقابت‌های قیمتی فرسایشی گرفتار خواهند شد.

نمونه: بانک توسعه ژاپن (DBJ)

بانک توسعه ژاپن (DBJ) از زمان تأسیس خود پس از جنگ جهانی دوم، با هدفی اجتماعی و قدرتمند در جهت بازسازی ژاپن از طریق تأمین مالی پروژه‌های کلان اقتصادی و اجتماعی فعالیت کرده است. امروزه این بانک، به‌عنوان نهادی وابسته به وزارت دارایی ژاپن، علاوه بر ایفای نقش توسعه‌ای، موظف به سودآوری نیز هست. DBJ هدف خود را با شعار «طراحی آینده از طریق تخصص مالی» دنبال می‌کند. دامنه‌ی فعالیت‌های آن گسترده است و حوزه‌هایی همچون هواپیمایی، انرژی، حمل‌ونقل، کشاورزی، گردشگری و سایر صنایع را در بر می‌گیرد. پس از بحران مالی سال ۲۰۰۸، این بانک خدمات خود را به حوزه‌هایی مانند مدیریت سرمایه‌گذاری، مدیریت دارایی و مشاوره مالی گسترش داد و با تأسیس دفاتر بین‌المللی در لندن، نیویورک، سنگاپور و پکن، حضور جهانی خود را تقویت کرد. DBJ با انجام سرمایه‌گذاری‌های هدفمند و اغلب پیچیده، به‌طور مستمر استراتژی خود را بازتنظیم می‌کند تا بتواند هدف پایدار سازمان را در چارچوب نیازها و تحولات بیرونی محقق سازد. این نمونه نشان می‌دهد که چگونه همسویی پویا میان هدف و استراتژی می‌تواند به تداوم اثربخشی سازمان در محیطی متغیر کمک کند. در مقابل، فقدان وضوح در هدف، شرکت‌ها را به سمت فرصت‌طلبی سوق می‌دهد؛ همان‌گونه که نبود شناخت دقیق از بازار یا بی‌توجهی به بازخورد مشتریان، می‌تواند به شکل‌گیری استراتژی‌هایی غیرواقعی و ناپایدار منجر شود. در یک سازمان همسو، هدف سازمان (به‌عنوان تعریف موفقیت) و سودآوری (به‌عنوان معیار سنجش موفقیت) باید به‌طور طبیعی یکدیگر را تکمیل کنند و زنجیره‌ای همسو از ارزش ایجاد نمایند که برای همه‌ی ذی‌نفعان، شفافیت و جهت‌گیری روشن فراهم آورد.

و چه نوظهور پشتیبانی می‌کند. این انتخاب‌ها به اصول و فرضیات بنیادین استراتژی تبدیل می‌شوند و جهت برنامه‌ریزی فنی، اولویت‌بندی تصمیم‌ها و در نهایت، شکل‌گیری واقعیت عملیاتی جدید سازمان را تعیین می‌کنند. همسویی استراتژیک نه به‌صورت طبیعی رخ می‌دهد و نه نتیجه‌ی تصادف است؛ بلکه حاصل انتخابی آگاهانه و مستمر است. رهبران سازمان باید همراه با تیم خود، پرسش‌هایی ساده اما عمیق را در هر حوزه‌ی تصمیم‌گیری استراتژیک مطرح کنند؛ آن هم با در نظر گرفتن شرایط فعلی و افق زمانی پنج تا ده سال آینده. پاسخ به این پرسش‌ها تعیین می‌کند که سازمان تا چه اندازه قادر خواهد بود هدف خود را محقق سازد و چه سطحی از اثرگذاری مثبت بر مشتریان و بازارهای کلیدی خواهد داشت.

پرسش‌های کلیدی برای همسویی استراتژیک

• **چه چیزی (What):** کدام محصولات، خدمات و فعالیت‌ها باید برای تحقق هدف سازمان به بازار عرضه شوند؟ این انتخاب‌ها هسته‌ی ارزش پیشنهادی سازمان را شکل می‌دهند. چه فعالیت‌هایی باید ادامه یابند، کدام‌ها متوقف شوند و چه حوزه‌هایی باید آغاز گردند؟

• **چه کسانی (Who):** این محصولات و خدمات برای چه گروه‌هایی از مشتریان طراحی شده‌اند؟ آیا تحقق هدف سازمان مستلزم جذب بازار انبوه است یا تمرکز بر بخش‌های خاص، مانند مصرف‌کنندگان دوستدار محیط‌زیست؟ این انتخاب‌ها ماهیت رابطه‌ی ارزش‌آفرینی را مشخص می‌کنند؛ برای مثال، روابط کوتاه‌مدت B2C (مانند مک‌دونالد) در برابر روابط بلندمدت B2B (مانند مک‌کنزی).

• **کجا (Where):** محصولات و خدمات سازمان باید در کدام بازارها عرضه شوند؟ بازارها می‌توانند محلی، ملی، منطقه‌ای یا بین‌المللی باشند. انتخاب بازار جغرافیایی یا صنعتی، مقیاس و دامنه‌ی اثرگذاری سازمان را تعیین می‌کند.

• **چگونه (How):** سازمان چگونه باید به ترجیحات و انتظارات مشتریان پاسخ دهد؟ آیا مشتریان به دنبال مقرون‌به‌صرفه بودن هستند، یا راه‌حل‌های جامع، یا محصولات و خدمات شخصی‌سازی‌شده؟ هر یک از این انتخاب‌ها به قابلیت‌های سازمانی متفاوتی نیاز دارد

روشی نوین برای ارزیابی مدل‌های کسب و کار چرخه‌ای

■ دکتر احسان وحیدی فرد: پژوهشگر و فعال بازار سرمایه



پیش‌بینی ارزیابی می‌شود. این عدم همسویی، ریسک‌های قابل‌توجهی را برای سازمان‌ها ایجاد می‌کند. در مدل‌های کسب و کار چرخه‌ای، درآمد در طول چندین چرخه‌ی عمر محصول شکل می‌گیرد؛ از جمله از طریق اجاره، تعمیر، بازفروش و بازیابی مواد. در مقابل، تحلیل‌های خطی این جریان‌های ارزش‌آفرین را نادیده می‌گیرند. افزون بر این، زمان‌بندی جریان‌های نقدی، نحوه شناسایی درآمد و پیچیدگی‌های مدیریت دارایی در چنین مدل‌هایی نیازمند بازطراحی اساسی هستند تا پایداری مالی تضمین شود. نادیده گرفتن این تفاوت‌ها می‌تواند به کم‌ارزش‌گذاری سرمایه‌گذاری‌های چرخه‌ای، محاسبه نادرست دوره بازگشت سرمایه و در نهایت، دلسردی سازمان‌ها از راهبردهای چرخه‌ای منجر شود.

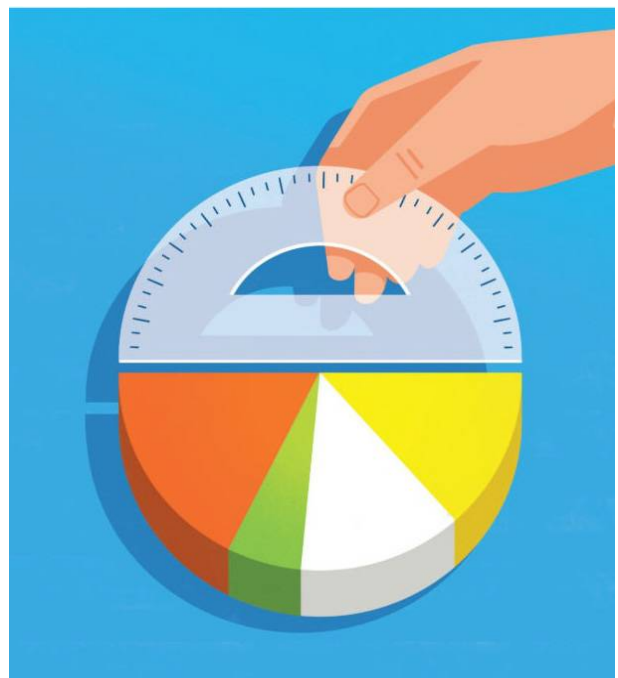
چرا مدل‌های چرخه‌ای تحلیل‌های سنتی را به چالش می‌کشند؟

مدل‌های چرخه‌ای نه تنها ابزاری برای تحقق پایداری هستند، بلکه پیامدهای مالی و تجاری مهمی نیز به همراه دارند. برخلاف مدل‌های خطی که تحلیل مالی با پایان یک تراکنش به اتمام می‌رسد، مدل‌های چرخه‌ای ارزش را در طول چندین چرخه‌ی عمر محصول خلق می‌کنند و مستلزم بازنگری بنیادین در شیوه‌ی سنجش سودآوری‌اند.

چالش‌های مالی کلیدی

- افزایش هزینه محصول و زیرساخت: طراحی محصولات برای چرخه‌ای بودن (از جمله استفاده از مواد بادوام و قابل بازیافت، طراحی ماژولار و قابلیت

اقتصاد چرخه‌ای به عنوان یکی از ابزارهای کلیدی برای دستیابی کسب و کارها به اهداف پایداری شناخته می‌شود. با این حال، مدل‌های سنتی تحلیل مالی برای ارزیابی مدل‌های کسب و کار چرخه‌ای کفایت لازم را ندارند. چرخه‌ای بودن، فراتر از کاهش ضایعات، بازیابی مواد و افزایش عمر محصولات، شیوه‌ی خلق ارزش و سنجش آن را به طور بنیادین دگرگون می‌کند. با وجود این، بسیاری از مدل‌های مالی رایج همچنان بر فرضیات خطی استوارند؛ فرضیاتی که در آن‌ها سودآوری عمدتاً از طریق فروش یک‌باره محصول و ساختارهای هزینه‌ای نسبتاً قابل



جداسازی) معمولاً هزینه کالاهای فروخته شده (COGS) را افزایش می‌دهد. علاوه بر این، ایجاد سیستم‌های لجستیک معکوس برای جمع‌آوری، ردیابی و پردازش محصولات استفاده شده، نیازمند سرمایه‌گذاری قابل‌توجهی است. برای مثال، شرکت Ricoh با بازیافت بطری‌های تونر توانست بخشی از هزینه‌ها را کاهش دهد، اما در سال ۲۰۲۲ فرآیندهای بازیابی بیش از ۶۰ درصد از کل هزینه‌ها را به خود اختصاص داده بودند.

- تهدید کاهش درآمد اصلی (Cannibalization): افزایش عمر محصولات ممکن است باعث کاهش تقاضا برای خرید محصولات جدید شود. همچنین محصولات تعمیرشده یا دست‌دوم می‌تواند بخشی از بازار محصولات اصلی را تحت تأثیر قرار دهد و درآمدهای سنتی را کاهش دهد.

- تغییر زمان‌بندی درآمد و جریان نقدی: در مدل‌های خطی، درآمد عمدتاً از فروش یک‌باره محصول حاصل می‌شود؛ در حالی که در مدل‌های چرخه‌ای، درآمد از طریق اجاره، خدمات تعمیر، بازفروش یا مدل‌های اشتراکی ایجاد می‌گردد. این تغییر، الگوی جریان نقدی و مدیریت سرمایه در گردش را دگرگون کرده و مستلزم ثبت دارایی‌ها در ترازنامه و مدیریت فعال آن‌هاست.

بازاندیشی در تحلیل مالی برای مدل‌های چرخه‌ای

رهبران سازمانی باید تحلیل مالی را حول یک اصل محوری بازتعریف کنند: جدا کردن رشد درآمد از مصرف مواد اولیه غیرقابل تجدید. در این راستا، شورای جهانی کسب‌وکار برای توسعه پایدار (WBCSD) شاخصی با عنوان «بهره‌وری مواد چرخه‌ای» معرفی کرده است که نسبت درآمد ایجادشده به میزان مواد اولیه غیرقابل تجدید مصرف‌شده را می‌سنجد. هدف در مدل‌های چرخه‌ای، افزایش این شاخص است؛ به این معنا که رشد درآمد بدون افزایش مصرف منابع غیرقابل تجدید محقق شود. در حالت ایده‌آل، بخش عمده یا تمام درآمد از محصولاتی حاصل می‌شود که قابلیت استفاده مجدد و بازیابی دارند. برای ارزیابی دقیق قابلیت مالی مدل‌های چرخه‌ای، سازمان‌ها باید فراتر از تحلیل‌های مالی سنتی حرکت کرده و سه مؤلفه کلیدی را در نظر بگیرند: مدل‌سازی درآمد در چند چرخه

عمر محصول، ردیابی و مدیریت استفاده از دارایی‌ها، و برآورد ارزش باقیمانده مواد. این ملاحظات مالی به رهبران کمک می‌کند تا سودآوری، ریسک و عملکرد مالی بلندمدت راهبردهای چرخه‌ای را واقع‌بینانه‌تر و دقیق‌تر ارزیابی کنند.

۱. شناسایی درآمدها و هزینه‌های چندچرخه‌ای فراتر از فروش اولیه

مدل‌های مالی خطی معمولاً درآمد را تنها در چارچوب یک چرخه فروش تحلیل می‌کنند؛ در حالی که طراحی چرخه‌ای اساساً بر دوام مواد، افزایش طول عمر محصول و قابلیت استفاده مجدد متمرکز است. از این‌رو، در مدل‌های کسب‌وکار چرخه‌ای، ضروری است جریان‌های درآمدی و هزینه‌هایی که در طول چندین چرخه عمر محصول یا ماده ایجاد می‌شوند، به‌صورت جامع شناسایی و تحلیل شوند. در یک مدل چرخه‌ای، منابع درآمدی می‌توانند اشکال متنوع‌تری به خود بگیرند. این درآمدها علاوه بر فروش اولیه محصول به‌عنوان کالای نو، شامل درآمد حاصل از بازفروش چندباره محصولات استفاده‌شده، تعمیرشده یا بازساخت‌شده نیز می‌شوند. همچنین، مدل‌هایی مانند اشتراک، اجاره یا پرداخت به‌ازای استفاده، جریان‌های درآمدی مستمر ایجاد می‌کنند. در کنار این موارد، خدمات ارزش‌افزوده‌ای نظیر تعمیر و نگهداری، فروش قطعات جایگزین، خدمات دیجیتال یا مشاوره‌ای (حتی اگر مستقیماً به چرخه‌ای بودن محصول مرتبط نباشند) می‌توانند نقش مهمی در افزایش درآمد ایفا کنند. علاوه بر این، فروش یا استفاده مجدد از مواد بازیابی‌شده، به‌ویژه در شرایطی که ارزش آن‌ها از طریق فعالیت‌هایی مانند تعمیر یا بازساخت حفظ یا افزایش می‌یابد، منبع درآمدی قابل توجه محسوب می‌شود. در مقابل، ساختار هزینه‌ها در مدل‌های چرخه‌ای نیز دستخوش تغییر می‌شود. هزینه‌های تولید اولیه شامل مواد خام، فرآیندهای تولید، طراحی، تحقیق و توسعه، بسته‌بندی و توزیع ممکن است در ابتدا بالاتر باشند. با این حال، این هزینه‌ها تنها بخشی از تصویر کلی هستند. سیستم‌های لجستیک معکوس (شامل جمع‌آوری، بسته‌بندی، حمل‌ونقل و ایجاد مشوق‌هایی مانند برنامه‌های بازخرید یا تعویض) هزینه‌های

تفاوت درآمدها و هزینه‌ها در مدل‌های کسب‌وکار خطی و چرخشی

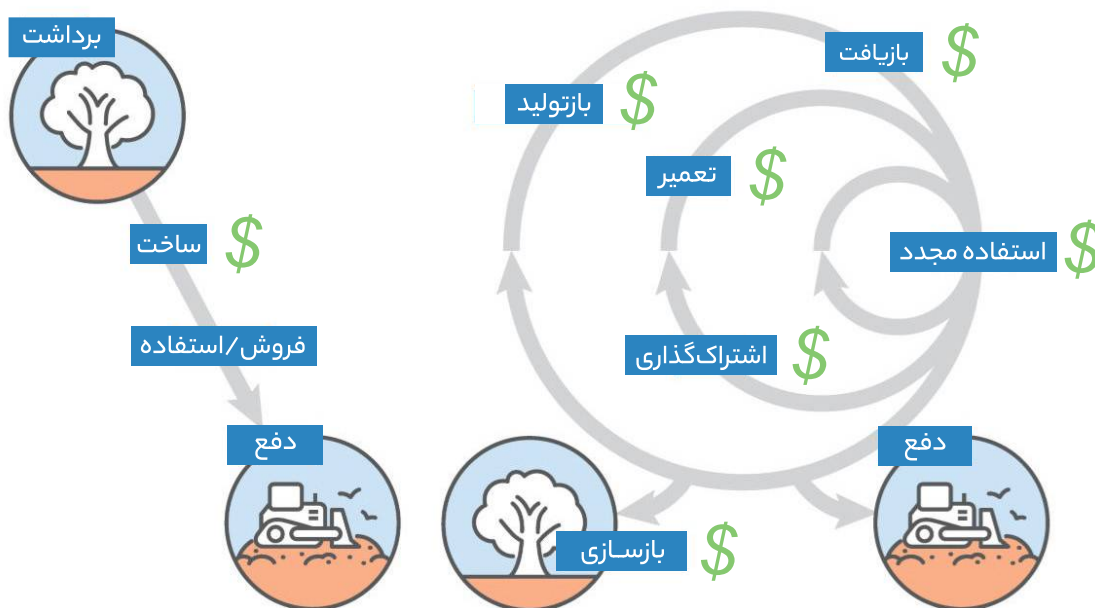
در مدل خطی، درآمد ایجاد می‌شود و هزینه‌ها از فروش‌های یک‌باره پیش از دورریزی محصول به وجود می‌آیند. در مقابل، در مدل چرخشی، درآمدها و هزینه‌ها در طول چندین چرخه در نظر گرفته می‌شوند. علامت‌های دلار (\$) نشان‌دهنده فرصت‌های ایجاد درآمد هستند.

مدل دایره‌ای:

درآمد و هزینه‌های ایجاد شده در طول چرخه‌های استفاده چندگانه و طولانی از محصول.

مدل خطی:

درآمد و هزینه‌های ایجاد شده در طول یک چرخه استفاده از محصول.



درآمدها و هزینه‌ها در طول چندین چرخه عمر محصول توزیع می‌شوند و هر چرخه می‌تواند فرصت‌های درآمدی جدیدی ایجاد کند. این رویکرد با مفهوم «بیشینه‌سازی ارزش طول عمر محصول یا ماده» هم‌راستا است؛ مفهومی که مشابه ارزش طول عمر مشتری است، اما تمرکز آن به جای مشتری، بر مواد و محصولات قرار دارد. برای نمونه، شرکت تأمین‌کننده مبلمان Desko از یک مدل «بازخريد سه‌مرحله‌ای» استفاده می‌کند. در این مدل، میزهای استفاده‌شده با ۱۰ تا ۱۵ درصد قیمت اولیه خریداری شده و پس از بازسازی، با حدود ۵۰ درصد قیمت کالای نو دوباره فروخته می‌شوند؛ در حالی‌که هزینه تعمیر و بازسازی به‌طور متوسط تنها ۵ درصد است. این فرآیند در چرخه سوم نیز تکرار می‌شود، با بازخريد ۵ تا ۷.۵ درصد و بازفروش با قیمت ۲۵ درصد. افزون بر منافع اقتصادی، این مدل مزایای

جدیدی را به ساختار COGS اضافه می‌کنند. همچنین، فرآیندهای بازسازی، تعمیر و نگهداری که در چندین چرخه عمر محصول تکرار می‌شوند، نیازمند نیروی انسانی، قطعات و کنترل کیفیت هستند. در مدل‌های اجاره‌ای یا اشتراکی نیز هزینه‌هایی مانند خدمات مشتری، ردیابی دارایی‌ها، بیمه و نرم‌افزارهای مدیریت دارایی‌های اجاره‌ای باید در نظر گرفته شوند. افزون بر این، هزینه‌های مدیریت پایان عمر محصول (از جمله دفع یا بازیافت مواد غیرقابل بازیابی) همچنان بخشی از ساختار هزینه باقی می‌مانند.

تفاوت اساسی میان مدل خطی و مدل چرخه‌ای در نحوه توزیع درآمدها و هزینه‌ها نهفته است. در مدل خطی، درآمد و هزینه‌ها عمدتاً در یک چرخه استفاده از محصول ایجاد می‌شوند و پس از فروش، محصول به مرحله دورریختن می‌رسد. در مقابل، در مدل چرخه‌ای،

کسب و کار پایدار

مواد در پایان عمر است؛ چه این ارزش به عنوان ورودی برای تولید محصولات جدید در نظر گرفته شود و چه از طریق فروش به بازیگران دیگر بازار در مدل های خطی، روش های استهلاک متعارف معمولاً ارزش این دارایی ها را به صفر یا حداقل ارزش قراضه کاهش می دهند. با این حال، در مدل های چرخه ای، تعمیر، نگهداری و بازسازی مستمر می تواند بخش قابل توجهی از ارزش محصول یا ماده را حفظ کند. ملاحظات طراحی چرخه ای (مانند افزایش دوام و سهولت جداسازی) نقش مهمی در کاهش هزینه های نگهداری و بازیابی منابع در آینده دارند و در عین حال، سود حاصل از استفاده مجدد یا بازفروش را افزایش می دهند. نادیده گرفتن این عوامل حفظ ارزش می تواند انگیزه سازمان ها برای پذیرش مدل های چرخه ای را به طور جدی تضعیف کند. علاوه بر این، ارزش بازفروش می تواند فراتر از مرزهای سنتی صنایع تعریف شود. نمونه شاخص آن، استفاده مجدد از باتری های خودروهای برقی بازنشسته است. این باتری ها، که ظرفیت آن ها به حدود ۷۰ تا ۸۰ درصد کاهش یافته، دیگر برای استفاده در خودرو مناسب نیستند، اما می توانند پس از بازسازی در سیستم های ذخیره انرژی ثابت برای ساختمان ها یا شبکه برق مورد استفاده قرار گیرند. مطالعات انجام شده در چین نشان می دهد که بازفروش این باتری ها می تواند سودی در حدود ۲۰ تا ۳۰ درصد ایجاد کند. هرچند ارزش دقیق هر کالا به شرایط بازار و ویژگی های فنی آن بستگی دارد، اما این مثال نشان دهنده پتانسیل بالای ادغام تحلیل ارزش باقیمانده و فرصت های بازفروش بین صنعتی در ارزیابی مالی مدل های چرخه ای است. در نهایت، شرکت Royal Ahrend، تولیدکننده مبلمان، رویکرد متفاوتی در سرویس اشتراک مبلمان خود اتخاذ کرده است. این شرکت به جای تمرکز مستقیم بر ارزش های باقیمانده، هزینه های نگهداری و بازسازی مورد نیاز برای بازفروش آینده محصولات را برآورد کرده و آن ها را در محاسبات هزینه ماهانه لحاظ می کند. این رویکرد، تمرکز اصلی را بر قابلیت استفاده بلندمدت و بازفروش های آتی قرار می دهد و نمونه ای عملی از ادغام تفکر چرخه ای در مدل مالی محسوب می شود.

۳. بازاندیشی در مدیریت موجودی

مدل های سنتی مدیریت موجودی و استهلاک

زیست محیطی قابل توجهی نیز دارد، به گونه ای که ردپای کربنی بازساخت یک میز تنها حدود ۶.۵ درصد ردپای تولید یک میز جدید است. نمونه دیگر، شرکت Caterpillar است که قطعات استفاده شده تجهیزات سنگین را بازیابی و بازساخت کرده و آن ها را با قیمتی معادل ۱۵ تا ۵۵ درصد هزینه کالای نو مجدداً به فروش می رساند. از آنجا که مواد اولیه نزدیک به دوسوم هزینه های این شرکت را تشکیل می دهند، استفاده مجدد از مواد مزایای اقتصادی آشکاری ایجاد می کند که امکان انتقال آن به مشتریان از طریق قیمت های پایین تر نیز فراهم می شود.

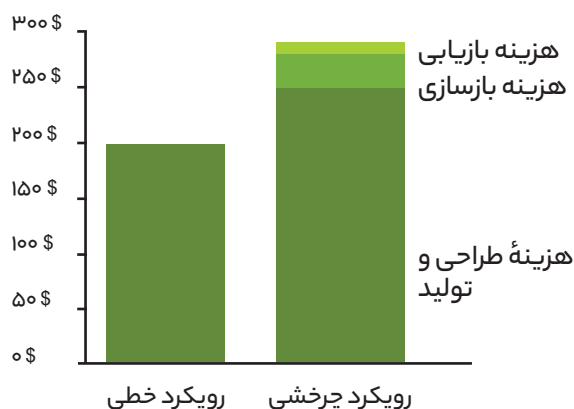
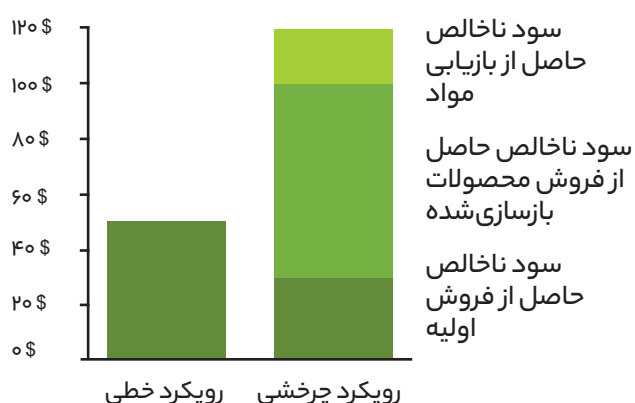
این نمونه ها نشان می دهند که در تحلیل مالی مدل های چرخه ای، باید درآمدها و هزینه ها در طول کل چرخه عمر محصول یا ماده در نظر گرفته شوند. در چنین چارچوبی، هزینه های بالاتر اولیه مرتبط با طراحی چرخه ای نه تنها یک مانع محسوب نمی شوند، بلکه به عنوان سرمایه گذاری برای گسترش فرصت های درآمدی فراتر از فروش اولیه عمل می کنند. این هزینه ها در طول چندین چرخه درآمدی توزیع شده و همزمان به کاهش انتشار کربن کمک می کنند. همچنین، سرمایه گذاری اولیه در طراحی، مواد یا تولید می تواند هزینه های آتی فعالیت های حفظ ارزش (مانند تعمیر و بازسازی) را کاهش دهد، مشروط بر آنکه از منظر کل هزینه چرخه عمر تحلیل شود. برای ارزیابی ساختاریافته این موضوع، از شاخصی با عنوان «ضریب سود چرخه ای» (Circular Profit Multiplier) استفاده می شود. در حالی که تحلیل جامع بازگشت سرمایه (ROI) سود خالص کل چرخه عمر را نسبت به کل هزینه ها می سنجد، ضریب سود چرخه ای نشان می دهد که چه میزان سود اضافی مستقیماً از سرمایه گذاری های اولیه در طراحی چرخه ای حاصل می شود. مقدار بالاتر این ضریب بیانگر آن است که چگونه سرمایه گذاری در طراحی چرخه ای، از طریق افزایش درآمد، افزایش طول عمر محصول یا کاهش هزینه های تعمیر و بازسازی، ارزش کل چرخه عمر را تقویت می کند.

۲. تحلیل ارزش باقیمانده مواد در پایان عمر

یکی دیگر از ملاحظات کلیدی در مدل های چرخه ای، بررسی تأثیر فعالیت های چرخه ای بر ارزش محصولات و

دارایی‌ها اغلب قادر به بازتاب استفاده طولانی‌مدت و قابلیت استفاده مجدد دارایی‌ها در مدل‌های چرخه‌ای نیستند. در مدل‌های خطی، نسبت گردش موجودی به‌عنوان یکی از شاخص‌های اصلی کارایی عملیاتی به کار می‌رود و نشان می‌دهد شرکت با چه سرعتی موجودی خود را به فروش می‌رساند. این نسبت معمولاً از تقسیم بهای تمام‌شده کالای فروخته‌شده (COGS) بر متوسط موجودی محاسبه می‌شود. در مدل‌های چرخه‌ای، منطق گردش موجودی دستخوش تغییر اساسی می‌شود. در این مدل‌ها، شرکت می‌تواند همان اقلام فیزیکی (مانند مبلمان، تجهیزات الکترونیکی یا سایر محصولات بادوام) را در قالب فروش مجدد، اجاره یا اشتراک، چندین بار مورد استفاده قرار دهد، بدون آنکه به‌طور مستمر اقلام جدیدی به موجودی اضافه کند. در نتیجه، از یک سطح موجودی ثابت یا با رشد محدود، چندین بار درآمدزایی صورت می‌گیرد که این امر به افزایش نسبت گردش موجودی منجر می‌شود.

این تفاوت در سودآوری، در شاخص «ضریب سود چرخه‌ای» (Circular Profit Multiplier یا CPM) نیز منعکس می‌شود. با تقسیم کل سود چرخه عمر بر هزینه تولید اولیه، مشخص می‌شود که مدل چرخه‌ای می‌تواند به شرکت اجازه دهد حدود ۵۴.۵ درصد از هزینه تولید اولیه را به‌عنوان سود خالص در طول عمر محصول کسب کند، در حالی که این مقدار در مدل خطی حدود ۲۵ درصد است. البته باید توجه داشت که این ارقام ساده‌سازی شده‌اند و در تحلیل‌های واقعی، استفاده از



کل هزینه چرخه عمر و سود ناخالص

اگرچه در نگاه اول، هزینه‌های یک مدل چرخه‌ای در طول چرخه عمر محصول بالاتر به نظر می‌رسد (به‌ویژه به دلیل سرمایه‌گذاری اولیه بیشتر در طراحی، مواد بادوام‌تر و تولید) اما این مدل به‌طور هم‌زمان فرصت‌های قابل توجهی برای افزایش سود ناخالص در کل چرخه عمر فراهم می‌کند. یک تحلیل مالی مناسب در این زمینه باید کل جریان‌های درآمدی و هزینه‌ای را در طول چندین چرخه عمر محصول ترسیم و مقایسه کند. برای روشن شدن این موضوع، می‌توان یک محصول با مدل بازفروش دوچرخه‌ای را در نظر گرفت. در چنین مدلی، اگرچه هزینه اولیه تولید بالاتر است، اما محصول در چند مرحله مورد استفاده مجدد قرار گرفته و در هر چرخه، درآمد جدیدی ایجاد می‌کند. نتیجه این فرآیند آن است که مجموع درآمد چرخه عمر از مجموع هزینه‌ها پیشی می‌گیرد و سود ناخالص کل افزایش می‌یابد. در مقایسه، یک محصول مشابه که در یک مدل خطی متعارف عرضه می‌شود، معمولاً با هزینه طراحی و تولید اولیه کمتر (for example، ۲۰۰ دلار) تولید شده و با قیمت ۲۵۰ دلار به فروش می‌رسد. در این حالت، سود ناخالص

کسب و کار پایدار

هزینه اولیه طراحی و تولید (به ازای هر واحد)	۲۲۰ دلار
فروش اولیه	
قیمت فروش اولیه هر واحد	۲۵۰ دلار
سود ناخالص اولیه	۳۰ دلار
حاشیه سود ناخالص اولیه	۱۲ درصد
فروش ثانویه: محصولات بازسازی شده	
هزینه بازیابی و بازسازی	۳۰ دلار
قیمت فروش مجدد (به عنوان «بازسازی شده تأیید شده»)	۱۰۰ دلار
سود ناخالص	۷۰ دلار
ارزش باقیمانده: بازیابی مواد در پایان عمر محصول	
هزینه بازیابی (لجستیک، جداسازی قطعات)	۱۰ دلار
ارزش باقیمانده قطعات / مواد بازیابی شده (فروش مجدد یا استفاده به عنوان مواد اولیه)	۳۰ دلار
سود ناخالص	۲۰ دلار
بر اساس ارقام بالا، در مدل چرخشی و در طول کل عمر محصول، نتایج زیر به دست می آید:	
کل درآمد چرخه عمر به ازای هر واحد فروش اولیه + فروش محصول بازسازی شده + فروش مواد بازیافتی	۳۸۰ دلار
کل هزینه چرخه عمر به ازای هر واحد هزینه اولیه تولید + هزینه بازسازی + هزینه بازیابی	۲۶۰ دلار
کل سود ناخالص چرخه عمر به ازای هر واحد سود فروش اولیه + سود فروش بازسازی شده + سود بازیابی مواد	۱۲۰ دلار
حاشیه سود ناخالص کل چرخه عمر	۳۱/۶ درصد
ضریب سودآوری چرخشی	۵۴/۵ درصد

ابزارهایی مانند ارزش فعلی خالص (NPV)، نرخ بازده داخلی (IRR) و میانگین موزون هزینه سرمایه (WACC) برای لحاظ کردن زمان بندی جریان های نقدی ضروری است. از منظر مدیریت موجودی، مدل چرخه ای این امکان را فراهم می کند که نسبت گردش موجودی افزایش یابد، حتی در شرایطی که سطح متوسط موجودی ثابت بماند یا با سرعت کمتری رشد کند. دلیل این امر آن است که شرکت می تواند COGS بیشتری را از همان حجم موجودی ایجاد کند. علاوه بر این، رویکردهای چرخه ای مانند بازسازی به موقع یا ارائه محصولات در قالب خدمات، می توانند سطح متوسط موجودی را کاهش دهند؛ زیرا میزان مواد خام بلااستفاده یا کالاهای نیمه تمام کاهش می یابد. در چنین شرایطی، اگر درآمدها ثابت بمانند یا افزایش یابند، نسبت گردش موجودی به طور طبیعی بهبود پیدا می کند. نسبت مالی دیگری که در این زمینه اهمیت ویژه ای دارد، «گردش دارایی های ثابت» است؛ نسبتی که نشان می دهد شرکت تا چه حد دارایی های ثابت خود را به طور مؤثر برای ایجاد فروش به کار می گیرد. در مدل های چرخه ای، دارایی ها می توانند در چندین چرخه بازسازی یا استفاده مجدد شوند و اغلب بدون نیاز به سرمایه گذاری های جدید قابل توجه، درآمد اضافی ایجاد کنند. این موضوع به ویژه در مدل های «محصول به عنوان خدمت» اهمیت دارد؛ جایی که شرکت مالک دارایی باقی می ماند و آن را به صورت اجاره یا اشتراک در اختیار مشتریان قرار می دهد.

نمونه ای شاخص در این زمینه، شرکت Swapfiets است که خدمات اشتراک دوچرخه با پرداخت ماهانه (شامل تعمیر و نگهداری) ارائه می دهد. این مدل به شرکت اجازه می دهد همان دوچرخه ها را به طور متوالی در اختیار مشتریان مختلف قرار داده و از یک دارایی واحد برای مدت طولانی تری درآمد کسب کند. Swapfiets با طراحی دوچرخه ها برای تعمیر

آسان و استفاده از مواد بادوام و قابل بازیافت، توانسته است عمر دارایی‌های خود را افزایش داده و نرخ خرابی را تا حدود دوسوم کاهش دهد. این نمونه نشان می‌دهد که چگونه بازاندیشی در مدیریت موجودی و دارایی‌ها، در چارچوب اقتصاد چرخه‌ای، می‌تواند هم‌زمان کارایی عملیاتی و سودآوری بلندمدت را تقویت کند.

مدیریت عدم قطعیت‌های مالی

به دلیل سطح بالای عدم قطعیت پیرامون جریان‌های درآمدی و میزان بازیابی ارزش در چرخه‌های عمر آتی، تحلیل مالی مدل‌های چرخه‌ای می‌تواند چالش‌برانگیز باشد؛ به‌ویژه زمانی که یک شرکت در حال تبدیل محصولات موجود به مدل‌های چرخه‌ای یا توسعه محصولات کاملاً جدید بر پایه این منطق است. برخلاف مدل‌های خطی که فروش اولیه نقطه پایان تحلیل مالی محسوب می‌شود، در مدل‌های چرخه‌ای بخش قابل‌توجهی از ارزش در آینده و در چرخه‌های بعدی تحقق می‌یابد. یکی از منابع اصلی عدم قطعیت، وضعیت محصول پس از خروج از اختیار ارائه‌دهنده است. شرایطی که محصولات در آن بازگردانده می‌شوند می‌تواند به‌طور مستقیم بر هزینه‌های تعمیر، بازسازی و همچنین ارزش بافروش اثر بگذارد؛ حتی اگر محصول از ابتدا برای دوام و قابلیت تعمیر طراحی شده باشد. در این زمینه، مدل‌های مبتنی بر خدمات ماهیتی دوگانه دارند. از یک سو، حفظ مالکیت محصول توسط شرکت (همراه با مسئولیت تعمیر و نگهداری) می‌تواند عدم قطعیت مربوط به وضعیت دارایی و بازیابی آن را کاهش دهد. اما از سوی دیگر، پدیده «مصرف بی‌دقت» می‌تواند ریسک ایجاد کند؛ وضعیتی که در آن مشتریان به دلیل نداشتن مالکیت، با محصولات اجاره‌ای یا اشتراکی با دقت کمتری رفتار می‌کنند. این چالش به‌ویژه در مدل‌هایی مانند اجاره، اشتراک یا اشتراک‌گذاری (برای مثال در کسب‌وکارهای اشتراک خودرو) مشهود است.

یکی از راهبردهای مؤثر برای کاهش این عدم قطعیت، استفاده از مشوق‌های مالی به‌منظور تشویق مشتریان به نگهداری مناسب از محصولات است. برای نمونه، شرکت‌هایی مانند Caterpillar و Hitachi از طرح‌های سپرده قابل‌استرداد استفاده می‌کنند که بازپرداخت آن منوط به بازگرداندن قطعات

مطابق با معیارهای مشخص کیفیت است. رویکرد دیگر، ارائه تضمین‌های بازخريد است. در پروژه‌ای مبتنی بر اصول ساخت‌وساز چرخه‌ای برای احداث تالار شهر جدید Brummen در هلند، اجزایی مانند چوب و فلزات به‌صورت قراردادی طراحی شده‌اند تا پس از ۲۰ سال با حداقل ۲۰ درصد از ارزش اولیه خود برای استفاده مجدد به تأمین‌کنندگان بازگردانده شوند. این سازوکارهای سپرده و بازخريد، علاوه بر کاهش عدم قطعیت در ارزش باقیمانده، به کاهش ریسک جریان‌های نقدی برای فروشنده کمک می‌کنند و در عین حال وفاداری مشتری و درآمدهای آتی را تقویت می‌نمایند. از این‌رو، ادغام این ابزارها در مدل‌سازی مالی اهمیت ویژه‌ای دارد. علاوه بر این، ردیابی محصولات از طریق حسگرهای متصل و بهره‌گیری از تحلیل داده‌ها می‌تواند با ارائه اطلاعات واقعی درباره وضعیت دارایی‌ها، دقت مدل‌های ارزش‌گذاری را به‌طور قابل‌توجهی افزایش دهد.

زمان‌بندی درآمد و پیامدهای ترازنامه‌ای

مدل‌های چرخه‌ای نه‌تنها مقدار درآمد، بلکه زمان شناسایی آن را نیز تغییر می‌دهند. برای مثال، در مدل‌های اجاره، اشتراک یا پرداخت به‌ازای استفاده، به‌جای فروش اولیه یک‌باره، جریان‌های درآمدی تکرارشونده ایجاد می‌شود. این موضوع نیاز به سرمایه در گردش بیشتری برای پوشش هزینه‌های اولیه (مانند تولید، لجستیک و راه‌اندازی) به همراه دارد. از این‌رو، شرکت‌ها باید جدول زمانی مالی مدل‌های چرخه‌ای خود را به‌دقت ترسیم کنند؛ به‌گونه‌ای که زمان تحقق هزینه‌ها و درآمدها مشخص شده و برنامه‌ریزی مناسبی برای مدیریت سرمایه در گردش صورت گیرد. در برخی موارد، دریافت هزینه‌های اولیه ثبت‌نام یا راه‌اندازی می‌تواند به کاهش شکاف‌های موقت جریان نقدی کمک کند. در مدل‌های مبتنی بر خدمات، نگهداری محصولات به‌عنوان دارایی در ترازنامه نیز پیامدهای مالی قابل توجهی دارد. این امر مستلزم سرمایه‌گذاری بیشتر بوده و می‌تواند موجب افزایش حجم ترازنامه شود. در پاسخ به این چالش، برخی شرکت‌ها از راهکارهای تأمین مالی خارج از ترازنامه استفاده می‌کنند. برای نمونه، Swapfiets با همکاری نهادهای مالی، مالکیت دارایی‌های دوچرخه را از طریق قراردادهای اجاره تأمین مالی مدیریت کرده

سوالاتی برای تحلیل‌های مالی مدل‌های چرخه‌ای

همان‌طور که در بخش پیشین توضیح داده شد، پذیرش یک مدل کسب‌وکار چرخه‌ای مستلزم بازاندیشی اساسی در تحلیل‌های مالی سنتی است. مدل‌های چرخه‌ای نه تنها ساختار هزینه و درآمد را تغییر می‌دهند، بلکه نحوه و زمان شناسایی درآمد را نیز دگرگون می‌سازند. از این رو، رهبران کسب‌وکار باید مجموعه‌ای از پرسش‌های مالی کلیدی را مدنظر قرار دهند تا اطمینان حاصل شود که راهبردهای چرخه‌ای طراحی شده، در عمل هم پایدار و هم سودآور هستند. پاسخ نظام‌مند به این پرسش‌ها به تصمیم‌گیری آگاهانه‌تر کمک می‌کند و امکان آزادسازی ارزش مالی بلندمدت را فراهم می‌سازد. نخست، برای ارزیابی ارزش کل چرخه عمر، باید مشخص شود که مجموع درآمدها و هزینه‌ها در طول چندین چرخه عمر محصول چگونه با یک مدل فروش خطی مقایسه می‌شود. در این راستا، شناسایی جریان‌های درآمدی چرخه‌ای بالقوه (مانند بافروش، بازسازی، اجاره، اشتراک یا بازیابی مواد) اهمیت ویژه‌ای دارد. هر سازمان باید بررسی کند کدام یک از این جریان‌ها با ماهیت محصول، بازار هدف و قابلیت‌های عملیاتی آن هم‌خوانی بیشتری دارد. دوم، برای درک پویایی جریان نقدی، لازم است تغییرات زمان‌بندی هزینه‌ها و درآمدها در مدل چرخه‌ای به دقت تحلیل شود. در چنین مدل‌هایی، جریان‌های درآمدی معمولاً طولانی‌تر، تکرارشونده و وابسته به استفاده مداوم از دارایی هستند. این امر مستلزم وجود راهبردهای مناسب سرمایه در گردش برای مدیریت شکاف‌های زمانی میان هزینه‌های اولیه و تحقق درآمدهاست. رهبران باید ارزیابی کنند که آیا ساختارهای مالی موجود توانایی پشتیبانی از این الگوهای جدید جریان نقدی را دارند یا نیازمند بازطراحی هستند. سوم، برای کمی‌سازی ارزش باقیمانده، باید برآورد دقیقی از ارزش بالقوه محصولات و مواد در پایان عمر آنها انجام شود. این شامل تحلیل درآمدهای احتمالی ناشی از بافروش، بازسازی یا بازیافت است. همچنین باید بررسی شود که فعالیت‌هایی مانند تعمیر و نگهداری چگونه بر استهلاک دارایی‌ها، طول عمر مفید آنها و شیوه مدیریت دارایی در ترازنامه اثر می‌گذارند. نادیده گرفتن این ارزش‌های باقیمانده می‌تواند منجر به

است. این شرکت همچنین با همکاری تأمین‌کننده خود، Vittoria2Go، مدل «تایر به‌عنوان خدمت» را توسعه داده است؛ مدلی که در آن مالکیت، نگهداری و بازیافت تایرها بر عهده تأمین‌کننده باقی می‌ماند. به‌طور مشابه، شرکت Royal Ahrend یک نهاد مالی ویژه با عنوان Circular Interiors ایجاد کرده است که مالک مبلمان ارائه‌شده در قالب سرویس اشتراک است. اگرچه این رویکردها پیچیدگی‌های حقوقی و مالی جدیدی ایجاد می‌کنند، اما می‌توانند فشار ناشی از رشد ترازنامه را کاهش داده و همسویی بهتری میان هزینه‌ها، زمان‌بندی درآمد و جریان‌های نقدی ایجاد کنند.

چالش‌های تکمیلی در مدیریت مالی مدل‌های چرخه‌ای

چالش مهم دیگر در مدیریت مالی مدل‌های چرخه‌ای، دشواری پیش‌بینی عملکرد مالی فراتر از چرخه فروش اولیه است؛ به‌ویژه برای شرکت‌ها یا محصولات که به‌تازگی وارد این حوزه شده‌اند. عوامل متعددی به این عدم قطعیت دامن می‌زنند، از جمله طول عمر واقعی دارایی، هزینه و امکان‌پذیری بازسازی، تمایل مشتریان به پرداخت برای محصولات استفاده‌شده یا بازسازی‌شده، و نوسانات شرایط بازیابی محصول. اگرچه بازارهای ثانویه می‌توانند نشانه‌هایی از ارزش بالقوه کالاهای بازسازی‌شده یا مواد بازیافتی ارائه دهند، اتکای بیش‌ازحد به این داده‌ها (در غیاب بلوغ کافی بازار) می‌تواند گمراه‌کننده باشد. پژوهش‌ها نشان می‌دهد که اغلب کسب‌وکارهای موفق، مدل‌های چرخه‌ای خود را به‌صورت تدریجی و مرحله‌به‌مرحله توسعه می‌دهند. معمولاً شرکت‌ها درک مناسبی از طول عمر فنی محصولات در استفاده اولیه دارند، و یکی از گام‌های ابتدایی قابل اجرا می‌تواند عرضه محصولات بازسازی‌شده باشد؛ اقدامی که امکان یادگیری، جمع‌آوری داده و اصلاح فرضیات مالی را پیش از حرکت به‌سوی مدل‌های پیچیده‌تری مانند «محصول به‌عنوان خدمت» فراهم می‌کند. هرچند مسیر پیاده‌سازی برای هر سازمان منحصر به فرد است، اما یک اصل مشترک در میان آنها، اتکا به اجرای آزمایشی، آزمون مستمر و بهبود تدریجی برای کاهش عدم قطعیت و افزایش دقت تحلیل‌های مالی در طول زمان است.

شود. تحقق این مزایا، مستلزم تغییر نگاه از تمرکز صرف بر فروش اولیه به سمت ردیابی و اندازه‌گیری سودآوری در کل چرخه عمر محصول است.

چکیده

مقاله «کسب‌وکار پایدار: روشی نوین برای ارزیابی مدل‌های کسب‌وکار چرخه‌ای» به بررسی چالش‌های موجود در تحلیل مالی مدل‌های کسب‌وکار چرخه‌ای می‌پردازد. برخلاف مدل‌های خطی سنتی که درآمد را در یک چرخه عمر محصول محقق می‌کنند، مدل‌های چرخه‌ای با ایجاد جریان‌های درآمدی در چندین چرخه عمر، نیازمند رویکردی نوین در ارزیابی هزینه‌ها و سودآوری هستند. نویسندگان مقاله تأکید می‌کنند که بهره‌گیری از مدل‌های چرخه‌ای می‌تواند از طریق فعالیت‌هایی نظیر تعمیر، بازفروش، اجاره و استفاده مجدد از مواد، منجر به افزایش ارزش اقتصادی برای کسب‌وکارها شود. با این حال، این مدل‌ها چالش‌هایی همچون افزایش هزینه‌های اولیه تولید و پیچیدگی در مدیریت جریان نقدی را نیز به همراه دارند. مقاله با تحلیل این چالش‌ها، راهکارهایی برای بهبود شیوه‌های ارزیابی مالی و تصمیم‌گیری اقتصادی در مدل‌های کسب‌وکار چرخه‌ای ارائه می‌دهد.

کتاب پیشنهادی

مدل کسب و کار:

راه توسعه محصولات جدید،
خلق ارزش بازار و ساخت رقابت
نابرابر

نویسندگان: الکساندر چرنو
مترجمان: سیدرضا جلال‌زاده،
مهندس شهلا آقاپور
ناشر: انتشارات ادیبان‌روز (۱۴۰۳)



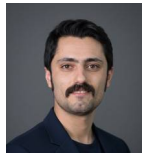
کم‌برآورد کردن سودآوری واقعی مدل‌های چرخه‌ای شود. چهارم، برای سنجش تأثیر سودآوری بلندمدت، محاسبه شاخص‌هایی مانند ضریب سود چرخه‌ای (Circular Profit Multiplier یا CPM) اهمیت دارد. این شاخص نشان می‌دهد که سرمایه‌گذاری‌های اولیه در طراحی بادوام، مواد باکیفیت‌تر یا سیستم‌های بازخرید چگونه در طول زمان به سودهای مالی پایدار تبدیل می‌شوند. تمرکز صرف بر هزینه‌های اولیه، بدون در نظر گرفتن ارزش کل چرخه عمر، می‌تواند تصمیم‌گیری را به طور جدی منحرف کند.

پنجم، برای همسوسازی راهبردهای تأمین مالی، شرکت‌ها باید ارزیابی کنند که آیا ساختارهای مالی فعلی آن‌ها (از جمله نحوه مدیریت ترازنامه، مدل‌های اجاره یا استفاده از تأمین مالی خارج از ترازنامه) با منطق اقتصاد چرخه‌ای سازگار است یا خیر. در بسیاری از موارد، بررسی مشارکت‌های جدید یا سازوکارهای جایگزین تأمین مالی می‌تواند به کاهش بار سرمایه‌ای و بهبود انعطاف‌پذیری مالی کمک کند. در نهایت، اتخاذ یک رویکرد تدریجی برای گذار به مدل‌های چرخه‌ای از اهمیت بالایی برخوردار است. شرکت‌ها باید مشخص کنند که چگونه می‌توانند از طریق پروژه‌های آزمایشی و گام‌های مرحله‌بندی‌شده، ریسک‌های مالی را کنترل کرده و در عین حال داده‌های لازم برای اصلاح فرضیات خود را جمع‌آوری کنند. تعریف و پایش شاخص‌های مالی مناسب در این مسیر، امکان یادگیری مستمر و مقیاس‌پذیری موفق را در طول زمان فراهم می‌سازد. به طور کلی، پذیرش مدل‌های کسب‌وکار چرخه‌ای اغلب مستلزم هزینه‌ها و سرمایه‌گذاری‌های اولیه بالاتر و همچنین مدیریت دقیق‌تر جریان‌های نقدی در افق‌های زمانی بلندمدت‌تر نسبت به مدل‌های سنتی محصول‌محور است. با این حال، در بسیاری از موارد، سود و حاشیه کلی چرخه عمر بهبود می‌یابد؛ زیرا شرکت‌ها قادر می‌شوند از هر محصول، از طریق فعالیت‌هایی مانند بازسازی، استفاده مجدد و بازیابی مواد، ارزش بیشتری استخراج کنند. هنگامی که تمامی جریان‌های درآمدی گسترش‌یافته و هزینه‌های اجتناب‌شده ناشی از کاهش ضایعات در نظر گرفته شوند، عملکرد مالی کلی (از جمله حاشیه سود و بازده سرمایه‌گذاری (ROI)) می‌تواند به طور معناداری تقویت

هزینه‌های سنگین ناشی از نقاط کور مدیران اجرایی در حوزه مالکیت فکری

تصمیمات راهبردی کسب‌وکارها اغلب با موضوع مالکیت فکری گره خورده‌اند؛ با این حال، درک مدیران ارشد از مسائل کلیدی این حوزه معمولاً محدود است.

■ هادی عیار: پژوهشگر و فعال ارتباطات



رهبران کسب‌وکار به خوبی می‌دانند که ارزش‌های منحصربه‌فردی که شرکت‌ها به مشتریان خود ارائه می‌دهند، حاصل سرمایه‌گذاری در نوآوری است. از همین رو، معمولاً اقداماتی برای حفاظت از مالکیت فکری انجام می‌شود؛ اقداماتی نظیر ثبت پتنت، ثبت علائم تجاری، بهره‌گیری از قوانین کپی‌رایت و حفظ محرمانگی دانش فنی. با این حال، یافته‌های پژوهشی که در ادامه مطلب معرفی شده است، نشان می‌دهد که در عمل، درک مدیران ارشد از ظرایف مدیریت مالکیت فکری به مراتب کمتر از سطحی است که کارشناسان این حوزه برای اتخاذ تصمیمات راهبردی صحیح ضروری می‌دانند. حقوق مالکیت فکری پیوندی عمیق با استراتژی کسب‌وکار دارد؛ چراکه علاوه بر محافظت از شرکت‌های نوآور در برابر رقبا و کپی‌کنندگان، امکان همکاری و مبادله کنترل‌شده دارایی‌های فکری را فراهم می‌کند و نقش مهمی در مذاکرات ادغام و تملک (M&A) ایفا می‌نماید. از این رو، یکی از وظایف کلیدی مدیریت ارشد آن است که اطمینان حاصل کند سازمان حداکثر بازده را از سرمایه‌گذاری‌های خود در نوآوری و مالکیت فکری کسب می‌کند و در عین حال، درک کافی از این حوزه برای پیشگیری از تصمیمات نادرست دارد. برای سنجش میزان این درک، پژوهشگران از ۴۷ کارشناس ارشد مالکیت فکری که تجربه طولانی همکاری با مدیران اجرایی داشتند، نظرسنجی کردند. نتایج نشان‌دهنده شکاف معناداری میان دانشی است که کارشناسان معتقدند مدیران باید داشته باشند و

سطح واقعی شایستگی آن‌ها در تصمیمات راهبردی. سه مشکل اصلی به‌طور ویژه برجسته شد: نخست، حدود ۴۰ درصد از کارشناسان اظهار داشتند که مدیران اجرایی معمولاً فاقد دانش پایه‌ای مالکیت فکری موردنیاز برای برخی تصمیمات راهبردی هستند. دوم، بیش از یک‌سوم پاسخ‌دهندگان معتقد بودند مدیران شناخت کافی از نقش مالکیت فکری در تعاملات بین‌سازمانی، از جمله ادغام و تملک، همکاری‌های تحقیق و توسعه و قراردادهای صدور مجوز ندارند. سوم، بیش از یک‌چهارم کارشناسان اعلام کردند که مدیران اجرایی توانایی لازم برای تدوین استراتژی‌های مبتنی بر مالکیت فکری را ندارند.

افزون بر این، نتایج پژوهش ذکر شده، نشان می‌دهد که مدیران ارشد نه تنها از دانش حیاتی مالکیت فکری بی‌بهره‌اند، بلکه در بسیاری موارد از مشورت به‌موقع با تیم‌های تخصصی IP نیز غفلت می‌کنند. در مجموع، این شرایط باعث می‌شود ارزش واقعی دارایی‌های فکری و هزینه‌های تصمیمات ناآگاهانه دست‌کم گرفته شود یا نادیده بماند. در ادامه، سه شکاف دانشی مهم در حوزه مالکیت فکری که مدیران اجرایی با آن مواجه هستند، همراه با مسائل کلیدی و راهکارهای پیشنهادی برای رفع آن‌ها بررسی می‌شود.

شکاف اول: نادیده گرفتن اصول پایه، به‌ویژه تفاوت‌های ملی

یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که شکاف‌های دانشی قابل‌توجهی در درک اصول پایه مالکیت فکری

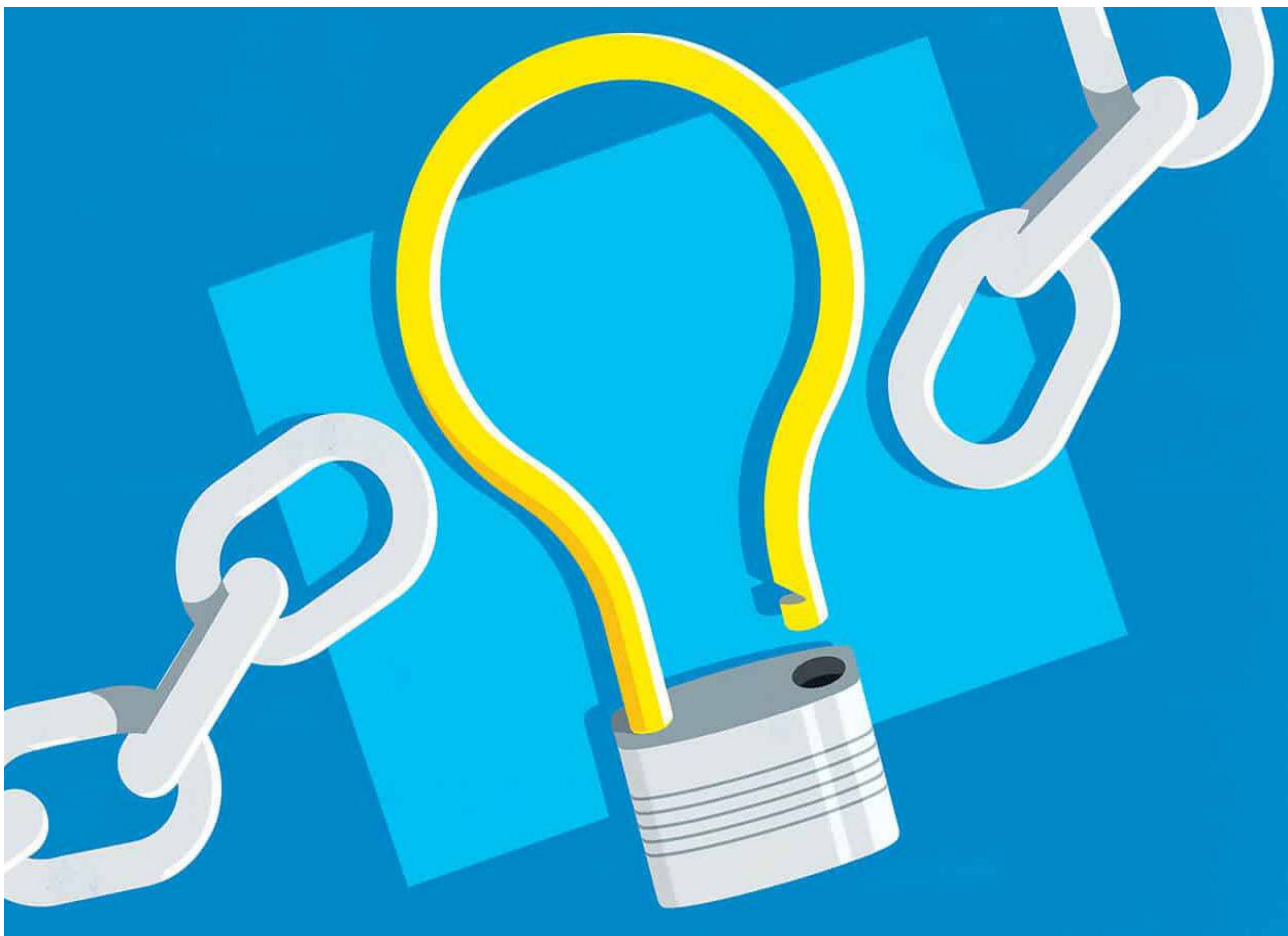
اهمیت حیاتی برخوردار است.

نمونه‌ها:

- در یک مورد، مدیرعامل یک خرده‌فروش جهانی محصول جدیدی را به‌صورت عمومی معرفی کرد، در حالی که تیم مالکیت فکری (IP) مسئول حفاظت از علائم تجاری از این اقدام بی‌اطلاع بود. علامت تجاری تنها در چند کشور ثبت شده بود و در نتیجه، تیم IP ناچار شد با «نام‌قاپ‌ها» مقابله کند؛ افرادی که تلاش داشتند نام تجاری را ثبت کرده و دامنه‌های وب مرتبط را تصاحب کنند.

- در نمونه‌ای دیگر، یک شرکت آمریکایی که تنها دارای پتنت‌های داخلی بود، توسط شرکتی دیگر خریداری شد. مدیرعامل شرکت خریدار از این موضوع آگاه نبود که حفاظت پتنت ثبت‌شده در ایالات متحده تنها در صورتی می‌تواند به سایر کشورها گسترش یابد

وجود دارد؛ از جمله اینکه هر نوع حق مالکیت فکری از چه نوع اختراعاتی محافظت می‌کند، ضرورت عدم افشای عمومی اختراعات پیش از ثبت پتنت، ماهیت ملی حقوق مالکیت فکری و پیامدهای جدی نقض این حقوق. نادیده گرفتن هر یک از این اصول می‌تواند به تصمیمات نادرست یا زمان‌بندی نامناسب منجر شود و در نهایت ارزش تجاری را از بین ببرد. به‌ویژه، سوءبرداشت نسبت به نحوه حفاظت از حقوق مالکیت فکری در مرزهای ملی می‌تواند بسیار پرهزینه باشد. حقوق مالکیت فکری معمولاً مجموعه‌ای از حقوق ملی یا منطقه‌ای هستند که در هر حوزه قضایی به‌طور جداگانه اعطا می‌شوند. با این حال، نتایج مطالعه نشان می‌دهد که بسیاری از مدیران اجرایی درک روشنی از این واقعیت و تفاوت‌های حقوقی میان کشورها ندارند؛ موضوعی که به‌ویژه هنگام معرفی محصولات جدید از



۱. مالکیت IP حاصل از همکاری‌ها:

در مشارکت‌ها، تعیین دقیق مالکیت انواع مختلف مالکیت فکری (چه دارایی‌هایی که شرکا به همکاری وارد می‌کنند و چه آنچه به صورت مشترک توسعه می‌یابد) امری ضروری است. در یکی از همکاری‌های تحقیق و توسعه، مدیرعامل با یک شرکت مشاوره معتبر قرارداد منعقد کرد، بدون آنکه موضوع مالکیت IP را به طور شفاف مشخص کند. به گفته یکی از کارشناسان، این وضعیت «بسیار پیچیده و زمان‌بر» شد و منافع شرکت را با ابهام جدی مواجه کرد.

۲. تأثیر مالکیت فکری بر قدرت چانه‌زنی آینده:

سبد مالکیت فکری و فرهنگ IP در هر بخش صنعتی می‌تواند تأثیر قابل‌توجهی بر قدرت چانه‌زنی شرکت‌ها در مذاکرات آینده داشته باشد. در یک نمونه، یک شرکت خدمات مالی با شرکت دیگری از همان صنعت اقدام به تشکیل سرمایه‌گذاری مشترک (JV) کرد. در حالی که در بخش نخست پتنت‌ها نادر بودند، در بخش دوم فرهنگ پتنت‌گذاری بالغ و حتی تهاجمی وجود داشت. این تفاوت موجب شد سبد پتنت شریک دوم بسیار قوی‌تر باشد. هنگام بازنگری قرارداد JV، شریک از پتنت‌های خود به عنوان اهرم فشار استفاده کرد و در نهایت، سرمایه‌گذاری مشترک منحل شد و شریک، کسب‌وکاری را که عمدتاً بر پایه مشتریان شکل گرفته بود، تصاحب کرد.

۳. توجه ناکافی به IP در فرآیندهای دقت لازم (Due Diligence):

نتایج مطالعه نشان می‌دهد که مدیران اجرایی در بسیاری از معاملات شرکتی، توجه کافی به مالکیت فکری ندارند. در یک مورد، مدیرعامل یک شرکت متوسط سوئیسی، شرکتی را خریداری کرد که فناوری نوینی توسعه داده بود، بدون آنکه بررسی دقیقی از وضعیت مالکیت فکری انجام شود. پس از انجام معامله مشخص شد که مالکیت IP متعلق به شخص مالک شرکت بوده است، نه خود شرکت. در نتیجه، شرکت خریدار هیچ حق قانونی برای استفاده از فناوری نداشت. اگر دقت لازم در این زمینه انجام می‌شد، امکان درج شرط انتقال حقوق IP در قرارداد خرید

که ظرف ۱۲ ماه از تاریخ ثبت اولیه (پنجره اولویت) اقدام لازم انجام شود. در نتیجه، فرصت حفاظت بین‌المللی از دست رفت و بازارهای کلیدی در اختیار رقبا قرار گرفت.

• در موردی دیگر، شرکتی قصد ورود به بازار آلمان را داشت، بدون آنکه بداند باید پیش از ورود، نام و علائم تجاری خود را در این کشور ثبت کرده و جستجوی تضاد حقوقی انجام دهد. پیامد این ناآگاهی، نقض حقوق مالکیت فکری متعلق به یک طرف ثالث، اجبار به تغییر نام تجاری و پرداخت خسارت مالی بود.

این نوع ناآگاهی می‌تواند به سوءمدیریتی منجر شود که موقعیت چانه‌زنی رهبران سازمان با سرمایه‌گذاران را تضعیف کرده و ارزش شرکت را کاهش دهد. برای مثال، مدیرعامل یک شرکت فعال در صنعت مد، اولویت‌های مالکیت فکری را به درستی مدیریت نکرد و علائم تجاری را تنها در بازارهای در حال رشد ثبت نمود، در حالی که در بازارهایی با سطح بالای نقض حقوق IP اقدامی انجام نداد. در زمان جذب سرمایه، سرمایه‌گذاران به دلیل وجود شکاف‌های قابل‌توجه در سبد مالکیت فکری، ارزش‌گذاری شرکت را کاهش دادند.

شکاف دوم: نادیده گرفتن نقش مالکیت فکری در روابط راهبردی

دومین شکاف دانشی، به درک محدود مدیران اجرایی از نقش حیاتی مالکیت فکری در روابط و معاملات راهبردی بازمی‌گردد؛ از جمله ادغام و تملک (M&A)، پروژه‌های نوآوری باز، مشارکت‌های فناورانه و همکاری‌های تحقیق و توسعه (R&D). علاوه بر این، بسیاری از مدیران جنبه‌های مهم مالکیت فکری در قراردادهای، نظیر توافقات‌های صدور مجوز و قراردادهای خرید، را نادیده می‌گیرند. بر اساس نظر کارشناسان شرکت‌کننده در این مطالعه، بسیاری از مدیران حفاظت از IP را صرفاً ابزاری رقابتی برای صیانت از ارزش برند یا مزیت فناورانه تلقی می‌کنند. در حالی که غفلت از نقش مالکیت فکری در مشارکت‌ها و تعاملات بین‌سازمانی می‌تواند به تصمیمات پرهزینه و پیامدهای راهبردی نامطلوب منجر شود. در این زمینه، سه جنبه حیاتی وجود دارد که باید مورد توجه قرار گیرند:

پژوهش

به منظور شناسایی دانشی که مدیران اجرایی در حوزه مالکیت فکری به آن نیاز دارند و ممکن است فاقد آن باشند، نویسندگان یک نظرسنجی را بر روی نمونه‌ای سطح بالا متشکل از ۴۰۷ مدیر ارشد مالکیت فکری انجام دادند. این نمونه شامل ۳۲۱ نفر از فهرست IAM ۳۰۰ و همچنین ۸۶ استراتژیست ارشد IP از شبکه‌های پژوهشگران بود.

• داده‌های پژوهش در بازه زمانی آوریل تا ژوئیه ۲۰۲۱ جمع‌آوری شد. در مجموع، ۴۷ پاسخ کامل دریافت گردید که از میان پاسخ‌دهندگان، ۷۰ درصد بیش از ۲۰ سال تجربه حرفه‌ای و تنها ۹ درصد کمتر از پنج سال سابقه کاری داشتند.

• پرسشنامه شامل دو سؤال باز بود که بر یک موقعیت مشخص تمرکز داشت: نخست، شرایطی که در آن یک مدیر اجرایی می‌توانست در صورت درک پیامدهای کامل مالکیت فکری، تصمیم بهتری اتخاذ کند؛ و دوم، نوع دانشی از حوزه IP که می‌توانست به بهبود آن تصمیم کمک کند.

• داده‌ها بر اساس نوع دارایی و موضوع مالکیت فکری، با استفاده از رویکرد تحلیل محتوای استاندارد و در دو مرحله و بر مبنای چارچوب Gioia کدگذاری شدند. در مرحله نخست، داده‌ها به‌طور مستقل توسط سه کارشناس کدگذاری شد و سپس نتایج توسط یک کارشناس مستقل چهارم بررسی، تطبیق و تلفیق گردید.

وجود داشت.

شکاف ۳: ناکامی مدیران اجرایی در بهره‌برداری راهبردی از مالکیت فکری

نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که مدیران اجرایی

اغلب فاقد درک لازم از چگونگی بهره‌برداری راهبردی از مالکیت فکری (IP) هستند و در نتیجه، آن را به درستی مدیریت نمی‌کنند. بسیاری از آنان نمی‌دانند چه میزان حفاظت از IP ضروری است، این حفاظت باید در کجا و چه زمانی انجام شود و با چه هدفی باید از آن بهره‌گرفت یا حتی در چه شرایطی عدم حفاظت می‌تواند تصمیمی منطقی باشد. افزون بر این، مدیران توجه کافی به هنجارهای بخشی و رویه‌های رایج در محیط کسب‌وکار خود ندارند و معمولاً با رویکردهای پویای مدیریت چرخه عمر IP (مانند اخذ حفاظت‌های تکمیلی برای حفظ یا تقویت مزیت رقابتی) آشنایی اندکی دارند. کارشناسان مالکیت فکری در این مطالعه تأکید کردند که برای نهادینه‌سازی استفاده راهبردی از IP در سراسر سازمان، مدیران اجرایی باید به سه نکته کلیدی توجه کنند:

۱. ایجاد توازن در سطح حفاظت مالکیت فکری متناسب با کسب‌وکار:

به گفته کارشناسان، مدیران اجرایی معمولاً در یکی از دو خطای رایج گرفتار می‌شوند: یا اهمیت و ضرورت حفاظت IP را دست‌کم می‌گیرند، یا آن را بیش‌ازحد ارزش‌گذاری می‌کنند. هر دو رویکرد می‌تواند پیامدهای نامطلوبی برای عملکرد و ارزش کسب‌وکار به همراه داشته باشد.

بیش‌ازحد ارزش‌گذاری حفاظت IP: مدیرانی که بیش‌ازحد بر حفاظت IP تأکید دارند، غالباً هنجارهای صنعت را نادیده می‌گیرند و با محافظت افراطی از دارایی‌های فکری، منابع مالی قابل‌توجهی را هدر می‌دهند؛ در حالی که می‌توانستند با سطحی محدودتر از حفاظت، همان مزیت رقابتی را حفظ کنند. یکی از کارشناسان، به نمونه شرکتی نرم‌افزاری اشاره کرد که با وجود فعالیت در محیطی با منازعات اندک پتنت، سبدي بسیار بزرگ از پتنت‌ها ایجاد کرده بود، در حالی که یک سبد کوچک‌تر نیز برای دستیابی به اهداف راهبردی آن شرکت کفایت می‌کرد.

کم‌ارزش‌گذاری حفاظت IP: در مقابل، مدیرانی که حفاظت IP را دست‌کم می‌گیرند، ممکن است حتی دارایی‌های نامشهود اصلی (که زیربنای مدل کسب‌وکار آن‌ها را تشکیل می‌دهد) را به‌طور کافی محافظت نکنند و در نتیجه فرصت‌های مهمی را از دست بدهند. چنین شرکت‌هایی ممکن است فاقد حقوق انحصاری مؤثر

استراتژی

تعیین کنند که در کدام بازارها به حفاظت نیاز دارند و چه میزان منابع باید برای تدوین ادعاهای قوی و قابل دفاع اختصاص یابد؛ در غیر این صورت، پیامدهای راهبردی و مالی قابل توجهی در پی خواهد داشت. به عنوان نمونه، مدیرعامل یک شرکت کوچک فناوری در پی حفاظت از یک نوآوری نویدبخش بود. با این حال، درخواست اولیه پتنت با ادعاهایی مبهم و غیرهدفمند ثبت شد. از آنجا که این درخواست با در نظر گرفتن برنامه های توسعه بین المللی شرکت تدوین نشده بود، امکان گسترش حفاظت به بازارهای جهانی فراهم نشد. نتیجه، فقدان حفاظت بین المللی، از دست رفتن مزیت رقابتی و هدررفت سرمایه گذاری بود. اگر مدیرعامل از همان ابتدا تیم IP را در فرآیند تصمیم گیری درگیر کرده و فعالیت های پتنت گذاری را با استراتژی رشد شرکت همسو می ساخت، می توانست با ادعاهایی قوی تر و متناسب با مدل کسب و کار و بازارهای آتی، جایگاه رقابتی پایدارتری در سطح بین المللی ایجاد کند.

مشورت با کارشناسان IP و توجه به توصیه های آنان بدیهی است که مدیران اجرایی نمی توانند (و نباید) در تمامی ابعاد تخصصی مالکیت فکری صاحب نظر باشند. آنچه اهمیت دارد، برخورداری از درک پایه ای کافی است تا بتوانند در زمان مناسب، پرسش های درست را از افراد مناسب مطرح کرده و از مشاوره تخصصی بهره بگیرند. با وجود منطقی و عملی بودن این رویکرد، کارشناسان شرکت کننده در این مطالعه تأکید کردند که در عمل، اغلب مدیران یا از درگیر کردن کارشناسان IP خودداری می کنند یا توصیه های آنان را نادیده می گیرند. در یکی از موارد، این بی توجهی به پیامدهای نامطلوبی پس از یک ادغام انجامید؛ پیامدهایی که پیش تر توسط تیم IP پیش بینی شده بود. کارشناسان هشدار داده بودند که نهادهای نظارتی احتمالاً با ادغام مخالفت خواهند کرد، زیرا حقوق مالکیت فکری موجود عملاً مانع ورود بازیگران ثالث به بازار می شد. با این حال، هیئت مدیره به تصمیم خود ادامه داد، چرا که مدیران باور نداشتند مجبور به واگذاری چندین شرکت تابعه سودآور شوند. در نهایت، نهادهای تنظیم گر دقیقاً همان واگذاری ها را تحمیل کردند؛ همان گونه که تیم IP پیش بینی کرده بود.

باشند، در جذب سرمایه گذار و حفظ مخترعان کلیدی با مشکل مواجه شوند، توان نوآوری ضعیفتری داشته باشند و حتی فرصت های بالقوه ادغام و تملک (M&A) را از دست بدهند.

۲. اتخاذ رویکرد سبدي (Portfolio Approach) در مدیریت مالکیت فکری

اتخاذ رویکرد سبدي می تواند به مدیران اجرایی کمک کند تا یک استراتژی منسجم و هدفمند برای مدیریت مالکیت فکری کسب و کار خود تدوین کنند. یکی از مشاوران ارشد IP در این مطالعه توضیح داد که در یک مورد مشخص، عدم حفاظت از اختراعات تکمیلی (Follow-on Inventions) موجب شد شرکت نتواند مسیر توسعه فناوری خود را به طور کامل کنترل کند و در نتیجه، فرصت های راهبردی مهمی را از دست بدهد. در صنایع با شدت بالای مالکیت فکری (مانند داروسازی)، عدم بهره برداری راهبردی از IP می تواند ارزش بالقوه آن را کاهش داده و به آغاز نبردهای پرهزینه مالکیت فکری میان رقبا منجر شود. یکی از مشاوران در این زمینه توضیح می دهد: «شرکتی که به آن مشاوره می دادیم، پیش تر پتنتی ثبت کرده بود که محصول فعلی آن ها را پوشش می داد. ما توصیه کردیم پتنت های تکمیلی برای نسخه های جایگزین و بهبود یافته نیز ثبت شود، حتی اگر طراحی نهایی و عملکرد محصول هنوز به طور کامل مشخص نشده بود. با این حال، مشتری ترجیح داد منابع مالی خود را صرف اولویت های دیگر کند. رقیب اصلی نیز رویکرد مشابهی اتخاذ کرد و پتنت هایی برای ایده های نزدیک در همان بازار به ثبت رساند. در نتیجه، وضعیتی شکل گرفت که هر دو طرف در برخی ویژگی ها تاریخ ثبت زودتری دارند. آنچه می توانست به یک انحصار راهبردی IP تبدیل شود، اکنون به یک نبرد پرهزینه مالکیت فکری بدل شده است.»

همسوسازی استراتژی IP با استراتژی کسب و کار

یافته های پژوهش نشان می دهد که مدیران اجرایی اغلب تصمیمات مرتبط با مالکیت فکری را بر اساس برداشت ها و فرضیات شخصی اتخاذ می کنند، نه در چارچوب همسویی نظام مند با استراتژی کلان کسب و کار. هنگام ثبت پتنت، شرکت ها باید به دقت

چکیده

مدیران اجرایی غالباً درک محدودی از مالکیت فکری (IP) دارند؛ ضعفی که می‌تواند به تصمیمات راهبردی نادرست و تحمیل هزینه‌های قابل‌توجه منجر شود. این ناآگاهی عمدتاً ریشه در سه شکاف دانشی اساسی دارد: نخست، نادیده گرفتن اصول بنیادین مالکیت فکری، به‌ویژه تفاوت‌های نظام‌های ملی و مخاطرات نقض حقوق در مرزهای جغرافیایی؛ دوم، کم‌توجهی به نقش حیاتی IP در روابط و معاملات راهبردی، از جمله ادغام و تملک (M&A) و همکاری‌های تحقیق و توسعه؛ و سوم، ناکامی در بهره‌برداری راهبردی از مالکیت فکری در سطح کل سازمان. پیامد این کاستی‌ها نه‌تنها کاهش ارزش شرکت‌هاست، بلکه از دست رفتن فرصت‌های رقابتی پایدار را نیز در پی دارد. برای پر کردن این شکاف‌ها، مدیران اجرایی باید تعامل مؤثرتری با کارشناسان IP برقرار کرده و از دانش تخصصی آنان در فرآیند تصمیم‌گیری‌های راهبردی بهره بگیرند.

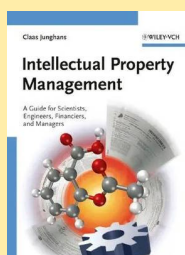
کتاب پیشنهادی

مدیریت مالکیت فکری:

راهنمایی برای دانشمندان، مهندسان، مالی‌کاران مدیران

نویسندگان: آدام لوی، کلاز یونگهانس

ناشر: وایلی-ویسی‌اچ (۲۰۰۶)



نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که مدیران با ارتقای درک خود از مالکیت فکری می‌توانند تصمیمات کسب‌وکار سنجیده‌تری اتخاذ کنند، از خطاهای پرهزینه‌ای نظیر گرفتار شدن در دعاوی حقوقی، از دست رفتن درآمد و تضعیف مزیت رقابتی جلوگیری کرده و ارزش کسب‌وکار را مؤثرتر به سرمایه تبدیل کنند. تحقق این هدف مستلزم ارتباطی کارآمدتر میان کارشناسان IP و مدیران اجرایی است؛ ارتباطی که گاه به حضور نقش‌های واسط برای ترجمه مفاهیم تخصصی به زبان مدیریتی نیاز دارد. در عین حال، خود کارشناسان IP (چه درون‌سازمانی و چه برون‌سازمانی) نیز باید راه‌های مؤثرتری برای انتقال پیام خود به سطوح عالی مدیریت بیابند. ریموند میلین، که سابقه فعالیت به‌عنوان مدیرعامل، مشاور حقوقی و مدیر IP را دارد، در مصاحبه‌ای پیش از این مطالعه تأکید می‌کند: «مدیر ارشد IP بودن، شغلی آموزشی است؛ آن را می‌توان نوعی فروش درون‌سازمانی دانست که تماماً بر بازاریابی و آموزش استوار است.» با این حال، بسیاری از مدیران تنها پس از مواجهه با یک شکست بزرگ به اهمیت حیاتی مالکیت فکری در وظایف مدیریتی خود پی می‌برند. همان‌گونه که یکی از کارشناسان اظهار داشت: «آگاهی، اغلب پس از یک شکست بزرگ حاصل می‌شود.» امید آن است که شکاف‌های دانشی برجسته‌شده در این مطالعه و توصیه‌های ارائه‌شده، مدیران را به اتخاذ رویکردی پیشگیرانه‌تر ترغیب کند تا پیش از وقوع شکست‌های پرهزینه، از IP به‌عنوان ابزاری راهبردی برای موفقیت پایدار کسب‌وکار خود بهره ببرند.



چگونگی عملکرد پست مستقیم در عصر بازاریابی دیجیتال

تحقیقات جدید نشان می‌دهد اجرای کمپین‌های پست مستقیم می‌تواند به یک استراتژی برنده تبدیل شود و به برندها کمک کند تا از میان ازدحام پیام‌های دیجیتال عبور کرده و به مصرف‌کنندگانی دست یابند که دچار خستگی دیجیتال شده‌اند.

■ دکتر مهرداد گلمکانی: پژوهشگر و فعال ارتباطات



با فراگیر شدن تبلیغات دیجیتال برنامه‌ریزی‌شده در اواسط دهه ۲۰۱۰ میلادی، این شیوه نوید هدف‌گیری دقیق مبتنی بر داده‌های کاربر، موانع ورود اندک و امکان ردیابی آسان تبدیل‌ها را می‌داد. با این حال، این کانال به تدریج بخشی از جذابیت اولیه خود را از دست داده است. هزینه به ازای هر کلیک در هر دو پلتفرم فیس‌بوک و گوگل به طور پیوسته افزایش یافته، در حالی که نرخ کلیک در بسیاری از شبکه‌های اجتماعی

در سطحی ثابت باقی مانده است. این روندها برای مدیران ارشد بازاریابی که به دنبال راه‌های تازه‌ای برای برقراری ارتباط مؤثر با مصرف‌کنندگان هستند، و نیز برای مدیران ارشد مالی که با رشد مداوم بودجه‌های دیجیتال مواجه‌اند و بازدهی آن‌ها را زیر سؤال می‌برند، هشدار جدی محسوب می‌شود. در چنین شرایطی، توجه‌ها بار دیگر به پست مستقیم معطوف شده است. پژوهش‌ها نشان می‌دهند پست مستقیم (که به سختی می‌توان آن را صرفاً بازمانده‌ای از قرن بیستم دانست) قادر است

سطح قابل توجهی از تعامل ایجاد کند و حتی برای مدت طولانی بر پیشخوان آشپزخانه مصرف‌کنندگان باقی بماند، در حالی که یک بئر تبلیغاتی دیجیتال به محض عبور کاربر از آن ناپدید می‌شود. ظهور دوباره پست مستقیم صرفاً واکنشی به اشباع کانال‌های دیجیتال نیست؛ بلکه بازتاب درکی عمیق‌تر از این واقعیت است که تجربیات مادی چگونه می‌توانند از میان هیاهوی پیام‌های دیجیتال عبور کنند. بازاریابان باتجربه، از جمله خرده‌فروشان معتبری مانند J.Crew، Free People، Pottery Barn، Warby Parker و Wayfair، پیش‌تر از ظرفیت پست مستقیم برای جلب توجه و تعامل مصرف‌کنندگان بهره برده‌اند.

این کانال امروزه از فناوری‌های نوین انتساب بهره می‌برد (که در ادامه به آن‌ها پرداخته خواهد شد). چنین ابزارهایی به بازاریابان امکان می‌دهند پست فیزیکی را به رفتارهای آنلاین مصرف‌کنندگان پیوند داده و نتایج را با دقتی به مراتب بالاتر از گذشته ردیابی کنند. افزون بر این، آمازون به تولید کاتالوگ‌های فیزیکی برای تبلیغات «بازگشت به مدرسه» و اسباب‌بازی‌های تعطیلات روی آورده است. هم‌زمان، آمازون و شاپیفای پست مستقیم را در استراتژی‌های بازاریابی کسب‌وکار-به-کسب‌وکار خود گنجانده‌اند؛ امری که بر انعطاف‌پذیری و کاربردپذیری این کانال در بخش‌های مختلف صنعت تأکید دارد. در نتیجه، پست مستقیم بیش از پیش به عنوان یک سرمایه‌گذاری راهبردی مطرح می‌شود که می‌تواند اثربخشی کانال‌های دیجیتال را تقویت کند، نه آنکه جایگزین یا رقیب آن‌ها باشد.

آزمایش عملکرد نامه‌های پستی فیزیکی

این پژوهش با هدف سنجش اثربخشی پست مستقیم آغاز شد. در قالب یک همکاری صنعتی، داده‌های بیش از ۵۰ کمپین مستقل در حوزه‌هایی همچون پوشاک، مبلمان و کالاهای فضای باز تحلیل شد. هر کمپین مجموعه‌ای از شاخص‌ها را ارائه می‌داد؛ از جمله تعداد کل مرسوله‌های پستی ارسال‌شده، تعداد سفارش‌های ایجادشده، درآمد کل و اندازه یا «رده» برند. برای کنترل متغیرهایی نظیر نوسانات فصلی تقاضا و میزان شناخته‌شدگی پیشین برند، از مدل‌های اقتصادسنجی استفاده شد. نتیجه این

تحلیل‌ها، تصویری جامع از چگونگی تأثیر حجم پست مستقیم بر شاخص‌های کلیدی عملکرد (به‌ویژه درآمد) در بخش‌های مختلف خرده‌فروشی ارائه داد و به یافته‌های قابل توجهی منجر شد. یکی از قابل‌توجه‌ترین یافته‌ها، وجود کشش تقریباً یک‌به‌یک میان حجم پست مستقیم و تعداد سفارش‌ها بود؛ بدین معنا که به ازای هر ۱ درصد افزایش در تعداد مرسوله‌های پستی ارسال‌شده، میزان خریدهای واقعی نیز به‌طور تقریباً متناسب افزایش می‌یافت. واکنش درآمد حتی قوی‌تر بود و به ازای هر ۱ درصد افزایش در حجم پست، حدود ۱٫۲۷ درصد رشد نشان می‌داد؛ پویایی‌ای که بیانگر آن است که پست مستقیم نه تنها موجب افزایش تعداد فروش، بلکه منجر به فروش افزوده و ارتقای ارزش متوسط سفارش نیز می‌شود.

در همین راستا، برندهایی که در رده ۱ طبقه‌بندی می‌شوند (برندهای شناخته‌شده با پایگاه مشتریان گسترده و وفادار)، در مقایسه با برندهای کم‌شناس‌تر رده ۳، از هر قطعه پستی اضافی افزایش بازدهی به مراتب بیشتری به دست آوردند. افزون بر این، زمان‌بندی فصلی به‌عنوان عاملی تعیین‌کننده ظاهر شد؛ به‌گونه‌ای که کمپین‌هایی که در ماه‌هایی با سطح بالای خرید مصرف‌کنندگان، به‌ویژه نوامبر و دسامبر، به صندوق‌های پستی می‌رسیدند، افزایش محسوسی در نرخ پاسخ تجربه کردند؛ افزایشی که در برخی موارد بیش از ۳۵ درصد بالاتر از خط پایه فروش بود. اگرچه این تحلیل‌های گسترده نشان می‌دهد که پست مستقیم در سطح کلی عملکرد مطلوبی دارد، در ادامه تلاش شد کارایی آن با پلتفرم‌های مشخص تبلیغات دیجیتال نیز مقایسه شود. بدین منظور، با یک برند تجارت الکترونیک فعال در حوزه زیبایی و مراقبت شخصی همکاری شد که با اجرای یک آزمون چهارماهه، پست مستقیم را در برابر تبلیغات گوگل، آمازون و فیسبوک قرار داد. برای سنجش اثربخشی هر رسانه، شاخص‌هایی همچون هزینه جذب هر مشتری، ارزش متوسط سفارش و تکرار خرید بررسی شد تا مشخص شود کدام کانال بالاترین بازگشت سرمایه تبلیغاتی (ROAS) را ایجاد می‌کند.

در این مطالعه، برند مورد نظر ۸,۰۱۵ کاتالوگ فیزیکی با هزینه ۷۵ سنت به ازای هر مرسوله پستی ارسال کرد و در نهایت ۱۶۰ مشتری جدید جذب شد؛ رقمی معادل

استفاده از داده‌های هم‌تراز شده در سطح تراکنش، از نظر رفتار مشتری، هزینه و تکرار خرید در طول زمان ردیابی و تحلیل شد.

- علاوه بر این، نویسندگان مصاحبه‌های عمیقی با ۳۰ مدیر ارشد بازاریابی (شامل مدیران عامل، معاونان و مدیران بازاریابی از بخش‌های خرده‌فروشی، زیبایی و تجارت الکترونیک) انجام داد. برای درک بهتر ملاحظات مالی، چند مدیر ارشد مالی نیز در این فرایند مشارکت داشتند. مصاحبه‌ها با هدف شناسایی مضامین مشترک و اطمینان از بازتاب طیف گسترده‌ای از دیدگاه‌های مدیریتی، به صورت نظام‌مند تحلیل شدند.
- در نهایت، نویسندگان ۲۶۰ مصرف‌کننده از گروه‌های سنی و درآمدی مختلف را مورد بررسی قرار داد تا تأثیر پست مستقیم را در مقایسه با کانال‌های دیجیتال بر رفتار خرید ارزیابی کند. این نظرسنجی با ترکیب پرسش‌های رتبه‌بندی شده ساختاریافته و پاسخ‌های باز، برای سنجش واکنش فوری، میزان تعامل با برند و نگرش نسبت به پدیده «خستگی دیجیتال» طراحی شد.

نتایج نشان داد گروهی که پست مستقیم دریافت کرده بودند، به طور میانگین دو خرید در طول چهار ماه انجام دادند؛ در حالی که مصرف‌کنندگانی که از طریق کانال‌های دیجیتال هدف‌گیری شده بودند، در همین بازه زمانی به طور متوسط بین ۱٫۶۵ تا ۱٫۹۵ خرید ثبت کردند. با تجمیع این یافته‌ها، پست مستقیم به وضوح بالاترین بازگشت سرمایه تبلیغاتی (ROAS) را با ۵۵ درصد ایجاد کرد؛ نرخی که به مراتب بالاتر از گوگل (۲۱٫۴ درصد)، آمازون (۱۵ درصد) و فیسبوک (۷٫۴ درصد) بود. مدیران ارشد برند بر این باور بودند که دریافت‌کنندگان پست مستقیم احتمالاً دامنه گسترده‌تری از محصولات برند را تجربه کرده‌اند که این امر به افزایش تعداد خریدها منجر شده است. این مشاهده می‌تواند نشان‌دهنده آن باشد که قالب‌های فیزیکی مانند

نرخ پاسخ ۲ درصد و هزینه جذب ۳۷٫۵۰ دلار برای هر مشتری. به طور هم‌زمان، تبلیغات گوگل ۱٫۵۳۲ خریدار جدید با میانگین هزینه ۵۰ دلار به ازای هر جذب مشتری ایجاد کرد. تبلیغات آمازون ۲٫۰۱۶ مشتری جدید با هزینه ۴۰ دلار برای هر نفر به همراه داشت و تبلیغات فیسبوک، با وجود هزینه کمتر به ازای هر کلیک، در نهایت ۴۵ دلار هزینه برای هر خریدار جدید تحمیل کرد. برای ارزیابی دقیق‌تر، رفتار خرید هر مصرف‌کننده به مدت چهار ماه پس از نخستین خرید ردیابی شد تا هم تراکنش‌های فوری و هم خریدهای تکرارشونده لحاظ شود. با در نظر گرفتن حاشیه سود متوسط ۴۰ درصدی، امکان محاسبه سود و در نتیجه ROAS برای هر کانال فراهم شد. نتایج به روشنی نشان داد که پست مستقیم، افزون بر برخورداری از کمترین هزینه جذب مشتری، به ارزش متوسط سفارش ۷۵ دلاری دست یافته است؛ رقمی که در مقایسه با هر سه پلتفرم دیجیتال دیگر (با ارزش متوسط سفارش در بازه ۵۸ تا ۶۵ دلار) به طور معناداری بالاتر است.

پژوهش

- یک پژوهشگر، با همکاری یک آژانس پست مستقیم، داده‌های حاصل از بیش از ۵۰ کمپین مستقل پست مستقیم را در دسته‌های متنوعی همچون پوشاک، مبلمان و کالاهای فضای باز تجزیه و تحلیل کرد. برای تفکیک اثر متغیرهایی نظیر حجم پست، نوع صنعت و اندازه برند بر عملکرد کمپین‌ها، از مدل‌های رگرسیونی و تحلیل کشش استفاده شد.
- همچنین، وی با یک برند تجارت الکترونیک همکاری کرد که یک آزمون چهارماهه را برای مقایسه پست مستقیم با تبلیغات دیجیتال در پلتفرم‌های گوگل، آمازون و فیسبوک اجرا کرده بود. این مطالعه به عنوان یک آزمایش میدانی طراحی شد که در آن هر کانال جذب، به طور مستقل و با

کاتالوگ‌ها، امکان مرور عمیق‌تر و گسترده‌تر در سبد محصولات را فراهم می‌کنند.

درک جذابیت (گیرایی) پست مستقیم

یافته‌های این مطالعات، با توجه به پیشینه پژوهش‌های روان‌شناختی و عصب‌شناختی، چندان دور از انتظار نیستند. دلایل متعددی وجود دارد که چرا پست فیزیکی می‌تواند طنین عمیق‌تری نسبت به تبلیغات صرفاً دیجیتال داشته باشد. پست مستقیم از یک مزیت اساسی نسبت به رسانه‌های دیجیتال برخوردار است: حس لامسه. پژوهش‌های عصب‌شناختی نشان می‌دهند که افراد اشیای فیزیکی را با بار شناختی کمتر اما با پاسخ‌های عاطفی قوی‌تر پردازش می‌کنند. هنگامی که فرد یک نامه پستی خوش‌طراحی‌شده یا یک کاتالوگ را در دست می‌گیرد، چندین ناحیه حسی مغز (به‌ویژه قشر حسی-پیکری) فعال می‌شوند. یک مطالعه پراستناد که توسط دفتر بازرس کل پست ایالات متحده و دانشگاه تمپل انجام شده است، نشان می‌دهد رسانه‌های فیزیکی در مقایسه با تبلیغات دیجیتال به ۲۱ درصد بار شناختی کمتر برای پردازش نیاز دارند، اما در عین حال به یادآوری بهتر منجر می‌شوند. لمس فیزیکی همچنین پدیده‌ای را تقویت می‌کند که پژوهشگران از آن با عنوان «اثر موهبت» یاد می‌کنند. صرف در دست گرفتن یک شیء فیزیکی می‌تواند احساس مالکیت را در مصرف‌کننده برانگیزد و حتی پیش از انجام هرگونه تراکنش، ارزش ادراک‌شده هم محصول و هم برند را افزایش دهد. این جریان پژوهشی نشان داده است که تماس فیزیکی، تمایل قوی‌تری برای تملک یک شیء ایجاد می‌کند. برای برندهایی که می‌کوشند از ازدحام‌برها و ایمیل‌های دیجیتال عبور کنند، چنین غوطه‌وری حسی مزیتی بسیار ارزشمند است.

مواد بازاریابی فیزیکی همچنین عواطف را درگیر می‌کنند؛ عناصری که نقش تعیین‌کننده‌ای در تصمیم‌گیری مصرف‌کننده دارند. مطالعات مبتنی بر اسکن fMRI و ردیابی حرکات چشم نشان داده‌اند که تبلیغات چاپی، در مقایسه با تبلیغات صرفاً بصری دیجیتال، مراکز پردازش عاطفی بیشتری را در مغز فعال می‌کنند. این فرایند به شکل‌گیری پیوندهایی عمیق‌تر

و ماندگارتر می‌انجامد که می‌تواند وفاداری قوی‌تری نسبت به برند ایجاد کند. در دنیایی که تأثیرات آنلاین اغلب زودگذرند، یک قطعه برند که مصرف‌کننده بتواند آن را به‌صورت فیزیکی در دست بگیرد (و حتی برای چند روز نگه دارد) می‌تواند جایگاهی پایدارتر در طرحواره ذهنی او پیدا کند. در جریان مصاحبه‌های عمیق با مصرف‌کنندگان، این برداشت‌ها به‌روشنی تأیید شد. یکی از پاسخ‌دهندگان نسل هزاره اظهار داشت که بیشتر ایمیل‌ها را بدون باز کردن حذف می‌کند، اما «یک نامه پستی با طراحی مناسب روی میز قهوه‌خوری من باقی می‌ماند؛ حتی اگر جذاب باشد، آن را به هم‌اتاقی‌هایم نشان می‌دهم». این گفته بر تعامل بازاریابی لمسی و اشتراک‌گذاری اجتماعی (دو عاملی که در کانال‌های کاملاً دیجیتال یا غایب‌اند یا نقش کم‌رنگ‌تری دارند) تأکید می‌کند. اظهارات این مصاحبه‌شونده به مزیت مهم دیگری از پست فیزیکی نیز اشاره دارد: پایداری شیء. مرسوله‌های پستی قابل مشاهده باقی می‌مانند و امکان مواجهه‌های مکرر با پیام برند را فراهم می‌کنند. حتی اگر فرد در ابتدا آن را کنار بگذارد، ممکن است روزها یا حتی هفته‌ها بعد دوباره به آن رجوع کند. در مقابل، تبلیغات دیجیتال معمولاً به محض اسکرول کردن کاربر یا بستن یک زبانه مرورگر ناپدید می‌شوند. این حضور ماندگار پست مستقیم می‌تواند محرک خریدهای برنامه‌ریزی‌نشده، بازنگری در ادراک برند یا حتی توصیه‌های دهان‌به‌دهان باشد.

تحول پست مستقیم به واسطه فناوری

آنچه کمپین‌های پست مستقیم امروزی را از ارسال‌های پراکنده و بی‌هدف گذشته متمایز می‌کند، صرفاً طراحی متفکرانه نیست، بلکه بهره‌گیری نظام‌مند از فناوری‌های نوین است. امروزه نامه‌های پستی برنامه‌ریزی‌شده به بازاریابان این امکان را می‌دهند که به‌صورت خودکار، قطعات چاپی را دقیقاً در لحظاتی ارسال کنند که مصرف‌کنندگان سبد خرید آنلاین خود را رها کرده‌اند یا به‌طور مکرر از صفحات محصول مشخصی بازدید می‌کنند؛ رویکردی که اطلاع‌رسانی به‌موقع و متناسب با زمینه را تضمین می‌کند. در همین راستا، فناوری چاپ داده‌های متغیر (Variable Data Printing) این امکان را فراهم ساخته

بازاریابی

پاسخ‌دهندگان، پست مستقیم را در ترغیب به خرید «بسیار مفید» یا «بسیار بسیار مفید» ارزیابی کردند؛ نسبتی که به‌طور معناداری بالاتر از سهم حدود ۵۰ درصدی تبلیغات دیجیتال بود. در حوزه کشف و حفظ برند نیز، نزدیک به چهار نفر از هر پنج شرکت‌کننده اظهار داشتند که پس از دریافت یک قطعه چاپی، احتمال بیشتری دارد درباره برند به‌صورت آنلاین تحقیق کنند یا از فروشگاه آن بازدید نمایند؛ در حالی که تبلیغات دیجیتال اغلب بلافاصله پس از پایان یک جلسه مرور، از حافظه محو می‌شوند.

این نتایج همچنین این تصور رایج را که پست مستقیم عمده‌تر بر مخاطبان مسن‌تر اثرگذار است، به چالش کشید. پاسخ‌دهندگان جوان‌تر، به‌ویژه در بازه سنی ۱۸ تا ۳۴ سال، ۲۵ درصد بیش از سایرین احتمال داشت پس از مواجهه فیزیکی با پست، اقدام موردنظر را انجام دهند و این رسانه را شخصی‌تر و کمتر آزاردهنده از پنجره‌های بازشوی آنلاین توصیف کردند. در عین حال، اکثریت قابل‌توجهی (نزدیک به ۸۰ درصد) گزارش دادند که تجربه آنلاین آن‌ها از تبلیغات دیجیتال اشباع شده است و دقیقاً به همین دلیل، کارت‌پستال‌ها، بروشورها و کاتالوگ‌ها را رسانه‌هایی متمایز می‌دانند. به‌طور کلی، به نظر می‌رسد پست فیزیکی، در صورتی که با دقت طراحی و در زمان و زمینه مناسب ارسال شود، می‌تواند حتی توجه «بومیان دیجیتال» را نیز جلب کند. شخصی‌سازی و کیفیت طراحی در این میان نقش کلیدی دارند. اقلام کلی و فاقد تمایز، به‌راحتی برجسب زباله تبلیغاتی می‌خورند، در حالی که نامه‌های سفارشی‌شده روی کاغذ باکیفیت، می‌توانند حسی لوکس و ممتاز ایجاد کنند و وفاداری عمیق‌تری به برند بسازند؛ موضوعی که به‌ویژه در بخش‌های با ارزش بالا اهمیت دوچندان دارد. برندهایی که به‌دنبال بهبود جذب و حفظ مشتری هستند، می‌توانند با هم‌سوسازی کمپین‌های پست مستقیم خود با آنچه مصرف‌کنندگان «به‌یادماندنی، معتبر و شایسته توجه طولانی‌مدت» می‌دانند، از این یافته‌ها بهره‌برداری کنند.

در همین چارچوب، سرویس «تحویل آگاهانه» پست ایالات متحده در سال ۲۰۲۴ به بیش از ۷۰ میلیون نفر رسید و نرخ بازشدن ایمیل‌های آن نزدیک به ۶۰

است که هر قطعه پستی، متناسب با تاریخچه مرور یا خرید هر دریافت‌کننده، از نظر تصویر، متن یا پیشنهاد، شخصی‌سازی شود. برای تقویت پیوند میان فضای آنلاین و آفلاین، کدهای QR و نشانی‌های اینترنتی شخصی‌سازی‌شده که در این نامه‌ها تعبیه می‌شوند، مصرف‌کنندگان را مستقیماً به ویدئوهای محصول، پلتفرم‌های تجارت الکترونیک یا صفحات ثبت‌نام رویدادها هدایت می‌کنند و هم‌زمان داده‌های بلادرنگی از نحوه و میزان تعامل مخاطبان ثبت می‌نمایند. به لطف این نوآوری‌ها، پست مستقیم دیگر یک تاکتیک ایستا و مستقل تلقی نمی‌شود، بلکه به‌صورت یکپارچه در کنار کمپین‌های دیجیتال عمل می‌کند. نمونه‌ای شاخص از این همگرایی، سرویس «تحویل آگاهانه» پست ایالات متحده است؛ یک خدمت مبتنی بر عضویت (Opt-in) که پیش‌نمایشی از نامه‌های در راه را از طریق ایمیل برای مخاطبان ارسال می‌کند و به آنان اجازه می‌دهد حتی پیش از دریافت فیزیکی نامه، بر محتوای دیجیتال مرتبط کلیک کنند. این ایمیل‌ها در صندوق ورودی باقی می‌مانند و قابل مشاهده‌اند، در حالی که بسیاری از تبلیغات دیجیتال به‌محض عبور کاربر یا بستن یک زبانه مرورگر ناپدید می‌شوند.

هر آنچه مصرف‌کنندگان درباره پست مستقیم باور دارند

به‌منظور دستیابی به دیدگاهی مصرف‌کننده‌محور درباره پست مستقیم، نظرسنجی‌ای از ۲۶۰ نفر با گروه‌های سنی، سطوح درآمدی و پراکندگی جغرافیایی متنوع انجام شد. شرکت‌کنندگان به پرسش‌هایی درباره نحوه ادراک پست مستقیم در مقایسه با تبلیغات دیجیتال، احتمال اقدام به پیشنهادها، تبلیغاتی دریافتی از طریق پست، و نیز تأثیر بلندمدت نامه‌های فیزیکی بر وفاداری آنان به برند پاسخ دادند. هدف اصلی این بررسی، کُمی‌سازی این موضوع بود که آیا پست مستقیم صرفاً به خریدهای فوری منجر می‌شود یا می‌تواند تعامل پایدار با برند را نیز شکل دهد؛ تعاملی که تبلیغات صرفاً آنلاین اغلب در حفظ آن با چالش مواجه‌اند. یافته‌ها به‌روشنی قدرت تأثیر مواد ملموس بر تصمیمات مصرف‌کننده را نشان داد. بیش از ۷۰ درصد

۱۵ درصدی درآمد را نشان می‌داد، دریافتیم این فرض تا چه اندازه نادرست بوده است.»

توازن در ترکیب بازاریابی

یافته‌های این پژوهش به هیچ‌وجه به معنای کنار گذاشتن تبلیغات دیجیتال توسط شرکت‌ها نیست. پلتفرم تبلیغاتی گوگل در جستجوهای با قصد خرید بالا عملکردی بسیار مؤثر دارد و پلتفرم‌هایی مانند فیسبوک و آمازون همچنان از نظر گستره دسترسی، جایگاهی بی‌رقیب دارند. با این حال، نتایج نشان می‌دهد که هم‌افزایی حاصل از افزودن پست مستقیم به کمپین‌های دیجیتال (به‌ویژه در مورد مشتریان با ارزش متوسط تا بالا) می‌تواند به‌طور معناداری بازگشت سرمایه تبلیغات (ROAS) کلی را افزایش دهد. این هم‌افزایی زمانی بیشترین اثربخشی را دارد که پست مستقیم با محرک‌های دیجیتال بلادرنگ یکپارچه شود؛ برای نمونه، استفاده از اعلان‌های سبد خرید رهاشده یا تاریخچه مرور کاربران به منظور تولید نامه‌های پستی شخصی‌سازی‌شده‌ای که دقیقاً در لحظات اوج قصد خرید به دست مشتری می‌رسند. در همین راستا، مدیر ارشد بازاریابی یک برند لوکس مراقبت از پوست اظهار داشت: «ما نمی‌توانیم به‌صورت کورکورانه پست ارسال کنیم. آنچه ما را هیجان‌زده می‌کند، ارسال یک نامه پستی شیک و باکیفیت برای مشتری بالقوه‌ای است که در مرحله پرداخت متوقف شده است. تجربه ما نشان می‌دهد که یک یادآوری لمسی می‌تواند او را به تکمیل خرید بازگرداند.»

بسیاری از سازمان‌ها با تخصیص مجدد حدود ۱۰ تا ۲۰ درصد از بودجه تبلیغات دیجیتال خود به پست فیزیکی آغاز می‌کنند و این مسیر را با آزمون‌های محدود شروع می‌نمایند تا افزایش واقعی درآمد را اعتبارسنجی کنند. در مقابل، برخی دیگر با سرمایه‌گذاری در مواد اولیه مرغوب و پیام‌رسانی فوق‌شخصی‌سازی‌شده، بر این نکته واقف‌اند که ادراک مثبت از برند، مستقیماً به پرهیز از تلقی شدن پست به‌عنوان «ارسال انبوه و بی‌ارزش» وابسته است. از دیدگاه مدیران ارشد بازاریابی، رشد تقریباً متناسب در تعداد سفارش‌ها و افزایش فراتر از تناسب در درآمد (که در این پژوهش مشاهده شد) بر مقیاس‌پذیری بالای پست مستقیم، به‌ویژه

درصد گزارش شد. هم‌زمان، تکنیک‌های نوین انتساب اثربخشی، امکان ردیابی دقیق‌تر نتایج کمپین‌های پست مستقیم را برای بازاریابان فراهم کرده‌اند. تحلیل تطابقی (Matchback Analysis) با مقایسه آدرس خریداران و دریافت‌کنندگان پست، افزایش فروش افزایشی نسبت به خط پایه را کمی‌سازی می‌کند. استفاده از گروه‌های نگه‌داشته‌شده (Holdout Groups) (زیرمجموعه‌ای تصادفی از مخاطبان هدف که پستی دریافت نمی‌کنند) لایه دیگری از دقت ایجاد کرده و تأثیر مستقیم ارسال پست را در برابر عدم ارسال نشان می‌دهد. افزون بر این، مدل‌سازی ترکیب بازاریابی (Marketing Mix Modeling) به مدیران امکان می‌دهد اثر هم‌زمان کانال‌های مختلف، از جمله دیجیتال، تلویزیون، کاتالوگ و پست، را بر درآمد و شاخص‌های برند بررسی کرده و سهم مستقل پست مستقیم را تحلیل کنند. این رویکردهای تحلیلی، شواهدی داده‌محور در اختیار مدیران ارشد بازاریابی (CMO) قرار می‌دهد تا به مدیران ارشد مالی (CFO) نشان دهند که پست مستقیم می‌تواند درآمد را به‌طور ملموس افزایش دهد و هزینه‌های چاپ و ارسال آن توجیه‌پذیر است. در واقع، مصاحبه‌ها حاکی از وجود نوعی تنش در سطح مدیریت ارشد سازمان‌هاست: در شرایطی که مقررات حریم خصوصی دقت تبلیغات هدفمند دیجیتال را کاهش داده، مدیران بازاریابی پست مستقیم را یک انتخاب استراتژیک می‌دانند، در حالی که مدیران مالی بر کنترل هزینه و ارزیابی دقیق هزینه هر قطعه تمرکز دارند. آنان خواهان مدل‌های انتساب قدرتمند هستند تا اطمینان یابند افزایش فروش مشاهده‌شده، واقعاً ناشی از پست مستقیم است و نه صرفاً جابه‌جایی تقاضا میان کانال‌ها. همان‌گونه که یکی از مدیران ارشد مالی در صنعت الکترونیک مصرفی اشاره کرد: «اگر پست مستقیم بهتر از گزینه بعدی ما عمل کند، دلیلی برای مخالفت با سرمایه‌گذاری روی آن وجود ندارد؛ کافی است داده‌هایی ببینم که نشان دهد هر قطعه، درآمد افزایشی ایجاد می‌کند.» مدیر ارشد مالی دیگری در بخش خرده‌فروشی نیز اظهار داشت: «ما تصور می‌کردیم پست مستقیم رسانه‌ای قدیمی و فاقد سنجه‌های مدرن است. اما زمانی که تیم بازاریابی داده‌های تطابقی را ارائه کرد که افزایش

بازاریابی

عاطفی عمیق‌تری بسازد و کنجکاوی مصرف‌کننده را به فروش قابل‌اندازه‌گیری تبدیل نماید. در عصری که خستگی دیجیتال به یک هنجار بدل شده است، مدیران آینده‌نگر درمی‌یابند که پست مستقیم نه بازگشتی به گذشته، بلکه جهشی سنجیده و هدفمند به سوی اکوسیستم بازاریابی انسان‌محورتر و کل‌نگرتر است.

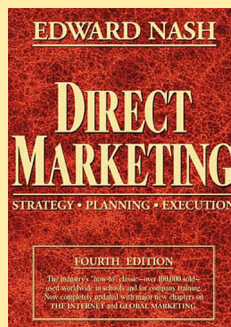
چکیده

پست مستقیم به‌عنوان یک استراتژی بازاریابی، در دوره گسترش خستگی دیجیتال، ظرفیت بالایی برای افزایش فروش و ایجاد ارتباط پایدار با مصرف‌کنندگان دارد. یافته‌های پژوهشی نشان می‌دهد که حجم پست‌های ارسال‌شده تأثیر مستقیمی بر تعداد سفارش‌ها و سطح درآمد دارد و پست مستقیم، با بهره‌گیری از تکنیک‌های نوین انتساب و شخصی‌سازی، در بسیاری از موارد عملکردی برتر از پلتفرم‌های دیجیتال نظیر گوگل و آمازون از خود نشان می‌دهد.

کتاب پیشنهادی

پست مستقیم:
راهنمای جامع بازاریابی
مستقیم موفق

نویسنده: ادوارد نش
ناشر: مک‌گرا-هیل (۲۰۰۳)

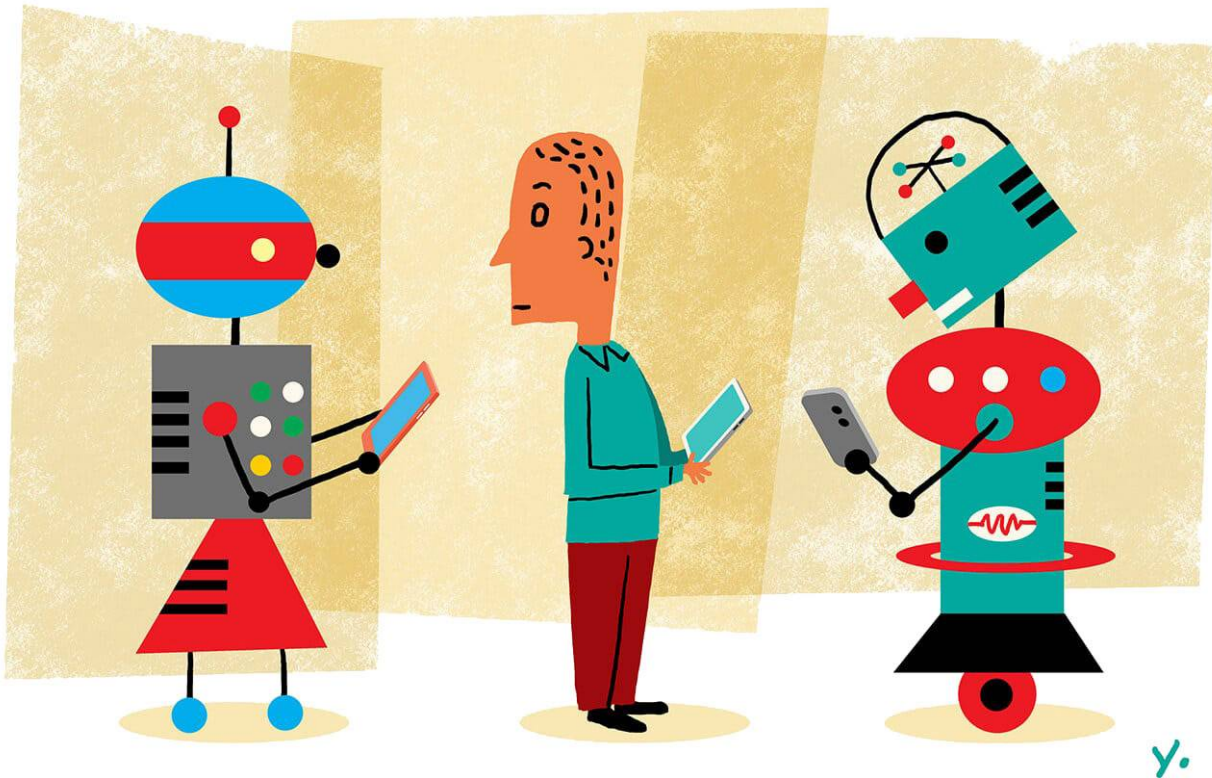


برای برندهای تثبیت‌شده در بازار، دلالت دارد. افزایش مقیاس کمپین‌ها به حجم‌های بالاتر، به‌خصوص برای مشتریان وفادار موجود در «فهرست‌های داخلی»، می‌تواند بازده هزینه‌های بازاریابی را به‌طور چشمگیری بهبود بخشد. با این حال، برندهایی که از سطح شناخت کمتری برخوردارند، ممکن است برای دستیابی به جذابیتی مشابه، به ارسال‌های پرتکرارتر یا شخصی‌سازی عمیق‌تری نیاز داشته باشند. برای این دسته از برندها، ترکیب پست مستقیم شخصی‌سازی‌شده با بازهدف‌گیری دیجیتال یکپارچه، می‌تواند ضمن کاهش ریسک هدررفت هزینه، نرخ پاسخ را افزایش دهد.

پست مستقیم همچنین می‌تواند در خدمت اهداف راهبردی کلان‌تر مورد توجه مدیران عامل، از جمله ارتقای تصویر برند و افزایش آگاهی از برند، قرار گیرد. مدیرعامل یک خرده‌فروشی جهانی مبل‌مان در این باره گفت:

«کانال‌های دیجیتال همچنان سهم عمده‌ای از هزینه‌های تبلیغاتی ما را به خود اختصاص داده‌اند، اما شخصاً دیده‌ام که مصرف‌کنندگان با چه سرعتی نسبت به کمپین‌های تکراری آنلاین بی‌تفاوت می‌شوند. پست مستقیم، اگر به‌درستی سنجیده و مدیریت شود، می‌تواند جان تازه‌ای به برند ما ببخشد و بازگشت سرمایه کلی را بهبود دهد.» مدیرعامل دیگری از یک استارت‌آپ در حال رشد سریع در حوزه الکترونیک مصرف‌کننده نیز توضیح داد که چگونه پست مستقیم مسیر رشد شرکت را تغییر داده است: «ما مجموعه‌ای از کارت‌پستال‌های هدفمند را برای ۵۰ هزار لید با قصد خرید بالا اجرا کردیم و نرخ تبدیلی حدود ۴۰ درصد بالاتر از کمپین‌های آنلاین مشاهده نمودیم. به محض آن‌که مدیر ارشد مالی دید این نامه‌ها تا چه اندازه سریع به نتیجه می‌رسند، رویکرد سازمان از احتیاط به توسعه تغییر کرد.»

در نهایت، مسیر پیش رو مستلزم آن است که پست مستقیم نه به‌عنوان ابزاری مستقل، بلکه به‌مثابه بخشی جدایی‌ناپذیر از یک ترکیب بازاریابی همه‌کاناله در نظر گرفته شود؛ ترکیبی که هم تعامل بالا و هم انتساب نظام‌مند را فراهم می‌آورد و میان شاخص‌های عملکرد کوتاه‌مدت و ارزش بلندمدت برند توازن برقرار می‌کند. در جهانی که صفحه‌نمایش‌ها بیش از پیش بر زندگی روزمره مسلط شده‌اند، یک قطعه پست ملموس می‌تواند وقفه‌ای خوشایند ایجاد کند، پیوندهای



هوش مصنوعی می‌تواند همکاری انسان و ربات را بهبود بخشد

انبارهای مدرن؛ مرزهای نوین همکاری انسان و ربات.

■ مینا نصرالهی: پژوهشگر و فعال ارتباطات

نوعی انبار رباتیک و/یا سامانه‌های اتوماسیون انبار استفاده خواهند کرد. با وجود آن‌که این همکاری‌ها به بهبود عملکردهای عملیاتی انجامیده‌اند، هنوز فاصله قابل توجهی تا بهره‌برداری کامل از ظرفیت‌های بالقوه آن‌ها وجود دارد. برای مثال، شرکت آمازون (به‌عنوان یکی از پیشگامان اتوماسیون انبار با انتقادهای و شکایات مستمر کارکنان مراکز تحقق سفارش خود مواجه بوده است؛ کارکنانی که برای همگام شدن با سرعت بی‌امان

اتوماسیون انبار با شتابی چشمگیر در حال گسترش است؛ زیرا شرکت‌ها به‌منظور پاسخ‌گویی به الزامات لجستیک فوق‌سریع بازار امروز، به‌طور فزاینده‌ای از ربات‌ها بهره می‌گیرند. در نتیجه، تیم‌های ترکیبی انسان-ربات به‌زودی به یک الگوی غالب تبدیل خواهند شد. بر اساس گزارش مؤسسه پژوهشی گارتنر، تا سال ۲۰۲۸ حدود ۸۰ درصد از انبارها و مراکز توزیع از



بهینه‌سازی تعاملات، عملکرد و همکاری را ارتقا دهند.

نقش انسان و ربات در انبار

با وجود اهمیت روزافزون فناوری‌های اتوماسیون برای پاسخ‌گویی به تقاضای تحویل سریع‌تر، انبارها و مراکز توزیع (به‌ویژه در حوزه تجارت الکترونیک) همچنان به‌شدت متکی بر نیروی انسانی هستند. اگرچه انواع مختلفی از ربات‌ها برای انجام وظایف تخصصی در انبار توسعه یافته‌اند، اما این ربات‌ها غالباً از چابکی و سازگاری محدودی برخوردارند. در مقابل، انسان‌ها در وظایفی که با اقلامی با شکل‌ها، وزن‌ها و اندازه‌های متنوع سروکار دارند، معمولاً عملکرد بهتری نشان می‌دهند. ترکیب دانش، مهارت و تجربه به نیروی انسانی امکان می‌دهد تصمیمات آگاهانه اتخاذ کرده و با شرایط متغیر محیطی سازگار شوند. میزان نیاز به قابلیت‌های انسانی بسته به نوع مسئله و درجه پیچیدگی آن متفاوت است. در انبارهای مدرن، بسیاری از فعالیت‌های انسانی (مانند برداشت اقلام از قفسه‌ها و چیدمان آن‌ها در جعبه‌ها) به‌طور فزاینده‌ای توسط تجهیزات کمکی نظیر سامانه‌های pick-to-light و put-to-light هدایت می‌شوند. این دسته از عملیات به سطح پایین‌تری از مهارت انسانی نیاز دارند، زیرا کارکنان عمدتاً از راهنمایی‌های سیستم پیروی می‌کنند. در مقابل، فعالیت‌هایی که به توانایی‌های بالاتری نیاز دارند (از جمله بسته‌بندی سفارش‌های پیچیده یا پردازش مرجوعی‌ها) مستلزم تصمیم‌گیری و حل مسئله بر پایه قضاوت و تجربه انسانی هستند. درجه خودمختاری ربات‌ها (یعنی میزان توانایی آن‌ها در انجام وظایف بدون نظارت یا هدایت مستقیم انسان) به‌طور قابل‌توجهی متفاوت است. برخی ربات‌ها صرفاً وظایف ساده و از پیش برنامه‌ریزی‌شده را اجرا می‌کنند، در حالی که برخی دیگر قادرند تغییرات محیطی را تشخیص داده و رفتار خود را در زمان واقعی تطبیق دهند. ربات‌های با خودمختاری پایین، مانند وسایل نقلیه هدایت‌شونده خودکار (AGVs)، عمدتاً تحت کنترل متمرکز و در مسیرهای از پیش تعریف‌شده فعالیت می‌کنند؛ برای مثال، جابه‌جایی قفسه‌های کالا از مناطق ذخیره‌سازی به ایستگاه‌های برداشت. در مقابل، ربات‌های با خودمختاری بالا (نظیر ربات‌های

ربات‌ها با دشواری روبه‌رو هستند. فشار مداوم کار در کنار ربات‌ها به فرسودگی جسمی محسوس و حتی بروز حوادث و آسیب‌های جدی منجر شده است. نادیده گرفتن ملاحظات ایمنی کارکنان می‌تواند اعتماد و تمایل آنان به همکاری را به‌شدت تضعیف کند؛ امری که در نهایت به کاهش استفاده مؤثر از ربات‌ها و افت کارایی و بهره‌وری کلی می‌انجامد.

از سوی دیگر، با توجه به آن‌که اتوماسیون و رباتیک مستلزم سرمایه‌گذاری اولیه و هزینه‌های عملیاتی قابل‌ملاحظه‌ای هستند، بهینه‌سازی هم‌زمان منابع انسانی و رباتیک برای ارتقای بازده سرمایه (ROI) به ضرورتی اجتناب‌ناپذیر برای مدیران انبار تبدیل شده است. پژوهش‌ها نشان می‌دهد که ترکیب هدفمند انسان و ربات، در مقایسه با اتوماسیون کامل، می‌تواند کارایی، انعطاف‌پذیری و صرفه اقتصادی بیشتری ایجاد کند. از این‌رو، شرکت‌ها باید نقش‌ها و مسئولیت‌های انسان و ربات را در تأسیسات انبار به‌دقت تعریف و بازطراحی کنند. مجموع این چالش‌ها بر نیاز حیاتی به نوآوری در شیوه‌های همکاری انسان و ربات دلالت دارد. هرچند ربات‌ها از نظر سرعت و دقت بر انسان‌ها برتری دارند، اما در صورت فقدان همکاری مؤثر، این مزایا ممکن است به دلیل ناکارآمدی‌های سیستمی، نارضایتی کارکنان و افزایش مخاطرات محیط کار از میان برود. در مقابل، انسان‌ها ذاتاً از انعطاف‌پذیری، سازگاری و خلاقیت بیشتری برخوردارند؛ اتخاذ رویکردی هوشمندانه در همکاری می‌تواند این توانمندی‌ها را در محیط‌های به‌شدت خودکار به حداکثر برساند.

نقش هوش مصنوعی در همکاری انسان و ربات

پژوهش‌های ما در آزمایشگاه زنجیره تأمین دیجیتال مؤسسه فناوری ماساچوست (MIT) نشان می‌دهد که هوش مصنوعی نه‌تنها در خودکارسازی وظایف، بلکه در تسهیل و ارتقای همکاری انسان-ربات (HRC) در عملیات انبار نقشی کلیدی ایفا می‌کند. برای نمونه، مدل‌های زبانی بزرگ (LLMs) می‌توانند با ترکیب متن، صدا، تصویر و ویدئو، ارتباطات را غنی‌تر کرده و فرآیند اطلاع‌رسانی و پشتیبانی از کارکنان را بهبود بخشند. افزون بر این، سامانه‌های مبتنی بر هوش مصنوعی قادرند عملیات را به‌صورت پیوسته ارزیابی کرده و با

متحرک خودکار (AMRs) به حسگرهای پیشرفته مجهز هستند که امکان برنامه‌ریزی پویا مسیرها و واکنش هوشمندانه به محیط را فراهم می‌کنند. از آنجا که شرایط عملیاتی انبارها می‌تواند به‌طور معناداری تحت تأثیر نوسانات تقاضای بازار، میزان دسترسی به منابع و اولویت‌های متغیر مشتریان قرار گیرد، آگاهی مدیران از چگونگی فعال‌سازی و ترکیب مؤثر اهرم‌های موجود امری حیاتی است. در همین راستا، چارچوبی طراحی شده است که مدیران را در ایجاد تعادل میان قابلیت‌های انسانی و سطح خودمختاری ربات‌ها پشتیبانی می‌کند.

ترسیم همکاری انسان و ربات

چارچوب ۲×۲ ارائه‌شده، همکاری انسان-ربات (Human-Robot Collaboration: HRC) در انبارها را بر اساس دو بُعد «سطح قابلیت انسانی» و «سطح خودمختاری ربات‌ها» طبقه‌بندی می‌کند (رجوع شود به بخش «همکاری انسان-ربات در انبارها»، ص. ۸۲). در ادامه، هر یک از این وضعیت‌ها به تفصیل بررسی می‌شود.

ربات در نقش رهبر

در شرایطی که سطح خودمختاری ربات‌ها بالا باشد و نقش انسان عمدتاً به نظارت برای اطمینان از عملکرد صحیح محدود شود، ربات‌ها می‌توانند هدایت عملیات را بر عهده بگیرند. برای مثال، شرکت لجستیکی DHL از ربات‌های اختصاصی برای خودکارسازی فرآیند تخلیه بار در انبارهای خود استفاده کرده است؛ به‌ویژه در برخی عملیات لجستیک حوزه سلامت که معمولاً به زمان‌های آماده‌سازی کوتاه نیاز دارند. این ربات‌ها قادرند بار را به‌صورت خودکار شناسایی، برداشته و جای‌گذاری کنند و با حداقل دخالت انسانی، عملکردی قابل اعتماد و سریع‌تر از نیروی انسانی ارائه دهند. به‌طور مشابه، خرده‌فروشان آنلاین مانند Zalando و Lloyd از ربات‌های متحرک در انبارهای کفش خود برای خودکارسازی فرآیند برداشت کالا بهره می‌گیرند. در تمامی این سناریوها، ربات‌ها با سطح بالای خودمختاری، وظایف را با دقت و ثبات بیشتری نسبت به انسان‌ها انجام داده، احتمال خطا را کاهش می‌دهند و کارایی عملیاتی را افزایش می‌بخشند.

انسان در نقش رهبر

زمانی که خودمختاری ربات‌ها محدود باشد و قابلیت انسانی نقشی حیاتی ایفا کند، هدایت عملیات در اختیار انسان قرار می‌گیرد. این وضعیت در انبارهایی رایج است که انجام موفقیت‌آمیز فعالیت‌ها به قضاوت انسانی، مهارت‌های شناختی و چابکی نیاز دارد؛ حوزه‌هایی که ربات‌ها هنوز توان مدیریت مستقل آن‌ها را ندارند. با این حال، ربات‌ها همچنان برای افزایش بهره‌وری در انجام وظایف تکراری و روتین مورد استفاده قرار می‌گیرند. برای نمونه، در انبارهای JD.com، کارکنان انسانی جعبه مناسب را از میان اشکال و اندازه‌های متنوع برای بسته‌بندی انتخاب کرده و مواد پرکننده لازم برای حمل ایمن کالا را تعیین می‌کنند. در ادامه، بازوهای رباتیک فرآیند بستن جعبه‌ها و الصاق برچسب‌ها را انجام داده و جریان کار را تسهیل می‌کنند. هرچند این فعالیت‌ها به ربات‌های با خودمختاری بالا نیاز ندارد، اما استفاده از ربات‌ها انسان‌ها را از انجام کارهای یکنواخت رها می‌سازد. در مقابل، بخش عمده فعالیت‌های ارزش‌افزا به‌شدت متکی بر قابلیت انسانی است؛ به‌ویژه در صنایعی نظیر مد لوکس که جزئیات کوچک می‌توانند تأثیر چشمگیری بر شهرت برند و اعتماد بلندمدت مشتریان داشته باشند. برای مثال، شرکت Hermès از مواد بسته‌بندی ممتاز مانند کاغذهای تزئینی و روبان استفاده می‌کند و فرآیند بسته‌بندی را به انسان‌ها می‌سپارد تا ارائه محصول با انتظارات خاص مشتریان این برند همسو باشد.

همکاری ابتدایی

در مقایسه با دو وضعیت «ربات در نقش رهبر» و «انسان در نقش رهبر»، سناریوهای همکاری، وضعیتی میانه و پویا ایجاد می‌کنند که در آن سرعت و دقت ربات‌ها با انعطاف‌پذیری انسان‌ها ترکیب می‌شود. در حال حاضر، همکاری انسان-ربات در انبارها همچنان در مراحل اولیه قرار دارد و برجسته‌ترین کاربرد آن، برداشت مشترک سفارش‌ها است. موفقیت Amazon Robotics موجب رواج سیستم‌های تحقق سفارش رباتیک شده است؛ سیستم‌هایی که امروزه به یکی از جریان‌های اصلی تجارت الکترونیک مدرن تبدیل شده‌اند. در این ساختارها، وسایل نقلیه هدایت‌شونده

باید به توسعه ربات‌های همکار (Cobots) منجر شود؛ ربات‌هایی که با در نظر گرفتن تدابیر ایمنی نظیر محدودیت نیرو و کنترل سرعت طراحی شده‌اند و محیط کاری ایمن‌تری ایجاد می‌کنند.

نقش هوش مصنوعی در همکاری پیشرفته انسان و ربات

هوش مصنوعی این ظرفیت را دارد که به ابزاری کلیدی برای بهبود تعامل میان انسان و ربات تبدیل شود، به‌ویژه در سطوح پیشرفته همکاری. بیشترین ارزش زمانی حاصل می‌شود که از هوش مصنوعی برای ارتقای درک ربات‌ها از زمینه عملیاتی، بهبود ارتباط میان انسان و ربات، شخصی‌سازی رفتار ربات‌ها متناسب با نیازهای انسانی، بهینه‌سازی عملکرد وظایف و پشتیبانی از بهبود مستمر استفاده شود. در ادامه، این ابعاد به‌صورت دقیق‌تر بررسی می‌شوند.

زمینه‌سازی (Contextualization)

هوش مصنوعی آگاهی زمینه‌ای ربات‌ها را در محیط انبار افزایش داده و به آن‌ها کمک می‌کند واکنش‌های دقیق‌تری نسبت به شرایط فیزیکی اطراف خود داشته باشند. به‌طور سنتی، ربات‌های متحرک خودکار (AMRs) در نواحی کم‌ترافیک مستقر می‌شوند تا خطر برخورد کاهش یابد. با این حال، پیشرفت‌های حاصل از بینایی ماشین و یادگیری تقویتی منجر به ظهور ربات‌هایی شده است که می‌توانند حرکات انسان را با دقت بیشتری تشخیص دهند و در نتیجه، توانایی بیشتری برای اشتراک ایمن فضای کاری با انسان‌ها داشته باشند. علاوه بر این، حسگرهای پشتیبانی‌شده با هوش مصنوعی قادرند نیازهای خاص مرتبط با جابه‌جایی کالاهای شکننده یا فاسدشدنی را شناسایی کرده و سرعت و نیروی گرفتن را متناسب با آن تنظیم کنند. این پیشرفت‌ها نیاز به نظارت مداوم انسانی در عملیات روتین را کاهش داده و به کارکنان اجازه می‌دهد تمرکز خود را بر مدیریت استثنای و تصمیم‌گیری‌های پیچیده سطح بالا معطوف کنند. در رویدادهای اوج تجارت الکترونیک، مانند «بلک فرایدی»، خرده‌فروش آنلاین Ocado از مدل‌های پیش‌بینی تقاضای مبتنی بر هوش مصنوعی بهره می‌گیرد تا ربات‌ها وظایفی نظیر تأمین

خودکار (AGVs) وظیفه جابه‌جایی قفسه‌ها را بر عهده دارند و انسان‌ها در ایستگاه‌های ثابت، اقلام سفارش را برداشت می‌کنند. این ترکیب به‌طور قابل توجهی بهره‌وری انبار را افزایش داده و از مقیاس‌پذیری بالایی برخوردار است، زیرا تعداد ربات‌ها و قفسه‌ها می‌تواند متناسب با نیاز تنظیم شود. در سال‌های اخیر، همکاری انسان-ربات در فرآیند مرتب‌سازی نیز توسعه یافته است. به‌عنوان نمونه، شرکت Deppon Logistics با پیاده‌سازی سیستم‌های مرتب‌سازی رباتیک در مراکز توزیع خود، ظرفیت پردازش را افزایش داده است. در این سیستم‌ها، ربات‌ها بسته‌ها را از انسان‌ها در ایستگاه‌های کاری دریافت کرده و آن‌ها را به مقاصد مشخص برای ارسال منتقل می‌کنند. این رویکرد ضمن کاهش فشار جسمی و مسافت‌های طولانی برای نیروی انسانی، به کارکنان امکان می‌دهد از تخصص خود برای مدیریت مؤثر وظایف بهره بگیرند.

همکاری پیشرفته

در حالی که همکاری ابتدایی عمدتاً بر افزایش بهره‌وری و مقیاس‌پذیری متمرکز است، همکاری پیشرفته با اتکا بر فناوری‌های هوش مصنوعی، به دنبال ارتقای کارایی، سازگاری و ایمنی است. این موضوع به‌ویژه در برداشت سفارش‌های تجارت الکترونیک اهمیت دارد؛ فرآیندی که پرهزینه‌ترین و زمان‌برترین عملیات انبار به‌شمار می‌رود و بیش از نیمی از هزینه‌های انبارداری را شامل می‌شود. برای مثال، با به‌کارگیری یادگیری تقویتی مبتنی بر هوش مصنوعی در بهینه‌سازی تخصیص سفارش‌ها و لحاظ کردن ملاحظات ارگونومیک، ربات‌ها می‌توانند با وضعیت کاری انسان‌ها هماهنگ شوند؛ از جمله تنظیم سرعت یا اصلاح خطاها. این هماهنگی به کاهش زمان انتظار ربات‌ها و افزایش نرخ بهره‌برداری از سیستم منجر می‌شود. افزون بر این، هم‌زیستی انسان و ربات توان سیستم را برای مواجهه با اختلالات غیرمنتظره، مانند قفل شدن یا از کار افتادن ربات‌ها، افزایش می‌دهد. شبکه ربات‌ها می‌تواند بر اساس داده‌ها و تاریخچه عملیاتی انبار، سناریوهای آینده‌نگر تولید کرده و همکاری پیشرفته را در برابر اختلالات تقویت کند. پیشرفت‌های هوش مصنوعی همچنین

مجدد اqlام پرفروش و تسريع در تحقق سفارش‌هاى
فورى را در اولويت قرار دهند.

ارتباط (Communication)

هوش مصنوعى فرآيند ارتباط ميان انسان‌ها و ربات‌ها را روان‌تر و کارآمدتر مى‌کند. با بهره‌گيرى از تکنیک‌هاى پيشرفته پردازش زبان طبيعى، کارکنان ديگر ناچار به استفاده از دستورات پيچيده نيستند؛ بلکه مى‌توانند حتى در شرايطى که دستانشان مشغول است، از طريق فرمان‌هاى صوتى با ربات‌ها تعامل داشته و بازخوردى ساده، شفاف و قابل فهم دريافت کنند. افزون بر اين، مدل‌هاى زباني بزرگ (Large Language Models: LLMs) امکان تعاملات چندوجهى را فراهم مى‌آورند؛ به گونه‌اى که انسان‌ها مى‌توانند از طريق تصاوير يا ويدئو با ربات‌ها ارتباط برقرار کنند. براى مثال، در شرکت Maersk کارکنان قادرند داده‌هاى ويدئويى را بارگذاري کرده و از اين طريق با ربات‌ها تعامل کنند؛ سپس رابط مبتنى بر LLM دستورالعمل‌هاى دقيق و قابل اجرا براى ربات‌ها توليد مى‌کند. همچنين، سيستم‌هاى چندعاملى زمينه‌ساز تعاملات پيچيده‌تر و هماهنگى مؤثرتر ميان ربات‌ها در محيط انبار مى‌شوند. اين رويکرد به شکل‌گيرى جريان‌هاى عملياتى منسجم کمک کرده و با هماهنگ‌سازى داخلى وظيف‌هاى چندين ربات، پيچيدگى ارتباط ميان انسان‌ها و گروه‌هاى رباتى را به طور قابل توجهى کاهش مى‌دهد.

شخصى‌سازى (Customization)

هوش مصنوعى به ربات‌ها اين امکان را مى‌دهد که رفتار خود را با ترجيحات فردى و الگوهاى کارى منحصربه‌فرد هر انسان تطبيق دهند. با لحاظ کردن عواملى نظير خستگى و شرايط کارى، ربات‌ها مى‌توانند سرعت و نحوه عملکرد خود را متناسب با وضعيت متغير کارکنانى که با آن‌ها همکارى مى‌کنند تنظيم کنند. تخصيص وظيف‌هاى مبتنى بر يادگيرى عميق مى‌تواند کارايى همکارى در عمليات انبار را به طور چشمگيرى افزايش دهد. در مراکز تحقق سفارش آمازون، براى نمونه، حرکات ربات‌هاى Kiva بر اساس سرعت برداشت اqlام توسط کارکنان انسانى بهينه‌سازى مى‌شود تا جريان عمليات پيوسته و بدون وقفه باقى بماند. اين

سطح از شخصى‌سازى موجب مى‌شود انعطاف‌پذيرى انسانى به طور کامل مورد بهره‌بردارى قرار گيرد، در حالى که ربات‌ها وظيف‌هاى سنگين يا تکرارى را بر عهده مى‌گيرند؛ امرى که در نهايت به افزايش بهره‌ورى کل سيستم و ارتقاى رضائيت شغلى کارکنان منجر مى‌شود. افزون بر اين، هوش مصنوعى جابه‌جايى انسان‌ها ميان نقش‌هاى مختلف را تسهيل مى‌کند، زيرا سيستم‌ها مى‌توانند خود را با مهارت‌هاى در حال تحول کارکنان سازگار کرده و پشتيبانى لازم را فراهم آورند. براى مثال، کارکنان ماهر در برداشت اqlام که با چيدمان انبار و جريان کارى ربات‌ها آشنائى دارند، مى‌توانند به نقش‌هاى مانند تکنسین‌هاى پايش ناوگان ربات‌ها از طريق داشبوردهاى مديرى يا مديرانى که وظيفه آموزش کارکنان جديد براى اجراى کارآمدترين رويه‌ها را بر عهده دارند، منتقل شوند.

عملکرد وظيف‌هاى (Task Performance)

هوش مصنوعى با يادگيرى مستمر از داده‌هاى عملياتى و بهبود مداوم شيوه اجراى فعاليت‌ها، عملکرد وظيف‌هاى را در انبارها ارتقا مى‌دهد. به عنوان مثال، در فرآيند برداشت سفارش، هوش مصنوعى با تحليل داده‌هاى تاريخى، سريع‌ترين و دقيق‌ترين مسيرها را براى ربات‌ها در زمان بازيايى اqlام شناسائى کرده و زمان حرکت در هر مأموريت را کاهش مى‌دهد. شرکت‌هاى نظير DHL و Americold از هوش مصنوعى براى پيش‌بينى جهش‌هاى تقاضا و تنظيم ظرفيت عملياتى و سطح فعاليت ربات‌ها به صورت بلادرنگ استفاده مى‌کنند؛ رويکردى که زمان‌هاى توقف را به حداقل رسانده و سرعت تحقق سفارش‌ها را افزايش مى‌دهد. افزون بر اين، هوش مصنوعى دقت انجام وظيف‌هاى را نيز بهبود مى‌بخشد. براى نمونه، ربات‌هاى مجهز به سامانه‌هاى بينايى مبتنى بر هوش مصنوعى قادرند نقص‌هاى محصول يا خطاهاى برچسب‌گذاري را پيش از ارسال سفارش‌ها شناسائى کنند. با ارائه بازخورد به موقع، هوش مصنوعى به ربات‌ها امکان مى‌دهد عملکرد خود را به طور معنادارى اصلاح کنند و هم‌زمان، سرپرستان انسانى را از بروز ناهنجارى‌هاى که نيازمند مداخله دستى هستند (مانند کالاهائى آسیب‌ديده يا سفارش‌هاى نادرست) آگاه سازند.

شاخص‌های کلیدی عملکرد (Key Performance Indicators: KPIs) نظیر دقت سفارش، کارایی ربات‌ها و زمان تعامل انسان-ربات را پایش کرده و سپس مداخلات بهینه را پیشنهاد دهند؛ از جمله بهینه‌سازی چیدمان انبار برای کاهش زمان جابه‌جایی، بازتخصیص وظایف بر اساس نقاط قوت انسانی یا آموزش اپراتورها از طریق شناسایی الگوهای تکرارشونده. برای مثال، در انبار هوشمند علی‌بابا، ربات‌ها نه تنها جریان کاری خود را در طول زمان بهبود می‌دهند، بلکه از طریق ارائه بازخورد، به انسان‌ها نیز کمک می‌کنند مدیریت موجودی را اثربخش‌تر انجام دهند. ایجاد فرهنگ یادگیری مستمر موجب می‌شود انسان‌ها و ربات‌ها نقش‌های خود را به صورت کارآمدتری ایفا کنند و مدیران بتوانند با چابکی بیشتری عملکرد عملیات را بهبود بخشیده و با نوسانات تقاضا سازگار شوند.

توسعه قابلیت‌های پیشرفته همکاری انسان-ربات

سازمان‌هایی که به دنبال ارتقای سطح همکاری انسان-ربات هستند، باید بر رویکردی تدریجی تمرکز کرده و در سامانه‌هایی سرمایه‌گذاری کنند که امکان واگذاری تدریجی نقش‌های پیچیده‌تر به انسان‌ها و ربات‌ها را فراهم می‌آورند. برای نمونه، افزایش خودمختاری ربات‌ها در انجام وظایف تکراری نظیر برداشت و مرتب‌سازی، در کنار توسعه مهارت‌های انسانی برای مدیریت مسئولیت‌های تحلیلی و پیچیده‌تر، می‌تواند به شکل‌گیری نیروی کاری قابل اعتمادتر و کارآمدتر منجر شود. افزون بر این، پذیرش هوش مصنوعی باید به عنوان یک مسیر مستمر و پویا تلقی شود، نه صرفاً یک سرمایه‌گذاری یک‌باره. ذی‌نفعان لازم است سامانه‌های هوش مصنوعی تطبیقی را در اولویت قرار دهند؛ سامانه‌هایی که قادر به بهینه‌سازی مداوم عملیات انبار هستند. همچنین، توسعه پلتفرم‌های مبتنی بر هوش مصنوعی که داده‌ها را از منابع گوناگون (از جمله ربات‌ها، نیروی انسانی و شرکای زنجیره تأمین) یکپارچه می‌کنند، می‌تواند کارایی عملیاتی را ارتقا داده و از تصمیم‌گیری‌های تاکتیکی و راهبردی پشتیبانی کند. در حالی که ربات‌ها به تدریج نقش‌های گسترده‌تری را در محیط‌های انبارداری بر عهده می‌گیرند، انسان‌ها همچنان عنصری غیرقابل

همکاری انسان و ربات در انبارها

این چارچوب، وضعیت‌های موجود مدیریت عملیات انبار را توصیف می‌کند؛ وضعیتی که در آن انسان‌ها و سامانه‌های خودکار به صورت هم‌زمان فعالیت دارند. این وضعیت‌ها شامل همکاری ابتدایی (Elementary HRC)، ربات در نقش رهبر (Robot-in-Lead) و انسان در نقش رهبر (Human-in-Lead) است. در این میان، همکاری پیشرفته (Advanced HRC) به عنوان هدفی آرمانی برای برخی سازمان‌ها در نظر گرفته می‌شود.



بهبود مستمر (Continuous Improvement)

بهبود مستمر مبتنی بر هوش مصنوعی این امکان را فراهم می‌سازد که انسان‌ها و ربات‌ها از طریق تحلیل مداوم داده‌های عملکردی و اعمال تنظیمات لازم، سطح همکاری خود را به طور پیوسته ارتقا دهند. در محیط‌های انبارداری، سامانه‌های هوش مصنوعی می‌توانند

راهبردی، انبارها قادر خواهند بود به اکوسیستم‌هایی با بهره‌وری بسیار بالا تبدیل شوند؛ اکوسیستم‌هایی که در آن انسان‌ها و ربات‌ها در هماهنگی کامل با یکدیگر فعالیت می‌کنند.

چکیده

اتوماسیون انبار با سرعت در حال گسترش است و همکاری انسان و ربات به یکی از مؤلفه‌های کلیدی در ارتقای کارایی و شتاب عملیات لجستیکی تبدیل شده است. با این حال، چالش‌هایی نظیر فرسودگی جسمی کارکنان و نادیده گرفتن الزامات ایمنی همچنان پابرجاست. ادغام هوش مصنوعی با رباتیک می‌تواند همکاری انسان-ربات را بهینه ساخته و به مدیران در افزایش بازده سرمایه (ROI) کمک کند. هوش مصنوعی از طریق تسهیل ارتباط انسان و ربات، شخصی‌سازی رفتار ربات‌ها و بهبود عملکرد وظایف، نقش مهمی در ارتقای کارایی ایفا می‌کند. این الگوی همکاری در حال تکامل است و می‌تواند به بهبود هم‌زمان بهره‌وری عملیاتی و رضایت نیروی کار منجر شود.

کتاب پیشنهادی

کار با هوش مصنوعی:

داستان‌های واقعی همکاری انسان و ماشین (مدیریت بر لبه)

نویسندگان: توماس اچ. داونپورت، استیون ام. میل



جایگزین باقی می‌مانند؛ به‌ویژه در انجام وظایفی که به تعامل با مشتری و قضاوت انسانی وابسته‌اند. از این رو، مدیران انبار باید در حرکت به سوی عملیات کاملاً خودکار با احتیاط عمل کنند، چراکه هزینه جایگزینی انعطاف‌پذیری انسانی می‌تواند بسیار بالا باشد. هم‌زمان، ضروری است کارکنان انبار به توسعه مهارت‌های نوین (از جمله تسلط بر کار با مدل‌های زبانی بزرگ (LLMs)) تشویق شوند تا بتوانند از ظرفیت‌های رباتیک به‌طور مؤثر بهره ببرند و از طریق همکاری هوشمندانه با ربات‌ها، انعطاف‌پذیری و عملکرد کلی سیستم را به حداکثر برسانند.

با تکامل همکاری انسان-ربات (HRC)، نقش انسان‌ها از نظارت دستی بر عملیات به سمت مدیریت راهبردی و رسیدگی به استثنایا تغییر خواهد کرد. در این مسیر، ذی‌نفعان ناگزیرند برنامه‌های بازآموزی و ارتقای مهارت نیروی انسانی را در اولویت قرار دهند. چنین رویکرد انسان‌محوری به کارکنان اجازه می‌دهد در سطوح پیشرفته‌تری با ربات‌ها همکاری کنند و اطمینان حاصل شود که ادغام اتوماسیون نه تنها به تضعیف قابلیت‌های انسانی منجر نمی‌شود، بلکه آن‌ها را تقویت می‌کند. سرمایه‌گذاری راهبردی در برنامه‌های آموزشی که افراد را از انجام وظایف عملیاتی سطح پایین به نقش‌هایی منتقل می‌کند که در آن جریان‌های کاری مبتنی بر هوش مصنوعی مدیریت و بهینه‌سازی می‌شوند، برای دستیابی به موفقیت بلندمدت امری حیاتی خواهد بود. آینده عملیات انبار بر تعادلی ظریف میان قابلیت‌های انسانی و خودمختاری ربات‌ها (که با هوش مصنوعی توانمند شده‌اند) استوار است. ذی‌نفعانی که این پویایی را به درستی درک کرده و گام‌های عملی برای ادغام سامانه‌های HRC مبتنی بر هوش مصنوعی بردارند، می‌توانند مزیت‌های رقابتی معناداری در حوزه‌هایی همچون کارایی، سازگاری و رضایت نیروی کار به دست آورند. هرچند مسیر دستیابی به همکاری پیشرفته انسان-ربات ممکن است تدریجی باشد، اما کلید موفقیت در شناخت نقش مستمر هوش مصنوعی در بهبود هر مرحله از این همکاری نهفته است. با تمرکز بر بهبود مستمر، طراحی انسان‌محور و برنامه‌ریزی

مروری بر نشریه برای مدیران اجرایی



ساخت تیم‌های نوآوری در مرزهای ملی

بینش کلیدی: شرکت‌های چندملیتی ناگزیرند راهبردهای نوآوری خود را به گونه‌ای بازطراحی کنند که امکان مدیریت مؤثر تیم‌های تحقیق و توسعه (R&D) پراکنده جغرافیایی و مواجه با محدودیت‌های مهاجرتی را فراهم آورد.

نکات اصلی: سخت‌گیرانه‌تر شدن سیاست‌های مهاجرتی در بسیاری از کشورها، توانایی شرکت‌های چندملیتی را در گسترش نوآوری در استعدادهای جهانی R&D در تیم‌های هم‌مکان تضعیف کرده است. این در حالی است که شواهد پژوهشی نشان می‌دهد عملکرد نوآورانه تیم‌های پراکنده معمولاً ضعیف‌تر از تیم‌هایی است که به صورت حضوری و متمرکز فعالیت می‌کنند. نویسندگان چهار رویکرد راهبردی را معرفی می‌کنند که می‌تواند به تیم‌های R&D کمک کند تا در شرایط محدودیت جابه‌جایی نیز برتری نوآوری خود را حفظ کنند:

- آربیتراژ مهاجرتی
- ماژولارسازی
- سازماندهی انعطاف‌پذیر استعداد
- ادغام در اکوسیستم‌های منطقه‌ای



رویکرد مبتنی بر داده برای پیشبرد شایسته‌سالاری

بینش کلیدی: برای شناسایی و حذف سوگیری‌ها و ناکارآمدی‌ها در تصمیم‌گیری‌های مربوط به استخدام، ارتقا و نظام‌های پاداش استفاده کنند.

نکات اصلی: تلاش بسیاری از سازمان‌ها برای تقویت شایسته‌سالاری، در عمل و به صورت متناقض، گاه به تعمیق نابرابری‌ها منجر می‌شود. گردآوری و تحلیل نظام‌مند داده‌های مرتبط با ویژگی‌های جمعیت‌شناختی کارکنان، فرآیندهای استخدام و نتایج تصمیمات منابع انسانی می‌تواند فرصت‌های برابر رقابت و پیشرفت را برای همه افراد فراهم سازد. این بخش که برگرفته از کتاب جدید The Meritocracy Paradox است، رویکردی راهبردی در تحلیل استعداد ارائه می‌دهد که سازمان‌ها می‌توانند از آن برای شناسایی و حذف سوگیری‌ها و ناکارآمدی‌ها در تصمیم‌گیری‌های مربوط به استخدام، ارتقا و نظام‌های پاداش استفاده کنند.



چگونه قهرمانان مدیریت استعداد را پرورش دهیم

بینش کلیدی: پنج مداخله مبتنی بر پژوهش می‌تواند به رهبران سازمانی کمک کند تا از راهبردهای مدیریت استعداد و توسعه کارکنان به طور مؤثرتری پشتیبانی کنند.

نکات اصلی: رویکردی بلندمدت، منسجم و هماهنگ در مدیریت راهبردی استعداد، سازوکاری قدرتمند برای تسهیل جابه‌جایی و به کارگیری اثربخش کارکنان فراهم می‌کند؛ رویکردی که می‌تواند سطح مشارکت کارکنان را افزایش داده و نرخ ترک خدمت را کاهش دهد. با این حال، تحقق این مزایا مستلزم تعهد و مشارکت فعال رهبران در تمامی سطوح و بخش‌های سازمان است. نویسندگان با ارائه یک مدل نوین مدیریت استعداد، به سازمان‌ها کمک می‌کنند تا الگوهای ناکارآمد در رهبری استعداد را شناسایی کنند. این مدل شامل پنج مداخله کلیدی است که با هدف تقویت تعهد رهبران تیم‌ها در شناسایی، توسعه، حفظ و به کارگیری فعالانه استعدادها طراحی شده‌اند.



رسمی سازی رویه های ارتقا (Escalation) برای بهبود تصمیم گیری

بینش کلیدی: اعضای تیم زمانی می توانند تعارضها را در سطح مدیریتی مناسب (یا حتی به طور مستقل) به طور مؤثرتری حل کنند که دستورالعمل های مدون و شفاف برای ارتقا (Escalation) وجود داشته باشد.

نکات اصلی: در شرایط بروز تعارض، کارکنان اغلب به جای تلاش برای حل مسئله به صورت مشترک، به دنبال جلب حمایت مدیران یا رهبران همسو با دیدگاه خود می روند. این رفتار می تواند به تأیید تصمیم هایی ضعیف در سطوح ارشد منجر شود، زیرا مدیران به اطلاعات کامل و متوازن دسترسی ندارند. پیامد چنین وضعیتی، کاهش اعتماد و آسیب دیدگی روابط کاری است. نویسندگان با معرفی شش دستورالعمل برای ارتقای تعارضها، رویکردی نظام مند ارائه می کنند که افراد درگیر را ترغیب می سازد پیش از ارجاع مسئله، از طریق همکاری و گفت و گوی سازنده به سمت حل آن حرکت کنند.



بازگرداندن کار به مسیر با مدیریت بصری

بینش کلیدی: تجسم جریان کار می تواند به رهبران و تیم های آنها کمک کند تا فعالیت های سازمانی را به عنوان یک سیستم منسجم و یکپارچه درک و مدیریت کنند و از این طریق عملکرد و هماهنگی تیمی را بهبود بخشند.

نکات اصلی: سیستمی که امکان مشاهده شفاف جریان کار را برای همه فراهم می سازد (به ویژه در فعالیت های دانشی پیچیده) از پنهان ماندن مشکلات جلوگیری کرده و مانع از رواج راه حل های موقتی می شود؛ راه حل هایی که در بلندمدت می توانند به سختی و کاهش انعطاف پذیری سازمانی بینجامند. در این مقاله، که برگرفته از کتاب جدید *There's Got to Be a Better Way* است، نویسندگان توضیح می دهند که چگونه تجسم فرآیندهای کاری می تواند ارتباط و تأثیر متقابل فعالیت های فردی را آشکار سازد و به تیم ها کمک کند تا مسائل را زودتر شناسایی کرده و به صورت مؤثرتری حل و فصل کنند.

شماره / MIT Sloan Management Review (۳۶۸۵) / عنوان نشریه U.S.C. بیانیه مالکیت، مدیریت و تیراژ (مطابق با انتشار: ۱۵۳۲-۹۱۹۴ / تاریخ ثبت: ۱۳ اوت ۲۰۲۵ / تناوب انتشار: فصلنامه / تعداد شماره های منتشر شده در سال: شماره Main ۹۰-۹۲۰۰، خیابان MIT، E ۴ / قیمت اشتراک سالانه: ۹۶ دلار / نشانی کامل دفتر شناخته شده انتشار: ۰۲۱۴۲ / شخص تماس: هاله سائیز / تلفن: (۶۱۷) ۷۱۷۰-۲۵۳ / نشانی کامل دفتر مرکزی یا دفتر MA، ۱، کمبریج ۰۲۱۴۲ / نام ها و نشانی های کامل ناشر، سردبیر MA، شماره ۱، کمبریج Main ۹۰-۹۲۰۰، خیابان MIT، E، عمومی ناشر ۰۲۱۴۲، سردبیر: ابی لوندبرگ MA، شماره ۱، کمبریج Main ۹۰-۹۲۰۰، خیابان MIT، E، و دبیر اجرایی: / ناشر: دبورا گالاگر Main ۹۰-۹۲۰۱، خیابان MIT، E ۰۲۱۴۲، دبیر اجرایی: شریل اسلین MA، شماره ۱، کمبریج Main ۹۰-۹۱۹۱، خیابان MIT، E دانشکده مدیریت اسلون، ۷۷ خیابان (MIT) ۰۲۱۴۲ / مالک: مؤسسه فناوری ماساچوست MA، شماره ۱، کمبریج ۰۲۱۳۹-۴۳۰۷ / دارندگان اوراق قرضه، وام ها یا سایر اوراق بهادار با مالکیت ۱٪ یا بیشتر: MA، ماساچوست، کمبریج هیچ کدام / وضعیت مالیاتی: هدف، عملکرد و وضعیت غیرانتفاعی این سازمان و وضعیت معافیت مالیاتی تاریخ شماره برای داده های MIT Sloan Management Review: فدرال در ۱۲ ماه گذشته تغییر نکرده است. / نام نشریه: تیراژ: تابستان ۲۰۲۵ / گستره و ماهیت تیراژ: تعداد کل نسخه ها (چاپ خالص): / میانگین در ۱۲ ماه گذشته: ۱۷،۵۶۹ / نزدیک ترین شماره به تاریخ ثبت: ۱۶،۸۷۷ / تیراژ پرداخت شده و/یا درخواستی: / اشتراک های پستی



روش جدید برای ارزیابی مدل‌های کسب‌وکار چرخه‌ای

بینش کلیدی: رهبران کسب‌وکار برای اطمینان از قابلیت اجرای راهبردهای چرخه‌ای، باید مجموعه‌ای از عوامل مالی پیچیده و درهم‌تنیده را مدنظر قرار دهند.

نکات اصلی: مدل‌های کسب‌وکار چرخه‌ای این امکان را برای شرکت‌ها فراهم می‌کنند که ضمن استفاده پایدارتر از منابع، ارزش اقتصادی بیشتری خلق کنند. با این حال، پیچیدگی این مدل‌ها نسبت به الگوهای خطی سنتی، ارزیابی بازده بالقوه آن‌ها را مستلزم رویکردی نوین در تحلیل مالی می‌سازد؛ رویکردی که هم هزینه‌های اضافی و هم فرصت‌های درآمدی را در سراسر چرخه عمر محصول لحاظ کند. برای اتخاذ تصمیمات راهبردی آگاهانه‌تر و استخراج ارزش مالی بلندمدت از چرخه‌ای بودن، رهبران باید سودآوری بالقوه، ریسک و عملکرد مالی دارایی‌ها را در طول زمان به‌صورت جامع ارزیابی کنند.



همسوسازی راهبردی: آشتی دادن هدف و سودآوری

بینش کلیدی: عملکرد پایدار سازمانی مستلزم شفافیت درباره چرایی وجود شرکت و نحوه تعریف و سنجش موفقیت آن است.

نکات اصلی: مجادله دیرینه درباره اینکه هدف یک شرکت باید بر ارزش‌ها استوار باشد یا صرفاً بر کسب سود، یک دوگانگی نادرست است. همسوسازی راهبردی مستلزم توجه هم‌زمان به هر دو بُعد است: تمرکز صرف بر سود، به ایجاد یک کسب‌وکار پایدار منجر نمی‌شود و از سوی دیگر، هدفی آرمان‌گرایانه که با واقعیت‌های بازار همخوانی نداشته باشد، محکوم به شکست است. راهبردهای موفق بلندمدت، هدف و سودآوری را به‌طور هم‌افزا و هماهنگ با یکدیگر پیوند می‌دهند.

خارج از شهرستان: میانگین ۵,۹۴۵؛ نزدیک‌ترین شماره: ۵,۷۶۶ / اشتراک‌های پستی داخل شهرستان: ۰ / فروش از طریق نمایندگان، دهک‌ها و فروش مستقیم: میانگین ۵,۱۷۱؛ نزدیک‌ترین شماره: ۴,۸۳۱ / سایر کلاس‌های پستی: ۰ / جمع کل پرداخت‌شده/درخواستی: میانگین ۱۱,۱۱۶؛ نزدیک‌ترین شماره: ۱۰,۵۹۷ / توزیع رایگان: ۰ / پستی خارج از شهرستان: میانگین ۹۸؛ نزدیک‌ترین شماره: ۱۰۱ / داخل شهرستان: ۰ / سایر کلاس‌های پستی: ۰ / خارج از پست (رایگان یا با نرخ اسمی): میانگین ۱,۵۰۲؛ نزدیک‌ترین شماره: ۱,۷۳۶ / جمع کل رایگان: میانگین ۱,۶۰۰؛ نزدیک‌ترین شماره: ۱,۸۳۷ / جمع کل توزیع: میانگین ۱۲,۷۱۶؛ نزدیک‌ترین شماره: ۱۲,۴۳۴ / نسخه‌های توزیع‌نشده: میانگین ۴,۸۵۴؛ نزدیک‌ترین شماره: ۴,۴۴۳ / جمع کل: میانگین ۱۷,۵۷۰؛ نزدیک‌ترین شماره: ۱۶,۸۷۷ / درصد تیراژ پرداخت‌شده/درخواستی: میانگین ۸۷٪؛ نزدیک‌ترین شماره: ۸۵٪ / تیراژ نسخه‌های الکترونیکی / نسخه‌های الکترونیکی پرداخت‌شده: میانگین ۳۱,۴۴۹؛ نزدیک‌ترین شماره: ۳۰,۳۴۹ / مجموع نسخه‌های چاپی پرداخت‌شده + نسخه‌های الکترونیکی پرداخت‌شده: میانگین ۴۲,۵۶۵؛ نزدیک‌ترین شماره: ۴۰,۹۴۶ / مجموع توزیع چاپی + نسخه‌های الکترونیکی پرداخت‌شده: میانگین ۴۴,۱۶۵؛ نزدیک‌ترین شماره: ۴۲,۷۸۳ / درصد پرداخت‌شده (چاپی و الکترونیکی): میانگین ۹۶٪؛ نزدیک‌ترین شماره: ۹۶٪ / این بیانیه مالکیت در شماره پاییز ۲۰۲۵ این نشریه چاپ خواهد شد. / گواهی: تمامی اطلاعات ارائه‌شده در این فرم صحیح و کامل است. — دبورا آی. گالاگر



هزینه‌های سنگین ناشی از نقاط کور مدیران اجرایی در حوزه مالکیت فکری

بینش کلیدی: پژوهش‌های اخیر نشان می‌دهد شکاف‌های قابل‌توجهی در دانش مدیران اجرایی درباره مالکیت فکری (IP) وجود دارد که می‌تواند به اتخاذ تصمیمات راهبردی نادرست و پرهزینه منجر شود.

نکات اصلی: آیا مدیران ارشد از درک کافی نسبت به مسائل مالکیت فکری برخوردارند تا بتوانند تصمیمات راهبردی آگاهانه اتخاذ کنند؟ نتایج یک مطالعه مبتنی بر نظرات متخصصان مالکیت فکری نشان می‌دهد ۴۰ درصد از این کارشناسان با مدیران اجرایی‌ای مواجه شده‌اند که درک ناقص آن‌ها از مالکیت فکری، توانایی‌شان را در تصمیم‌گیری‌های تجاری کاملاً آگاهانه تضعیف کرده است. این یافته‌ها بر ضرورت آشنایی مدیران ارشد با اصول بنیادین مالکیت فکری تأکید دارد و مجموعه‌ای از ملاحظات راهبردی را برجسته می‌کند که باید در تصمیم‌گیری‌های مرتبط با مالکیت فکری مورد توجه قرار گیرند.



چگونه پست مستقیم در عصر بازاریابی دیجیتال نتیجه می‌دهد

بینش کلیدی: پژوهش‌های جدید در حوزه پست مستقیم نشان می‌دهند چرا این ابزار بار دیگر به عنوان یک کانال بازاریابی سودآور مطرح شده و چگونه می‌تواند به طور مؤثر مکمل راهبردهای تبلیغات دیجیتال باشد.

نکات اصلی: با افزایش خستگی مصرف‌کنندگان از تبلیغات دیجیتال و کاهش اثربخشی ردیابی دیجیتال در نتیجه مقررات سخت‌گیرانه حریم خصوصی، بازده تبلیغات آنلاین (که به طور فزاینده‌ای پرهزینه شده‌اند) به پایین‌ترین سطح تاریخی خود رسیده است. در این شرایط، پست مستقیم که زمانی رسانه‌ای سنتی و کم‌اثر تلقی می‌شد، اکنون به عنوان مکملی قدرتمند در راهبردهای بازاریابی سازمان‌ها ظهور کرده است. شواهد پژوهشی حاکی از آن است که این کانال از بازده سرمایه‌گذاری (ROI) بالا، تعامل مؤثر با مشتریان و نرخ تبدیل قابل‌توجهی برخوردار است؛ به‌ویژه در میان نسل‌های جوان‌تر مصرف‌کنندگان.



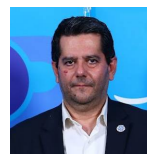
هوش مصنوعی می‌تواند همکاری انسان و ربات را بهبود بخشد

بینش کلیدی: در محیط‌های انبارداری مدرن، همکاری انسان و ربات یک ضرورت عملیاتی است و به کارگیری هوش مصنوعی می‌تواند این همکاری را به طور معناداری ارتقا دهد.

نکات اصلی: پژوهش‌ها نشان می‌دهد زمانی که انسان‌ها و ربات‌ها به صورت مشترک فعالیت می‌کنند، عملکرد عملیات انبار نسبت به حالتی که ربات‌ها به تنهایی به کار گرفته می‌شوند، بهبود می‌یابد. با این حال، افزایش تقاضا برای سرعت و دقت در پاسخ‌گویی به سفارش‌های تجارت الکترونیک، نیازمند ارتقای سطح این همکاری است. در این مقاله، چارچوبی نوین شامل چهار سناریوی همکاری معرفی می‌شود که نشان می‌دهد چگونه می‌توان با استفاده از هوش مصنوعی، عملکرد تعامل انسان-ماشین را بهینه کرد و در نتیجه، بازده سرمایه‌گذاری در حوزه اتوماسیون را افزایش داد.

آیا باید افراد جدید استخدام کنید یا نیروی کار فعلی خود را توانمندسازی کنید؟

■ علی شفایی: پژوهشگر و فعال ارتباطات



من نگرانم که سازمان ما مهارت‌های لازم برای بهره‌برداری از فرصت‌های آینده را در اختیار نداشته باشد. آیا باید تمرکز خود را بر جذب نیروهای جدید بگذارم یا توسعه و توانمندسازی کارکنان فعلی را در اولویت قرار دهم؟ در اصل، پرسش شما به این بازمی‌گردد که چگونه می‌توان اطمینان یافت منابع استعداد سازمان با آینده‌ای که قصد ساختن آن را دارید هم‌راستا هستند. برای روشن‌تر شدن این مسئله، از دوستم آنیش باتلاو، استاد مدیریت استعداد و مدیرعامل (Managing Director) شرکت جنرال آتلانتیک، پرسیدم که چگونه به این موضوع می‌نگرد. او مجموعه‌ای از پرسش‌های راهنما را مطرح کرد که می‌توانند به شفاف‌سازی مسیر تصمیم‌گیری کمک کنند. نخست، حوزه‌های رشد آینده‌ای را مشخص کنید که قصد دارید از آن‌ها بهره‌برداری کنید و روشن سازید که چگونه می‌خواهید این کار را انجام دهید. انرژی و سرمایه‌گذاری مدیریت استعداد باید بر حوزه‌هایی متمرکز شود که برای آینده سازمان شرط‌بندی‌های راهبردی محسوب می‌شوند. این تصویر آینده به لنگرگاهی برای شناسایی استعدادهایی تبدیل می‌شود که برای تحقق آن نیاز دارید.

در گام بعد، سه تا پنج نقش بحرانی مرتبط با هر یک از این شرط‌بندی‌های کلیدی را شناسایی کنید. افرادی که این نقش‌ها را بر عهده دارند، یا شتاب پیشرفت سازمان را افزایش می‌دهند یا به گلوگاه تبدیل می‌شوند. تشخیص این نقش‌های

کلیدی نشان می‌دهد که اهرم‌های بیشترین اثرگذاری استعداد در کجا قرار دارند. سپس بررسی کنید که در حال حاضر چه کسانی این نقش‌ها را ایفا می‌کنند و آن‌ها را بر اساس عملکرد، تخصص و میزان تناسب با نقش رتبه‌بندی کنید. لازم است افراد با عملکرد برتر («بازیکنان A») که محرک اصلی نتایج هستند از کسانی که صرفاً وضعیت موجود را حفظ می‌کنند متمایز شوند. یک ارزیابی صادقانه، چگالی استعداد سازمان را آشکار می‌کند و شکاف‌هایی را نشان می‌دهد که می‌توانند توانایی اجرای موفق راهبردهای حیاتی را تضعیف کنند. تعریف «بازیکن A» فراتر از تخصص فنی، مهارت‌های فردی یا سابقه نتایج است و به شدت به ماهیت نقش بستگی دارد. ممکن است فردی در یک حوزه بازیکن A باشد اما در حوزه‌ای دیگر چنین عملکردی نداشته باشد. با این حال، در میان افراد با اثرگذاری و عملکرد بالا، نشانگرهای مشترکی دیده می‌شود. به تجربه آنیش، بازیکنان A صرفاً یک نقش را پُر نمی‌کنند؛ بلکه اغلب آن را بازتعریف می‌کنند. آن‌ها با ایجاد شفافیت هدف، تقویت پاسخ‌گویی و تعیین استانداردهای بالاتر، سطح عملکرد و اثرگذاری را ارتقا می‌دهند. بر اساس مشاهدات، این افراد معمولاً دارای چند ویژگی کلیدی هستند، از جمله:

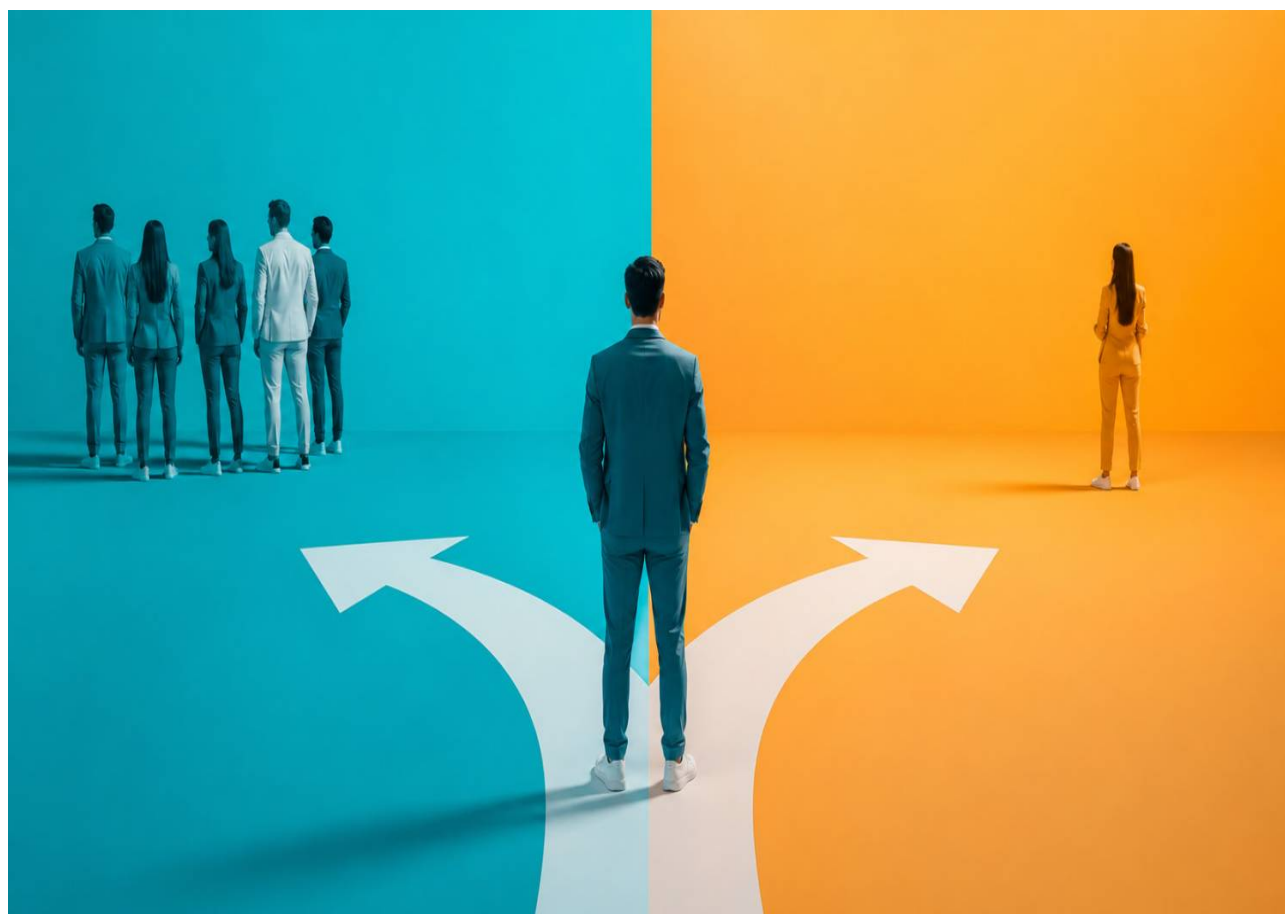
- ذهنیت رشد و سازگاری: استعدادهای برتر به‌طور مستمر در حال یادگیری، تطبیق و تکامل‌اند. آن‌ها کنجکاوی نشان می‌دهند، مشتاق دریافت بازخورد هستند و برای پیش‌بینی آینده و ایفای نقش مؤثر در آن، به دنبال اطلاعات می‌گردند.

نیازهای آینده سازمان هم‌خوانی داشته باشد. در نهایت، تأمل کنید که آیا افراد حاضر در جایگاه‌های کنونی، قابلیت هم‌راستایی با نقش‌های جدید و فرهنگی را که قصد پرورش آن را دارید، دارند یا خیر. در حوزه مدیریت استعداد، بسیاری از مدیران گرفتار ذهنیت «سبزه آن‌سوی حصار» می‌شوند و گمان می‌کنند افراد تازه‌وارد با مهارت‌های به‌روز، ابتکارهای جدید را بهتر اجرا خواهند کرد. گاهی این تصور درست است؛ اما نباید از افرادی که پیش‌تر بر روی آن‌ها سرمایه‌گذاری شده غافل شد. به‌جای آن، مشخص کنید چه کسانی می‌توانند به خلق آینده مشترک سازمان شما کمک کنند.

• همکاری و منش حرفه‌ای: استعدادهای برتر دیگران را توانمند می‌کنند. برخی از مؤثرترین افراد کسانی هستند که همواره آماده کمک‌اند و اجازه می‌دهند فرد دیگری موفقیت نهایی را رقم بزند. آن‌ها به موفقیت جمعی متعهدند و شخصیت حرفه‌ای‌شان در نحوه حضور، تعامل با دیگران و ارزش‌هایی که اعلام و اجرا می‌کنند، نمایان است.

• تناسب فرهنگی: میزان انطباق فرد با انتظارات و ارزش‌های خاص سازمان.

• تناسب «ابرقدرت‌ها»: توانمندی‌های منحصربه‌فرد و انرژی‌بخشی که فرد با خود به همراه می‌آورد (چه ذاتی و چه حاصل سال‌ها به‌کارگیری مهارت‌های آموخته‌شده) باید با



WELLCOMMS.IR



ورکام

آژانس روابط عمومی

آوازه برندتان را به گوش همه برسانید



HALVALAND

ترحلوا زعفرانی

SAFFRON TAR Halva



Halvaland



HALVALAND.COM



بوکشتاین®
برخیز و بدرخش!



عضوی از چهارمین گزارش
روابط عمومی باشید

تربوون



TRIBOON.NET