

آمادگی بنگاه‌های کوچک و متوسط

برای مواجهه با آینده



معاونت بررسی‌های اقتصادی
اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی تهران



منابع: گزارش‌های مجمع جهانی اقتصاد با عناوین

The big opportunity behind small businesses

Future Readiness of SMEs and Mid-Sized Companies: A Year On

ترجمه و تنظیم‌کننده: پریسا مطرانلویی

ناظر: سارا محمدی

واحد پژوهش و مطالعات اقتصادی معاونت بررسی‌های اقتصادی

اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی تهران

بهمن ۱۴۰۱

از طریق پست الکترونیکی زیر می‌توانید پیشنهادهای و نظرات اصلاحی خود را به واحد مربوطه منعکس نمایید:

researchcenter@tccim.ir

استفاده از مطالب این گزارش با ذکر منبع بلامانع است.



بنگاه‌های کوچک و متوسط ۹۰ درصد از تعداد کل بنگاه‌های جهان را تشکیل می‌دهند و تقریباً ۷۰ درصد از اشتغال و تولید ناخالص داخلی (GDP) در سراسر جهان توسط این بنگاه‌ها خلق می‌شود. تحقیقات اخیر مجمع جهانی اقتصاد نشان می‌دهد که ۶۷ درصد از بنگاه‌های کوچک و متوسط (SMEs) و بنگاه‌های میانی، مبارزه برای بقا را به عنوان چالش اصلی خود قلمداد می‌کنند. دیجیتالی‌شدن، ارتقای پایداری و حفظ و توسعه استعدادها از محورهای اصلی هستند که می‌تواند آمادگی بنگاه‌های کوچک و متوسط (SMEs) را برای مواجهه با آینده بهبود دهد.

دیجیتالی شدن در تجارت و امور مالی می‌تواند تاثیر زیادی بر افزایش کارایی، کاهش هزینه‌ها، افزایش سرعت و ارتقای شفافیت SMEها داشته باشد. نظرسنجی انجام شده توسط اتاق بازرگانی بین‌المللی (ICC) نشان می‌دهد که دیجیتالی‌سازی می‌تواند هزینه‌های مالی تجارت را تا ۳۵ درصد کاهش دهد.

پایداری: تخمین زده می‌شود که بنگاه‌های کوچک و متوسط و میانی، در مجموع تا ۷۰ درصد از آلودگی جهانی را تولید می‌کنند. در حالی که SMEهای تولیدی ۶۴ درصد از آلودگی هوا را موجب می‌شوند، تنها ۰.۴ درصد از این بنگاه‌ها از سیستم مدیریت زیست محیطی پیروی می‌کنند.

دستیابی به استعدادها و حفظ آنها یکی از مهم‌ترین چالش‌های پیش روی همه بنگاه‌هاست. اگرچه همه بنگاه‌های بزرگ و کوچک به نوعی با استراتژی‌های گوناگون مدیریت استعداد درگیر هستند، ولی عموماً ریسک‌ها برای بنگاه‌های کوچک و متوسط بیشتر است، زیرا آنها تا حد زیادی به تعداد محدودی از کارکنان جهت اداره امور متکی هستند و در هنگام استعفا و یا از دست دادن کارکنان کلیدی، می‌باید مبارزه و تلاش بیشتری برای حفظ و بهبود وضعیت، کنند.

طبقه‌بندی بنگاه‌های کوچک، متوسط و میانی

بر اساس طبقه‌بندی مجمع جهانی اقتصاد، بنگاه‌های اقتصادی بر اساس دو معیار **تعداد کارکنان و گردش مالی سالانه** به ۵ دسته اصلی تقسیم می‌شوند:

۱- کارآفرینان مستقل

۲- بنگاه‌های خرد

۳- بنگاه‌های کوچک و متوسط

۴- بنگاه‌های میانی

۵- بنگاه‌های بزرگ



طبقه‌بندی بنگاه‌های کوچک، متوسط و میانی – ادامه

کارآفرینان
مستقل

بنگاه‌های
خرد

کمتر از ۱۰ نفر کارکن
و حداکثر گردش مالی
سالانه ۱ میلیون دلار

بنگاه‌های کوچک
و متوسط

کوچک: کمتر از ۴۹ نفر کارکن و/یا حداکثر
گردش مالی سالانه ۵ میلیون دلار
متوسط: ۵۰ تا ۲۵۰ نفر کارکن و/یا حداکثر
گردش مالی سالانه ۵۰ میلیون دلار

بنگاه‌های میانی

۲۵۰ تا ۴۹۹۹ نفر کارکن و/یا حداکثر
گردش مالی سالانه ۱.۷۵ میلیارد دلار

بنگاه‌های بزرگ

بیش از ۵۰۰۰ نفر کارکن و/یا
حداقل گردش مالی سالانه
۱.۷۵ میلیارد دلار



بنگاه‌های کوچک و متوسط در خط مقدم آشفته‌گی‌های جهانی

دوران پسا کووید به طور قابل توجهی چالش برانگیزتر از آن چیزی است که اکثر مردم در ابتدا انتظار داشتند. تشدید تنش‌های ژئوپلیتیک، بحران انرژی، اختلالات زنجیره تامین، تورم شدید و رخدادهای گسترده آب و هوایی تنها برخی از مشکلاتی هستند که دهه آینده را به یک دهه سخت تبدیل می‌کند. بنگاه‌های کوچک و متوسط (SMEs) و بنگاه‌های میانی، اغلب در خط مقدم مواجهه با چنین تلاطماتی هستند. در واقع، برخی تخمین‌ها نشان از تعطیل شدن حدود یک سوم مشاغل کوچک در نتیجه همه‌گیری کووید ۱۹ و تعطیلی دائمی آنها به دلیل شوک این همه‌گیری دارند. این موضوع باعث می‌شود که بسیاری از بنگاه‌های باقی مانده بر بقا و رشد خود تمرکز کنند، که به نوبه خود اغلب مانع از توجه آنها به سایر عناصر ضروری برای رشد بلندمدت می‌شود.

بر اساس نظرسنجی انجام شده، چالشی که ۶۷ درصد از مدیران بنگاه‌های کوچک و متوسط (SMEs) و بنگاه‌های میانی، را به خود مشغول کرده، بقا و گسترش است و تقریباً نزدیک به نیمی از بنگاه‌های مزبور (۴۸ درصد)، دسترسی به استعدادهای مورد نیاز و حفظ آن را به عنوان یکی از چالش‌های اصلی خود مطرح می‌کنند. در مقابل، تنها ۲۵ درصد از آنها فناوری و نوآوری را به عنوان یکی از حوزه‌های اصلی تمرکز خود عنوان کرده و همچنین تنها ۷ درصد از بنگاه‌های بنگاه کننده در نظرسنجی، پایداری را به عنوان یک چالش کلیدی خود می‌دانند.

چالش‌های اصلی مدیران بنگاه‌های کوچک و متوسط و بنگاه‌های میانی



آمادگی برای آینده



آمادگی برای آینده به عنوان مجموعه‌ای از رویکردها، قابلیت‌ها و جهت‌گیری‌ها تعریف می‌شود که بنگاه‌ها را قادر می‌سازد در آینده شکوفا شوند.

آمادگی برای آینده شامل سه رکن اصلی است:

• **رشد بلندمدت:** توانایی ایجاد قدرت مالی پایدار که توسط مدل‌های تجاری، محصولات و یا خدمات نوآورانه ایجاد می‌شود.

• **تأثیر اجتماعی:** توانایی پرداختن به اثرات خارجی بالقوه مثبت و منفی و با توجه به اینکه نتایج هر کسب و کار به طور مثبت و در راستای اهداف محیطی، اجتماعی و حاکمیتی بر جامعه تأثیرگذار است.

• **ظرفیت تطبیق:** توانایی توسعه سطوح بالایی از انعطاف‌پذیری و چابکی که بنگاه را قادر می‌سازد تا فرصت‌ها را در زمان بروز، شناسایی نموده و از آنها استفاده کند و در مدل‌های تجاری آینده تأثیرگذار باشد.

ظرفیت تطبیق:

چابکی	تاب آوری
<p>بنگاه‌های کوچک‌تر تمایل دارند کانال‌های ارتباطی کمتر و مستقیم‌تری بین بخش‌ها و رهبران سازمان داشته باشند. این رویه به آنها اجازه می‌دهد تا واکنش موثرتر و سریع‌تری داشته باشند و پاسخگویی بهتری به نیازهای فعلی بازار از خود نشان دهند.</p>	<p>در مواقع بحران، سازمان‌ها به منابع مالی و اجتماعی مازاد نیاز دارند که به آن منابع کمکی می‌گویند. در مقایسه با بنگاه‌های بزرگ‌تر، بنگاه‌های کوچک‌تر تمایل دارند به منابع مالی، نیروی کار ماهر و زیرساخت‌ها دسترسی داشته باشند تا به آنها برای سرپاماندن در طول بحران‌ها کمک کند.</p>





رهبری و استعداد به عنوان فرا محرک‌های آمادگی آینده

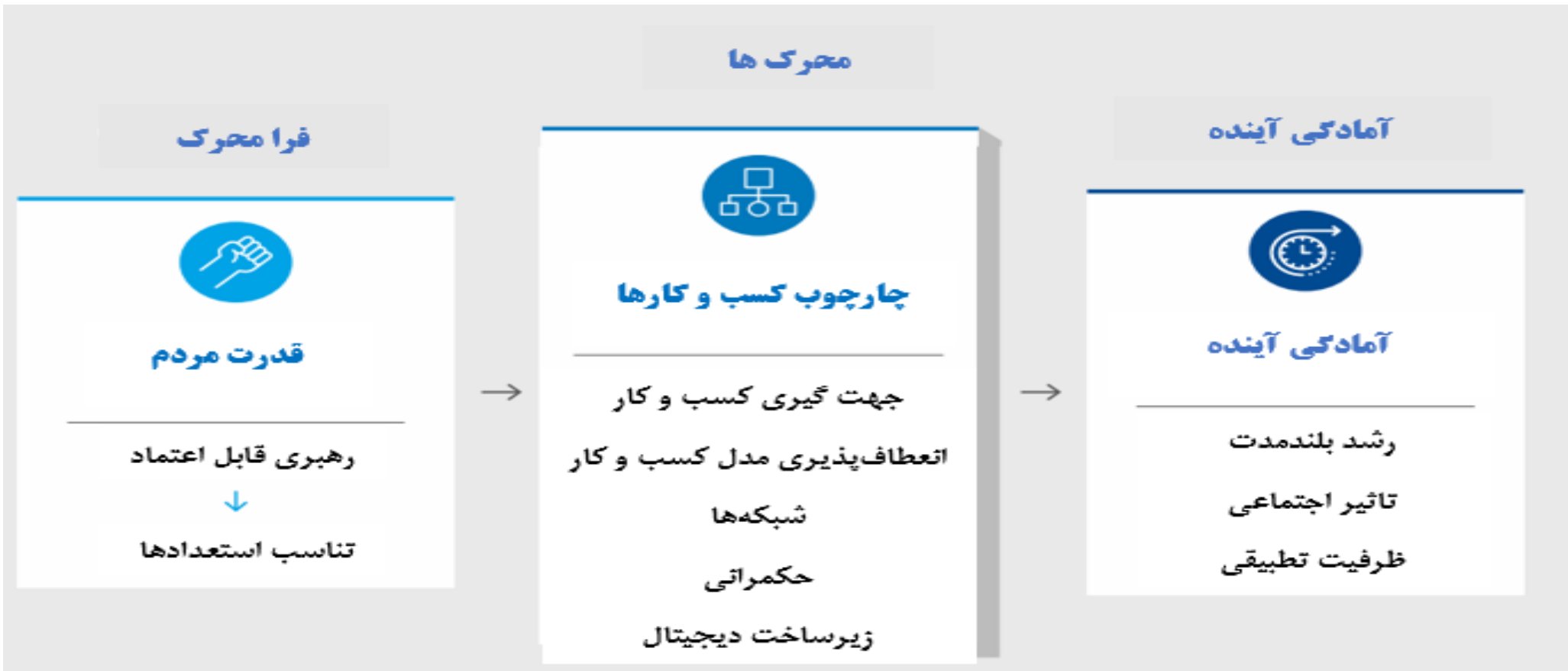
رهبری:

یافته‌ها نشان می‌دهد که وجود رهبری قابل اعتماد، تأثیر مثبت و معناداری بر هر سه رکن آمادگی آینده بنگاه دارد. رهبری قابل اعتماد پیش‌بینی‌کننده قوی رشد مالی بلندمدت، تأثیر اجتماعی و ظرفیت تطبیقی است. با این حال، در حالی که وجود رهبران معتمد ضروری است و به شدت بر آمادگی آینده بنگاه‌ها تأثیرگذار است، ولی کافی نیست.

تناسب استعدادها:

استعداد باید به عنوان دارایی اصلی برای بنگاه‌های کوچک‌تر در نظر گرفته شود. در این زمینه، افراد «مناسب» به هدف بنگاه باور دارند، با دیگران همکاری می‌کنند و ویژگی‌های مکملی مانند تدبیر و اشتیاق در ایفای نقش‌های خود دارند. این به این معنا نیست که افراد در بنگاه‌های بزرگ‌تر به عنوان یک دارایی در نظر گرفته نمی‌شوند، و یا مهارت‌ها در ارتباط با استعدادها کاملاً بی‌اهمیت هستند. با این حال، با کمبود منابع مالی برای پیشنهاد حقوق و مشوق‌های رقابتی، استخدام و آموزش افراد مناسب برای مشاغل کوچک‌تر، بسیار مهم است. بنگاه‌های کوچک‌تر نیز تمایل بیشتری به استخدام افراد کم‌صلاحیت دارند که خواهان بسته‌های پاداش کمتری هستند. این باور ناشی از این است که مهارت‌های سخت را می‌توان توسعه داد در حالی که تأثیرگذاری بر سازگاری فرهنگی دشوارتر است. هر چه اندازه سازمان کوچک‌تر باشد، عوامل مرتبط با تناسب استعدادها در استخدام نیروهای انسانی اهمیت بیشتری دارد.

محرك‌های آمادگی آینده



* حکمرانی شامل پنج بعد است: هدف و استراتژی حکمرانی، کیفیت بدنه حکمرانی، مشارکت ذینفعان، رفتار اخلاقی، نظارت بر ریسک و فرصت

بنگاه‌های کوچک و متوسط (SME) و بنگاه‌های میانی، بسته به سطح بلوغ خود، می‌توانند از موارد زیر برای تقویت انعطاف‌پذیری استفاده کنند:

- **ظهور:** وجود رهبرانی قابل اعتماد در بنگاه‌ها به طور مثبت و قوی بر آمادگی آینده آنها تأثیر می‌گذارد. آنها با چشم‌انداز و ارزش‌ها، خودآگاهی، خودتنظیمی، الگوبرداری مثبت و تشویق اصالت، رهبری می‌کنند. آنها تمایل به توانمندسازی کارکنان دارند که متعاقباً موجب افزایش تلاش کارکنان برای انجام مأموریت سازمانی آنها می‌شود.
- **توسعه:** تناسب استعدادها باید به عنوان محرک اصلی انعطاف‌پذیری و تاب‌آوری برای بنگاه‌های کوچک‌تر درک و در نظر گرفته شود. در این زمینه، افراد «مناسب» به هدف بنگاه اعتقاد دارند، با دیگران همکاری می‌کنند و در ایفای نقش‌های خود ویژگی‌های مکمل مانند تدبیر و اشتیاق دارند. بنگاه‌های کوچک‌تر می‌توانند به ارزش‌ها متوسل شوند و محیطی همسو با این ارزش‌ها فراهم کنند.
- **تحکیم:** در حالی که وجود هماهنگی میان رهبران و استعدادها به طور قابل توجهی بر انعطاف‌پذیری و آمادگی آینده بنگاه‌های کوچک‌تر تأثیر می‌گذارد، بنگاه‌های بالغ‌تر باید بر روی توسعه چارچوب‌های کسب و کار مانند جهت‌گیری، انعطاف‌پذیری مدل کسب و کار، شبکه‌ها، زیرساخت‌های دیجیتال و حکمرانی تمرکز کنند.

مجمع جهانی اقتصاد چگونه به ایجاد یک سیستم مالی کارآمدتر، انعطاف پذیرتر، فراگیرتر و عادلانه تر کمک می کند؟

تشخیص و بررسی تأثیر محیط سیاست گذاری بر توانایی بنگاهها برای پیشرفت بسیار حائز اهمیت است. سیاست گذاران، سرمایه گذاران و سایر ذینفعان باید اطمینان حاصل کنند که از حداکثر توانشان برای کمک به ایجاد آمادگی برای آینده استفاده می کنند.

بنگاههای کوچک و متوسط (SMEs) و بنگاههای میانی، قابلیت و نقاط قوت منحصر به فردی برای تغییر مدل های کسب و کار خود برای آماده سازی آینده دارند و می باید به آنها کمک شود تا به پتانسیل کامل خود برسند.

مجمع از بینش های ایجاد شده در این کار برای حمایت بیشتر از بنگاههای کوچک و متوسط (SMEs) و بنگاههای میانی در مسیر آمادگی آنها برای آینده استفاده خواهد کرد. که این شامل خود ارزیابی آمادگی آینده و ابزار معیار، ایجاد یک جامعه دیجیتالی از بنگاههای کوچک و متوسط برای یادگیری متقابل بنگاهها و همچنین ملاقات با کارشناسان است.



تحول دیجیتال

دیجیتالی شدن می‌تواند تاثیر زیادی در تجارت و امور مالی بنگاه‌های کوچک و متوسط، از جهت افزایش کارایی، کاهش هزینه‌ها، افزایش سرعت و ارتقای شفافیت داشته باشد. با کمک تجزیه و تحلیل داده‌ها، بنگاه‌های کوچک و متوسط می‌توانند مدل تولید خود را تعدیل نموده و بهره‌وری را افزایش دهند. پلتفرم‌های دیجیتال می‌توانند بنگاه‌های کوچک و متوسط را قادر به دسترسی به خدمات بهتر و تخصصی‌تر و در عین حال رشد کسب و کار خود در بازارهای جدید بدون تحمیل بار اجرایی قابل توجه، کنند. نظرسنجی انجام شده توسط اتاق بازرگانی بین‌المللی (ICC) نشان می‌دهد که دیجیتالی‌سازی می‌تواند هزینه‌های مالی تجارت را تا ۳۵ درصد کاهش دهد.





تحول دیجیتال – توصیه‌هایی برای رهبران کسب و کارها و سیاست‌گذاران

رهبران کسب و کار:

- راه‌اندازی و اجرای مدل‌های کسب و کار دیجیتال بر اساس استراتژی دیجیتالی شفاف
- تعیین یک سخنگو برای بسیج کارکنان و تحریک انگیزه و تمایل آنها برای پیوستن به آن
- دیجیتالی کردن اطلاعات برای ایجاد داده‌های موردنیاز
- جمع‌آوری داده‌های مرتبط و اطمینان‌یابی از شفافیت داده‌ها برای هدایت نوآوری محصول یا خدمات

سیاست‌گذاران:

- سرمایه‌گذاری در زیرساخت‌های دیجیتال از طریق دارا بودن استراتژی ملی منسجم برای مبارزه با مسائل امنیت سایبری

رسیدگی به بحران انرژی

- بنگاه‌های کوچک‌تر نیز می‌توانند از کاهش بوروکراسی سود ببرند. مطالعه BVMW نشان داده که ۸۰ درصد از بنگاه‌های کوچک و متوسط خواستار کاهش بوروکراسی و مقررات زدایی برای تسهیل رویه‌ها هستند. تسهیل فرآیندها از طریق تحول دیجیتالی بنگاه‌ها می‌تواند به آنها در ارائه راه‌حل‌های دیجیتال و استفاده از فناوری برای افزایش کارایی در مدل کسب و کار و زنجیره تامین و برنامه پایداری کمک کند.

پایداری

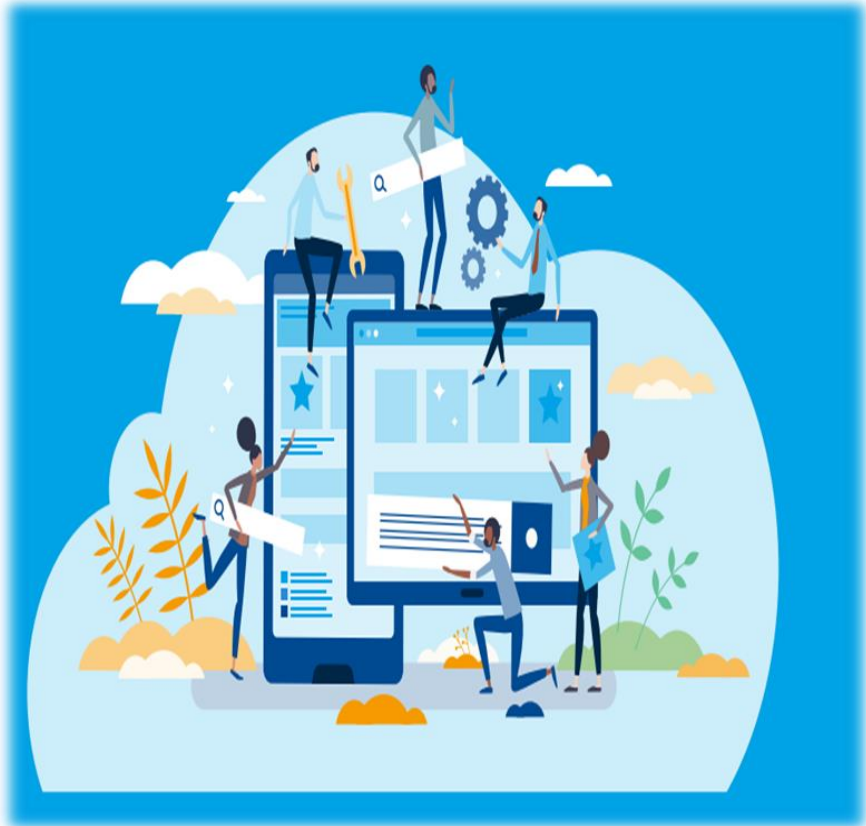


نقش بنگاه‌های کوچک و متوسط در محیط زیست پایدار

تخمین زده می‌شود که بنگاه‌های کوچک و متوسط و میانی، در مجموع تا ۷۰ درصد از آلودگی جهانی را تولید می‌کنند. در حالی که SMEهای تولیدی ۶۴ درصد از آلودگی هوا را موجب می‌شوند، تنها ۰.۴ درصد از این بنگاه‌ها از سیستم مدیریت زیست محیطی پیروی می‌کنند.

طبق گزارش آژانس محیط زیست بریتانیا، از هر ده حادثه آلودگی هشت مورد توسط بنگاه‌های کوچک‌تر رخ می‌دهد.

بر اساس گزارش‌هایی که پس از کنفرانس تغییرات آب و هوایی سازمان ملل متحد COP26 منتشر شد، هدف کشورها برای کربن‌زدایی تا سال ۲۰۵۰ قابل دستیابی نیست مگر اینکه بنگاه‌های کوچک و متوسط نیز در برنامه‌های کاهش کربن بنگاه‌های بزرگتر مشارکت و جزء عوامل آن قرار گیرند. در حالی که بسیاری از سازمان‌های بزرگ ابتکارات پایداری و کم‌کربن را راه‌اندازی کرده‌اند، این موارد هنوز در بنگاه‌های کوچک و متوسط، غیررایج بوده یا هنوز به بلوغ نرسیده‌اند.





ارتباط سطح بلوغ با اقدامات برای دستیابی به عملکرد تجاری پایدار

سطح بلوغ	فاز	حوزه های تمرکز	مخارج سرمایه ای	صرفه جویی در انرژی، کاهش هزینه های عملیاتی	دوره ی باز پرداخت	موضع گیری بنگاه
پایین	هنوز به پایداری نمی اندیشد	روشنایی، سرمایه ش، گرمایش و تغییر تاسیسات	کم	متوسط	کوتاه	/
پایین تا متوسط	در مورد شیوه های پایداری نمی اندیشد	تغییر در ابزارها در فرآیندهای مختلف	متوسط	قابل توجه	کوتاه	/
متوسط	برخی از شیوه های پایدار اجرا شده است، اما به راهنمایی بیشتری نیاز دارند.	منابع انرژی تجدیدپذیر	متوسط	قابل توجه	کوتاه	یک سرمایه گذار زیست محیطی در اکوسیستم شوید که باعث افزایش شهرت برند می شود.
متوسط تا بالا	مبتکر محصول	ماشین آلات کارآمد انرژی	بالا	قابل توجه	متوسط	مسیرهای اقتصادی جدید باز می شود. در بخش خود یک مبتکر شوید.
بالا	تمرکز بر پاسخگویی	تحول سازمانی از طریق فناوری، فرآیندها، تغییرات ساختاری و فرهنگی	بالا	نسبتا طولانی		به یک قهرمان پایداری/مشاور سبز SME تبدیل شوید.



پایداری – توصیه‌هایی برای رهبران کسب و کارها

برای اتخاذ سیستماتیک شیوه‌های کم‌کربن و متحول شدن، بنگاه‌های کوچکتر به مهارت‌ها، تخصص و شایستگی‌هایی در نیروی کار خود نیاز دارند که ظرفیت تحول سازمانی را افزایش دهد.

– ایجاد مکانیسم‌هایی که به اشتراک‌گذاری دانش، هم‌آفرینی (خلق مشترک) و تبادل بین کارکنان را با تمرکز بر شیوه‌های دوست‌دار محیط زیست، مدل‌های کسب و کار چرخشی، مهندسی مجدد فرآیندهای کسب و کار و زمینه‌های پیاده‌سازی در فعالیتهای تجاری و جریان‌های کاری موجود، تسهیل می‌کند.

– حرکت به سمت فرهنگ سازمانی که هماهنگی بین بخشی، همکاری بین رشته‌ای، تصمیم‌گیری مبتنی بر داده، ریسک‌پذیری، و ذهنیت چابک، تجربی و سازگار را ممکن می‌سازد.

– برای استانداردسازی فرآیند (مثلاً استفاده از ISO 14000) برنامه‌ریزی کنید و در عین حال از شیوه‌های کم‌کربن و پایدار استفاده کنید.

– ایجاد ظرفیت در سطح جامعه و منطقه از طریق ذینفعان (متخصصان صنعت، دانشگاهیان، سیاست‌گذاران و مشتریان نهایی).

– رفاه کارکنان باید در اولویت قرار گیرد زیرا عملکردهای اقتصادی و زیست‌محیطی به توانایی کارکنان برای ایجاد پویایی SMEها در ایجاد نوآوری و پذیرش تغییر بستگی دارد.

علاوه بر این، سرمایه‌گذاری‌های پایدار باید بر ارتقای مهارت کارکنان متمرکز شود و خلق اشتغال جدید باید به عنوان معیاری برای عملکرد اجتماعی SMEها در نظر گرفته شود.



پایداری – توصیه‌هایی برای سیاست‌گذاران

سیاست‌گذاران باید زمینه بازی برابر را از طریق تنظیم و اعمال مقررات سیاستی در رابطه با شیوه‌های پایدار و سبز ایجاد کنند.

– دولت‌ها باید در تسهیل فرآیندها و به رسمیت شناختن گواهینامه‌های مرتبط با فرآیندهای فناورانه و طرح‌های پایداری حمایت کنند.

– سیاست‌گذاران باید مشروعیت این گواهی‌ها را در اجازه فعالیت به کسب و کارهای داخلی و بین‌المللی به رسمیت بشناسند.

– سیاست‌گذاران باید استانداردهای یکسانی را ارائه کنند که بر اساس آن ابتکارات بنگاه‌ها در حوزه پایداری اندازه‌گیری می‌شود. به عنوان مثال، اقدامات مربوط به اثرات زیست‌محیطی و اجتماعی معمولاً تمایل دارند به صورت تک‌موردی (برای موضوع خاصی) باشند که در حال حاضر توسط گروه‌های کوچکتری از ذینفعان اختصاصی توسعه یافته است.

– ارائه دستورالعمل‌های روشن‌تر در مورد چگونگی اندازه‌گیری تأثیر اجتماعی در سراسر زنجیره ارزش، و اختصاص منابع برای اندازه‌گیری تأثیرات پایداری به ویژه در صنایع گوناگون.

– مؤسسات مالی در شناسایی بنگاه‌های کوچک و متوسط پایدار از طریق نرخ‌های بهره پایین‌تر نقش دارند. همچنین سهامداران می‌توانند بنگاه‌های کوچک و متوسط پایدار را با سرمایه‌گذاری صبورانه هدف قرار دهند.

این توصیه‌ها برای یک استاندارد ملی یا احتمالاً جهانی اقدامات قابل انجام بنگاه‌های کوچک و متوسط برای افزایش جنبه پایداری در آینده را مشخص می‌کند. بنگاه‌های کوچک و متوسط همچنان با محدودیت‌های اعتباری جدی مواجه هستند که با الزامات سختگیرانه شناسایی مشتری توسط مؤسسات اعتباری و لزوم انطباق با مقررات ضد پولشویی مؤسسات مالی، همراه است. به طور متوسط، ۴۵٪ از درخواست‌های تأمین مالی تجاری بنگاه‌های کوچک و متوسط توسط بانک‌ها رد می‌شود، در حالی که این نرخ برای بنگاه‌های بزرگ و چندملیتی ۱۷٪ است.



استعداد



اگرچه همه بنگاه‌های بزرگ و کوچک به نوعی با استراتژی‌های گوناگون مدیریت استعداد درگیر هستند، ولی عموماً ریسک‌ها برای بنگاه‌های کوچک و متوسط بیشتر است، زیرا آنها تا حد زیادی به تعداد محدودی از کارکنان جهت اداره امور متکی هستند و در هنگام استعفا و یا ازدست‌دادن کارکنان کلیدی، می‌باید برای حفظ و بهبود وضعیت، مبارزه و تلاش بیشتری کنند. چالش‌های بنگاه‌های کوچک و متوسط در زمینه استعداد عبارتند از :

۱. بنگاه‌های کوچک و متوسط به کارکنان بسیار سازگار نیاز دارند.

۲. بنگاه‌های کوچک و متوسط، رویه‌های رسمی کمتری در حوزه منابع انسانی دارند.

۳. بنگاه‌های کوچک و متوسط و میانی در بازار کار کمتر مشاهده می‌شوند زیرا یکی از دغدغه‌های مهم آنها ضرورت تلاش و مبارزه برای یافتن کارکنانی با سطوح دستمزد و مزایای رقابتی است.

توصیه‌های مدیریت استعداد در سال‌های اخیر

بنگاه‌ها در هر اندازه‌ای، شروع به درک و پذیرش مفهوم مدیریت استعداد (به آن دسته از کارکنان ماهر اولویت می‌دهد که به بهترین وجه برای کمک به رشد و مزیت رقابتی بنگاه کمک کنند) کرده‌اند. مدیریت استعداد، رویکرد یک بنگاه به اشتغال را از حوزه مدیریت صرف بیرون کشیده و آن را در استراتژی کسب و کار ادغام نموده و ضرورت استعداد برای دستیابی به نقاط عطف بنگاه را برجسته می‌کند. بنگاه‌های کوچک و متوسط برای بهبود مدیریت استعدادهای سازمان خود، باید بر حوزه‌هایی تمرکز کنند که در آن مزیت نسبی دارند.



بر اساس مطالب کتاب Village Capital اشتباه عمده‌ای که مدیران بنگاه‌ها مرتکب می‌شوند، استخدام نیروی انسانی موردنیاز برای مرحله‌ای است که در آن هستند، نه برای مرحله‌ای که می‌خواهند به آن برسند. همچنین در این کتاب آمده است که سرمایه‌گذاران چالش استعدادها را تشخیص می‌دهند و استراتژی استعدادیابی بنگاه را هنگام تصمیم‌گیری برای سرمایه‌گذاری به طور جدی در نظر می‌گیرند. این کتاب توصیه می‌کند که بهتر است بنگاه‌ها هنگام بررسی استخدام نیروی جدید هفت سوال زیر از خود بپرسند:

پنج کار بزرگی که باید در ۱۸ تا ۲۴ ماه آینده انجام دهید چیست؟

چه مهارتی با هریک از موارد فوق، مرتبط است؟

کدام مهارت‌ها در داخل سازمان وجود دارند؟ کدام مهارت‌ها را باید پیدا کنید؟ (استخدام جدید، مشاور، سرمایه‌گذار)

تقریباً چه مدت زمانی به این مهارت‌ها نیاز خواهید داشت؟

چه نوع پیشینه/ تجاربی می‌تواند مهارت‌های مورد نیاز را فراهم کند؟

برای دستیابی به نقاط عطف کسب و کار به چه دیدگاه‌هایی در تیم سازمان خود نیاز دارید؟

موفقیت در این موقعیت جدید چگونه خواهد بود؟

امنیت روانی

امنیت روانی به محیطی اطلاق می‌شود که در آن بیان ایده‌ها و نظرات بدون قضاوت یا عواقب، برای اعضای سازمان ایمن است. در یک محیط امن از نظر روانی، کارکنان اجازه دارند در عین حال که می‌توانند اشتباهات را بپذیرند، با هم یاد بگیرند، پیشرفت کنند و ریسک کنند. نتایج بررسی‌های مجمع جهانی اقتصاد تایید می‌کند که وجود رهبرانی قابل اعتماد به ایجاد این محیط برخوردار از امنیت روانی که تأثیرات سازمانی مثبتی بر ارتقای آمادگی برای آینده دارد، کمک می‌کند.

ارتقاء مهارت و پویایی را در اولویت قرار دهید:

مطالعه انجام شده توسط Deloitte نشان داده که رایج‌ترین دلیلی که یک نفر نیروی شاغل در سازمان به ترک یک بنگاه فکر می‌کند، عدم پیشرفت شغلی است. ارائه‌دهندگان خدمات پشتیبانی کسب و کارها می‌توانند نقش مهمی در تجهیز بنگاه‌های کوچک و متوسط برای ایجاد ابتکارات آموزشی و توسعه با کیفیت از طریق حمایت مالی و فنی ایفا کنند.





ویژگی‌های فرهنگ مسیر شغلی "مبتنی بر رشد"

رویکردهای عملی

- چندین مسیر شغلی منعطف را ارائه دهید که تجارب جذابی را برای جذب و حفظ استعدادها ارائه می‌دهد، به طور مثال سازمان‌ها باید مسیرهایی را برای مشارکت‌کنندگانی که اشتیاق مدیریت ندارند، ایجاد کنند.
- از همکاری مداوم با کارکنان برای رسیدن به راه‌حل‌هایی متناسب با نیازهای تجاری و خواسته‌های فردی آنان استفاده کنید.

مسیرهای قابل توافق

- به کارکنان با عملکرد بالا، با ارتقای معنادار پاداش دهید.

- فرصت‌هایی برای کارکنان برای کار در کشورهای دیگر فراهم کنید.

- چشم‌انداز پیشرفت شغلی در بازارهای نوظهور که عناوین شغلی و رتبه‌ها ارزش فرهنگی قابل توجهی دارند بسیار مهم است.

پیشرفت کارکنان

- ایجاد آگاهی در مورد فرصت‌های موجود در سازمان با استفاده از برنامه‌های مشاوره و آگهی‌های شغلی

- راهنمایی کارکنان در ایجاد مسیرهای شغلی خود از طریق مسیرهای عمومی و اختصاصی توسعه‌ای انعطاف‌پذیر

رهبری و برنامه‌ریزی



- ❑ رهبران بنگاه‌های کوچک و متوسط باید بر پرکردن شکاف تاب‌آوری و انعطاف‌پذیری خود با سایر بنگاه‌ها و همچنین بهره‌برداری از سطح بالای چابکی ناشی از اندازه کوچک‌ترشان، به عنوان یک مزیت رقابتی تمرکز کنند.
- ❑ ایجاد قابلیت‌ها برای آمادگی آینده نباید به عنوان ابتکارات موقت توسعه یابد، بلکه باید در استراتژی‌های کلیدی بنگاه و فرآیندهای تصمیم‌گیری، به طور ایده‌آل از ابتدا گنجانده شود، به طوری که بخشی از زیربنای اصلی بنگاه، محسوب شود.
- ❑ داشتن ایده‌های عملی و عمل‌گرایانه در مورد چگونگی آغاز این فرآیند و همچنین داشتن گروهی از هم‌تایان برای به اشتراک‌گذاری غیررسمی‌تر تجارب، شکست‌ها و بهترین شیوه‌های عملکردی، بسیار ارزشمند خواهد بود.
- ❑ با توجه به اینکه بنگاه‌های کوچک‌تر راه طولانی‌تری در ایجاد آمادگی آینده خود دارند، مهم است که تأثیر مستقیم و مهمی را که محیط سیاسی گسترده‌تر آنها بر توانایی آنها برای پیشرفت دارد، بشناسیم. بنابراین برای سیاست‌گذاران، سرمایه‌گذاران و سایر ذینفعان بسیار مهم است که هر چه در توان دارند برای کمک به ایجاد آمادگی آینده این بخش از اقتصاد انجام دهند.
- ❑ یکی از حوزه‌های تاثیرگذار مداخله‌گری در سطوح سیستم، حول تجارت دیجیتال می‌چرخد که شامل اجرای اقدامات هدفمند برای هماهنگ‌سازی و هدایت قابلیت همکاری داده‌های تجاری در سراسر مرزها و زنجیره‌های تامین است. این امر تا حد زیادی به تسهیل تجارت بین‌الملل برای بنگاه‌های کوچک‌تر کمک می‌کند.