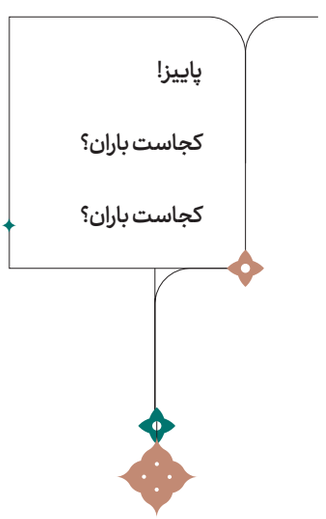

پاییز!
کجاست باران؟
کجاست باران؟

آوند

ناشر	هلدینگ باران
مجری	آرین انزان‌پور / مدیریت روابط‌عمومی
سردبیر	محسن برجی / استودیو رسانه فردا

BARAN GROUP
روابط عمومی و ارتباطات برند

طراحی
مدیر هنری و طراح گرافیک:
استودیو چپ‌چین
داوود مرگان | جواد زری‌نیا | زهرا فدوی
طراحی نشانه: مهرداد مرادیان

چاپ
ناظر چاپ:
مهدی کیانی | مسعود باغانی
چاپ: ایران زمین
تیراژ: ۵۰۰ نسخه

آتلیه عکس:
استودیو فرافکر
کیوان شهبازی

شورای سیاست‌گذاری آوند:
محمدرضا اولی
حامد مقدسی
مجتبی هاشمیان
آرین انزان‌پور
رضا نوریانی
محسن برجی

با سپاس از:
شهرزاد رحیم‌اقلی
الهه یحیی‌زاده

ایمیل:
avand@baran.ir
ارتباطات برند گروه باران:
brand.baran.ir

آدرس: مشهد، هاشمیه ۱۰، پلاک ۴۷، ساختمان هلدینگ باران،
واحد ارتباطات برند، مجله آوند
تلفن: **۳۱۵۵۱ (۰۵۱)**
تماس با مجله در پیام‌رسان‌ها: **۰۹۰۵۳۳۷۸۲۰۱**

۰۴ پرونده
تحول استراتژیک در هلدینگ باران

۲۶ باران هوم
باران‌هوم رنگ و بوی باران است

۳۴ ارتباطات برند
روایت‌هایی از واحد ارتباطات برند

۴۲ سرمایه‌های انسانی
مفهوم برند کارفرمایی

۵۴ حوالیِ باران
خاطره باران و آخرین ساکنی که چشمش به آفتاب باز می‌شود

۵۶ روایت‌های باران
خبرهای تازه از گروه باران

۶۴ کارتون سازمانی
تغییر در سازمان

تحول استراتژیک در شرکت‌های هلدینگ

پیچیـده و ظریف

«تحول استراتژیک» از موضوعاتی است که هیجانات زیادی را به همراه خودش خلق می‌کند. احتمالاً همهٔ مدیران معتقدند برنامه‌هایی که از روز نخست حضورشان در جایگاه مدیریتی به اجرا درآورده‌اند، یک نمونهٔ عینی از ایجاد تحول استراتژیک در سازمان است. در داخل واحدهای سازمانی، نیروهای کارشناسی هر روز از صبح خودشان را در حال سپری کردنِ زمان روی اسناد و جدول‌ها و هدف‌گذاری‌هایی می‌بینند که قرار است سازمان‌شان را متحول کند. در دانشگاه، آشفته‌ترین واحد درسی با عنوان تحول استراتژیک ارائه می‌شود و در طی ترم، کشکولی از مسائل متنوع ولی سطحی و بی‌ربط به اسم تحول استراتژیک روخوانی می‌شود. پروژه‌های مشاورهٔ مدیریت هم دست‌کمی از این موارد ندارند؛ هرجا مشاور تصور کند به‌کارگیری عبارت تحول استراتژیک می‌تواند امضای قرارداد را تضمین کند و مبلغ پروژه را سنگین‌تر کند، از استفاده از آن ابایی نخواهد داشت!

این موضوع پرهیجان، مصائب تلخ و شیرینی دارد. متأسفانه سازمان‌ها یک‌شبه متحول نمی‌شوند. برخی از سازمان‌ها حتی یک‌ساله هم متحول نمی‌شوند و برخی دیگر، کلاً قصد تحول ندارند. مسیر هم البته پر پیچ و خم است. انبوهی از دلایل و موانع و چالش‌های ریز و درشت، مثل سنگریزه‌های نوک‌تیز در یک جادهٔ خاکی، پیش روی پاهای برهنهٔ عابران ریخته شده است و نمی‌شود در این مسـیر قدم زد و زخم نخورد! از آن هم بدتر، این مسـیر پر پیچ‌وخم، در بسیاری از مواقع به ناکجاآباد ختم می‌شود: انبوه پروژه‌های بهبود نیمه‌کاره، هزینه‌های ریخته‌شده، سیستم‌ها و زیرساخت‌هایی که با هم هم‌خوانی ندارند، و فرهنگی که توی ذوق می‌زند.

تغییر ساختار در شرکت‌های هلدینگ

یکی از دشوارترین و در عین حال کلیدی‌ترین صورت‌مسئله‌ها در شرکت‌های هلدینگ، «ساختار سازمانی» است. معمولاً تا صحبت از ساختار و سازماندهی می‌شود، چارت سازمانی و اسناد تفصیلی شرح شغل در ذهن متبادر می‌شود، اما ساختار سازمانی در شرکت‌های هلدینگ دغدغه‌ای فراتر از اینهاست و ظرافت و پیچیدگی‌های ویژهٔ خودش را دارد.

اصولاً وجود یک هلدینگ به معنای وجود تعدادی شرکت تابعه و مجموعه‌ای از دارایی‌هاست و هلدینگ وظیفهٔ راهبری و نظارت بر این مجموعه از بنگاه‌ها و دارایی‌ها را بر عهده می‌گیرد. با چنین مختصاتی، سازماندهی و ساختار شرکت‌های هلدینگ باید نقش‌هایی فراتر از نقش یک بنگاه تجاری تک‌کسب‌وکاره را بر عهده بگیرد و بتواند علاوه بر ایفای وظایفش در راهبری این مجموعه، کارکردها و وظایف ناشی از شخصیت حقوقی خودش را نیز به سرانجام برساند. وجود پاره‌ای از واحدها نظیر معاونت امور شرکت‌ها یا معاونت مجامع در شرکت‌های هلدینگ، ناشی از این پیچیدگی ساختاری است. علاوه بر آن، ماهیت هلدینگ‌ها در سرمایه‌گذاری برای خرید شرکت‌های جدید یا دنبال کردن ایده‌های کسب‌وکاری نو، بر این پیچیدگی می‌افزاید.

از سوی دیگر، نباید ساختار شرکت‌های هلدینگ را تنها از جنبهٔ پیچیدگی مورد توجه قرار داد. نوع و ماهیت روابطی که میان معاونت‌ها و مدیریت‌های ستاد هلدینگ با مدیران عامل و تیم مدیران ارشد شرکت‌های زیرمجموعه شکل می‌گیرد، مستلزم پرداختن به مسئلهٔ سازماندهی از جنبهٔ ظرافت است. معماری این روابط و طراحی سازوکارهایی که امکان کنترل بهینه روی تصمیم‌ها و اقدامات شرکت‌های زیرمجموعه را فراهم آورد، اغلب در قالب «استراتژی سرپرستی» به انجام می‌رسد. طراحی ساختار در شرکت‌های هلدینگ بدون تدوین و مستندسازی استراتژی‌های سرپرستی، نتیجه‌ای به جز دوباره‌کاری و اتلاف منابع به همراه نخواهد داشت.

دوسوتوانی

شرکت‌های هلدینگ و گروه‌های کسب‌وکار به طور مستمر در معرض تغییر و تحول در سبد کسب‌وکارهای خود قرار دارند؛ شرکت‌های جدیدی را می‌خرند و به ترکیب گروه‌شان اضافه می‌کنند، در کسب‌وکارهای جدیدی وارد می‌شوند، پرتفوی‌شان را متنوع می‌کنند و یا با ارزیابی ایده‌های نو در مسیر تأسیس و راه‌اندازی کسب‌وکارهای نو قدم می‌گذارند. این یعنی یک شرکت هلدینگ باید در بهره‌برداری از توانمندی‌های موجود خود، با حداکثر کارایی و اثربخشی عمل کند و از همهٔ ظرفیت‌های موجودش استفاده کند. اما این پایان خط نیست و شرکت‌های هلدینگ بنا بر ذات و ماهیت‌شان، به جست‌وجوی فعالانهٔ فرصت‌های نو می‌پردازند و به قابلیت اکتشاف، به موازات قابلیت بهره‌برداری نیاز دارند. این مفهوم در دانش مدیریت سازمانی، «دوسوتوانی» نامیده می‌شود و اگر نگاهی به سازماندهی شرکت‌های موفق ایرانی و بین‌المللی بیندازید، متوجه می‌شوید که یکی از عوامل توفیق این شرکت‌ها، درهم‌آمیختن عنصر دوسوتوانی با ساختار سازمانی است.

تصور کنید برای انجام کارهایتان مجبور بودید از هر دو دست‌تان استفاده کنید؛ گاهی از دست چپ، گاهی از دست راست و گاهی هر دو دست هم‌زمان. تصور کنید که همهٔ افراد در سازمان شما با چنین چالشی مواجه بودند. توانایی استفادهٔ ماهرانه از هر دو دست، «دوسوتوانی» نامیده می‌شود.

حمایت‌گری و نظارت

یکی از ویژگی‌های اساسی شرکت‌های هلدینگ، حمایت‌گری و پشتیبانی از خلق ارزش است. وجود هلدینگ بدون ارزش‌آفرینی فاقد معنا و مفهوم است. در واقع هلدینگ‌ها شکل می‌گیرند تا بر اساس ویژگی‌ها و اقتضائات خاص‌شان، ارزش‌افزایی را در مجموعه شرکت‌های تابعه تسهیل کنند. از آن‌جایی‌که زیربناهای متفاوتی برای ارزش‌آفرینی در قالب یک هلدینگ وجود دارد، شیوهٔ حمایت و پشتیبانی، میزان مداخلهٔ ستاد در ارزش‌آفرینی و سبک‌های سرپرستی، تنوع قابل ملاحظه‌ای پیدا می‌کنند.

به‌طور طبیعی یکی از مهم‌ترین کارکردهای هلدینگ، اعمال نظارت بر سبد کسب‌وکارها و شرکت‌های تابعه و احراز اطمینان از حرکت مؤثر و کارآمد مجموعه شرکت‌های تابعه در راستای اهداف کلان هلدینگ است. ایفای چنین نقشی، نیازمند در نظر گرفتن سازوکارهای نظارتی است و این سازوکارها ممکن است در قالب فرایندها یا واحدهای سازمانی خود را در ساختار نمایان سازند.

چرا در آوند از تحول استراتژیک می‌نویسیم؟

به‌طور کلی، طرح‌ریزی و راهبری یک شرکت هلدینگ، نیازمند شفافیت پیرامون چهار مؤلفهٔ استراتژی رشد، استراتژی سرپرستی، استراتژی مدیریت دارایی و ساختار سازمانی است. علاوه بر این، شرکت‌های هلدینگ برای عمل به وظایف ذاتی‌شان نیازمند پاره‌ای از کارکردها مانند ایجاد و تقویت هم‌افزایی یا راهبری پروژه‌های توسعه هستند و ساختار سازمانی‌شان باید بتواند راه‌حل‌های ساختاری برای این نیازمندی‌ها را در نظر بگیرد. به‌همین دلیل، طراحی ساختار شرکت‌های هلدینگ، هم پیچیده است و هم ظریف. هر نگاهی که این پیچیدگی و ابهام را درک نکند و با نگاهی ساده‌انگارانه بخواهد به موضوع تحول وارد شود، محکوم به شکست است.

تلاش می‌کنیم در آوند دربارهٔ تحول استراتژیک هلدینگ باران در مسیر پر از ابهام و پیچیدگی و تغییرات ساختاری آن بنویسیم و زمینه‌های بیشتری را برای گفتگوی درون‌سازمانی فراهم آوریم.

گفتگـو

گفتگوهایی پیرامون ادبیات تحول و آیندهٔ هلدینگ باران

نیاز به مدیران استراتژیست در باران داریم

با مهندس حامد مقدسی

مدیرعامل شرکت ستاره

۶

شهریورماه امسال، پانزدهمین سال فعالیت گروه باران بود. به بهانهٔ این روز و با کلیدواژهٔ «تحول» و برنامه‌ریزی استراتژیک در هلدینگ باران، پای صحبت‌های مهندس حامد مقدسی (مدیرعامل شرکت ستاره) نشستیم.

در مباحث آینده‌پژوهی، دههٔ آینده را دههٔ یارگیری فرهنگی می‌نامند. در حوزهٔ کسب‌وکار و توسعهٔ بازار، آیندهٔ بازار از آن شرکت‌هایی است که بتوانند افکار و نظرگاه‌های عمومی را با خود هم‌سو کنند و در مؤلفه‌های فرهنگی اجتماع، تأثیرگذار باشند. در این گفتگو از حرف‌های باران برای آینده نیز پرسیدیم.

مدیران تازه‌ای در رده‌های راهبری هلدینگ و شرکت‌ها در یک سال اخیر به قطار در حال حرکتِ باران پیوسته‌اند. آشنایی با مفاهیم کلیدی و راهبردی حوزهٔ بنگاه‌داری در هلدینگ باران می‌تواند برایشان خواندنی باشد؛ به ویژه اینکه این مفاهیم از زبان یکی از بنیان‌گذاران گروه باران روایت شود.

گفتگو کمی طولانی شد، ولی ماجراها و حرف‌هایی که حول کلیدواژهٔ «تـحـول» در هلدینگ باران مطرح است، مباحثی عمیق و پیچیده هستند و لازم است مفصل‌تر در موردشان گفتگو کنیم.

در آستانهٔ افتتاحیهٔ پروژهٔ «باران۳» هستیم. چرا این پروژه مهم است و شروع چه حرف‌هایی در گروه باران و در شهر مشهد است؟ چه ویژگی‌هایی دارد که آن را متمایز می‌کند؟

سلام. ممنون از فرصتی که در مجلهٔ آوند برای گفتگو با همکاران باران برایم فراهم کردید. به درستی اشاره کردید که «باران۳» از جهات مختلف پروژهٔ مهمی به حساب می‌آید. «باران۳» از حیث بهبود فضاهای مشاعی، کیفیت پلان‌های معماری، توجه ویژه به سرانهٔ سبز و به‌روز بودنِ تکنولوژی‌های زیرساختی، پروژه‌ای افتخارآمیز است. از همه مهم‌تر از این جهت «باران۳» پروژهٔ مهمی است که گروه باران موفق شد طی سال‌های اجرای این پروژه، با تحمل دشواری‌ها و پیچیدگی‌هایی که به کشور و اقتصاد ما تحمیل شد، پروژه را به خوبی و به عالی‌ترین وجه ممکن به سرانجام برساند.

به عنوان یکی از افرادی که از ابتدای شکل‌گیری پروژه شاهد زحمات همکارانم در تیم‌های مختلف باران بودم، «باران۳» بهترین پروژه‌ای است که تا به امروز توانسته‌ایم ارایه دهیم. «باران۳» روزآمدترین، زیباترین و قابل‌افتخارترین برج مسکونی است که تاکنون در شهر مشهد ساخته شده است. علیرغم چالش‌های فراوان اقتصادی در کشور، مشکلات فراوان در حوزهٔ ضوابط و دستورالعمل‌های شهری و پیچیده شدن کار ساخت‌وساز، این پروژه را به خوبی و با کیفیت بالا به نتیجه رساندیم.

از حیث ویژگی‌های متمایز ساختمانی، قریب به ۳۰۰۰ متر فضای سبزِ پیرامونی در طبقات برج تعبیه شده که در ایران بی‌نظیر و در دنیا، کم‌نظیر است. حجم زیاد دیواره‌های سبز که در قالب درخت و درختچه‌ها و بُته‌های سبز در فضاها و دکوراسیون برج کار می‌شود، این ساختمان را به یک باغ طبقاتی تبدیل کرده است. به همین دلیل برای اولین بار در حوزهٔ خدمات پس از فروش باران، تیم نگهداریِ فضای سبز به تیم‌های چندگانهٔ بهره‌برداری باران اضافه شده است.

باران۳ روزآمدترین، زیباترین و قابل‌افتخارترین برج مسکونی است که تا به حال در شهر مشهد ساخته شده است.

استفاده از زیرساخت فیبر نوری برای انتقال دیتا تا داخل آپارتمان‌ها، به‌کارگیری تکنولوژی بسیار روزآمدِ دیگ‌های چگالشی برای گرم کردن کل برج و چیلرهای تراکمی بسیار با کیفیت برای سرمایش برج و سیستم اعلام و اطفای به‌روز برای پیشگیری و کنترل حریق و سایر آپشن‌ها و امکاناتی که در این پروژه اجرا شده است، آن را از هر حیث شاخص کرده است.

یکی از بحث‌های خیلی جدی که این روزها و به طور ویژه در یک سال اخیر در سازمان باران مطرح بوده، بحث تـحـول است. به عنوان یکی از تصمیم‌گیران استراتژیک سازمان، بفرمایید که تاریخچهٔ این ماجرا چیست و چرا گروه باران به این نتیجه رسید که نیاز به جا انداختن ادبیات تحول در گفتگوهای درون‌سازمانی دارد؟ مختصات این ماجرا چیست و چه اهدافی را دنبال می‌کند؟

به مسئلهٔ خیلی مهمی اشاره شد. البته عنوانی را که اشاره کردید تصحیح کنم؛ برای توصیف نقش‌ام، «تصمیم‌سازی» عبارت درست‌تری است. سعی من در این سال‌ها این بوده که با تحقیق و جستجو و مطالعات مستمر، بتوانم تأثیر درستی بر تصمیم‌گیری‌های سازمان داشته باشم.

مسئلهٔ تحول برای همهٔ بنگاه‌ها مسئلهٔ مهمی است. در ادبیات مدیریت، موضوع «مدیریت تحول» برای بقای بنگاه امری ضروری است. برای حفظ مزیت رقابتی و افزایش سودآوری بنگاه، همهٔ مجموعه‌های اقتصادی هر از گاهی نیاز به تحول دارند. وقتی از تحول صحبت می‌کنیم، به دنبال این هستیم که وضع موجود را به منظور ایجاد یک وضع بهتر، دستخوش تغییر کنیم. نقطهٔ شروع هر طرح تحول این است که بدانیم بنگاه در چه حوزه‌هایی باید تغییر کند. طرح‌های تحول به دنبال تقویت نقاط قوت سازمان

نقطه شروع هر طرح تحول این است که بدانیم بنگاه در چه حوزه‌هایی باید تغییر کند.

و کاهش نقاط ضعف هستند، با این هدف که مزیت رقابتی سازمان را حفظ کنند و سودآوری را افزایش دهند و بقای بنگاه را تضمین کنند.

با توجه به رشد سریعی که گروه باران در دههٔ اول فعالیت داشت و از یک کسب‌وکار کوچک به سمت کسب‌وکاری بزرگ رشد پیدا کرد، بعضی از اولویت‌ها در روند رشد سریع مورد غفلت قرار گرفتند. انتظار می‌رود که این اولویت‌ها در نظم جدید مورد توجه بیشتری قرار بگیرند.

به عنوان مثال یکی از ضرورت‌هایی که بنگاه‌های اقتصادی بزرگ با آن مواجه هستند، ایجاد تنوع در درآمدهای شرکت و به تبع آن، ایجاد امکان «مدیریت ریسک» است؛ ریسک‌هایی که متأثر از شرایط اقتصادی و سیاسی و اجتماعی به بنگاه تحمیل می‌شوند.

شاید محوری‌ترین مسئله‌ای که می‌تواند در پروسهٔ تحول مورد توجه قرار بگیرد، بهبود و ارتقای توان مدیریت کل بنگاه است. بنگاه‌داری کار پیچیده‌ای است و نیاز به نگرشی همه‌جانبه دارد. شما نمی‌توانید به دنبال حداکثر کردن سود بنگاه و افزایش دارایی‌های مشهود بنگاه باشید، ولی توأمان توجهی به دارایی‌های نامشهود نداشته باشید. خطایی که کسب‌وکارهای متوسط و در حال رشد بسیار با آن مواجه می‌شوند این است که نگاه‌ها کاملا معطوف به حداکثر کردن دارایی‌های مشهود می‌شود (به عنوان مثال: ساخت پروژه‌های جدید و ورود به حوزه‌های اقتصادیِ تازه با هدف افزایش ثروت و سرمایهٔ مشهود سازمان). این در حالی است که چند دهه است که بنگاه‌های اقتصادیِ پیشرو در دنیا به این نتیجه رسیده‌اند که در کنار توجه به دارایی‌های مشهود، به طور متوازن باید توجه ویژه‌ای به دارایی‌های نامشهود داشته باشند.

نمی‌توانید به دنبال حداکثر کردن سود بنگاه و افزایش دارایی‌های مشهود بنگاه باشید، ولی توأمان توجهی به دارایی‌های نامشهود نداشته باشید.

در رابطه با دارایی‌های نامشهود و دلیل اهمیت توجه به آن در فرایند تحول در هلدینگ باران، لطفا توضیحات بیشتری ارایه کنید.

به طور مشخص دارایی‌های نامشهود عبارتند از:

- سرمایهٔ اجتماعی برند / بنگاه بر پایهٔ همین سرمایهٔ اجتماعی در بازارهای مختلف وارد می‌شود و فعالیت‌هایش را گسترش می‌دهد؛

- سرمایهٔ انسانی

- دانش سازمان / تجارب به‌دست‌آمده در روند رشد و توسعهٔ سازمان، دارایی ارزنده‌ای است که بر پایهٔ اشتباهات گذشته به‌دست آمده و امروز تبدیل به منبعی ارزنده شده است که در اختیار رقبا نیست؛

- فرایندهای رشدیافتهٔ درون‌سازمانی.

مدیریت متوازن، مدیریتی است که در عین توجه به دارایی‌های مشهود، هم‌زمان روی حفظ و تقویت دارایی‌های نامشهود فعالیت کند. در مواجهه با بحران‌های بی‌ثبات‌کنندهٔ اقتصادی و سیاسی و اجتماعی، بنگاه‌ها با اتکا به دارایی‌های مشهود و نامشهودشان است که از پس مواجهه با بحران‌ها برمی‌آیند. تجربهٔ جهانی نشان می‌دهد که بنگاه‌هایی که توجه ویژه‌ای به دارایی‌های نامشهودشان دارند، تلاطمات اقتصادی و اجتماعی را بهتر از سر می‌گذرانند و می‌توانند کماکان نوآور و خلاق بمانند و به روند رشدشان ادامه دهند.

اگر به موضوع تحول برگردم، در تحول مدیریت بنگاه‌داری در گروه باران، توجه به دارایی‌های مشهود و نامشهود، باید بخشی از دغدغه‌های محوری این طرح تحول باشد. دارایی نامشهود گرچه دیده نمی‌شود و قابل شمارش و کمّی‌کردن نیست، اما ماهیتا وجود دارد. خیلی از مفاهیم اجتماعی، ارزش‌هایی هستند که وجود دارند، ولی نمی‌شود آنها را کمی کرد و روی آنها قیمت گذاشت.

یک بنگاه خلاق و کارآفرین که به دنبال کشف فرصت‌های تازه و بازارهای جدید است، ممکن است در مقاطعی با اتکا به منابع انسانی توانمند، اعتبار و سرمایهٔ اجتماعی برند، فرایندهای سازمانی رشدیافته، دانش سازمان، نتایج ناشی از تحقیق و توسعه و... دارایی‌های فیزیکی‌اش را خرج آینده کند. یعنی بر پایهٔ شهرت‌تان، مطمئنید که مردم (مشتریان) به حرف شما برای نتایجی که برایشان تصور کرده‌اید گوش می‌کنند و منابع‌شان را در اختیار می‌گذارند. اینجاست که دارایی نامشهود منجر به خلق دارایی فیزیکی می‌شود.

همان‌قدر که برای حفظ و نگهداشت و ارتقای دارایی‌های فیزیکی (پول و املاک و پروژه‌ها) حساسیت قائلیم، برای حفظ دارایی‌های نامشهود هم باید هزینه کنیم. مشخصا در حوزهٔ برند، برای حفظ «سرمایهٔ اجتماعی» که ارزنده‌ترین دارایی نامشهود سازمان است، باید برای در دید مردم و مشتریان ماندن هزینه کنیم. تبلیغات، هزینه‌ای است برای تقویت دارایی نامشهود برند و افزایش سرمایهٔ اجتماعی بنگاه.

در کنار آن، باید از نیروی انسانی سازمان مراقبت کرد، فرایندهای داخلی را مستمرا با کمک گرفتن از افراد متفکر بهبود بخشید و از تکنولوژی‌های نو استفاده کرد. نیرویی که وارد سازمان می‌شود و دانش و هویت حرفه‌ای‌اش ارتقا پیدا می‌کند، ارزشمند است و قابل قیمت‌گذاری نیست. مدل‌های کلان برنامه‌ریزی بنگاه توصیه می‌کنند که اگر به دنبال کسب سود بیشتری هستید، روی رشد پرسنل‌تان کار کنید. کارکنان سازمان را نسبت به معیارهای شایستگی حساس کنید. ارزش‌هایی را به عنوان ارزش‌های اساسیِ محیط کار ترویج کنید و بخواهید که همه خودشان را نسبت به آن ارزش‌ها مسؤول بدانند. مشخصا یکی از مهم‌ترین این ارزش‌ها، ارزشِ «یادگیری مستمر» است.

این سطح از بینش و نگرش و توجه به حفظ و ارتقای دارایی‌های نامشهود، بینشی است که می‌تواند باران را ملی کند و تأثیرگذاری برند را حتی از مرزهای کشور خارج کند.

یکی از مهم‌ترین ارزش‌ها در محیط کار، ارزشِ «یادگیری مستمر» است.

تأکید شما روی آموزش به چه منظوری است؟ مگر توجه به تخصص‌گرایی در مشاغل و نقش‌ها برای احراز یک پست مدیریتی کافی نیست؟

نیروهای شایستهٔ زیادی در سازمان باران داریم. به‌ویژه در سطح مدیران ارشد، مدیرانی داریم که سواد موضوعی و تجارب تخصصی خوبی در حوزه‌های مدیریت، مالی و برنامه‌ریزی دارند؛ اما نکته‌ای که روی آن تأکید داریم، «دانش جامع کسب‌وکار» است. همان قدر که لازم است مدیران ارشد یک سازمان در سطح هلدینگ یا مدیران عامل شرکت‌ها، سواد تخصصی کار خودشان را داشته باشند، نیاز به سواد جامع کسب‌وکار هم دارند.

مدیران ارشد سازمان باید با نگاهی ۳۶۰ درجه، دانش فراگیری در زمینه‌های مختلف کسب‌وکار داشته باشند. مفاهیم ویژه و سودمندی در حوزهٔ برنامه‌ریزی داریم و نیاز است که مدیران ارشد ما با تئوری‌ها و مبانی برنامه‌ریزی آشنا باشند. دوره‌هایی در زمینهٔ مدل‌های تصمیم‌گیری گذرانده باشند و در حوزهٔ رفتار سازمانی و حل مسائل تیمی و حل تعارض و خلق موقعیت‌های تعاملی، توانمند باشند و با مباحث جدید برندینگ و مارکتینگ آشنا باشند. همچنین مدیران باید توان خیلی خوبی در حوزهٔ تفکر استراتژیک داشته باشند و تفکر خلاق و تفکر سیستمی را تمرین کنند. مجموعهٔ جامعی از این مهارت‌ها در «دوره‌های جامع کسب‌وکار» آموزش داده می‌شود.

امروز در تمام بنگاه‌های روزآمد دنیا گذراندن حداقل یک دورهٔ تخصصی کسب‌وکار برای مدیران کلیدی یک ضرورت است. به نظر من گذراندن این دوره‌ها حتی می‌تواند یکی از شرایط احراز صلاحیت باشد. این دوره‌ها معمولا در یک دورهٔ یک ساله و توسط گروه‌های تخصصی مختلفی در کشور ارایه می‌شود.

این نوع از یادگیریِ دانش، توانایی مدیران را برای عمل و بازی سیستمی بهبود می‌بخشد و نگرش‌هایشان را ارتقا می‌دهد و به آنها کمک می‌کند که دیگر بخش‌های سازمان را بهتر بفهمند. تغییر نگرش، روی میل آدم‌ها به همکاری تأثیر می‌گذارد. همکاری‌های فعال، مؤثر و پیچیده بین شرکت‌های زنجیرهٔ ارزش باران و ساختار مدیریتی هلدینگ باران، می‌تواند از باران یک سازمان بی‌رقیب بسازد؛ یعنی سازمانی که به طرزی منحصربه‌فرد توانمند شده و هم‌افزایی بالایی در بین اجزای سازمان دیده می‌شود.

این آموزش‌ها متأسفانه در نظام آموزشیِ رسمی و دانشگاهی ما مورد غفلت بوده است. نظام آموزشی ما افراد تک‌قطبی تربیت می‌کند، در حالی‌که برای کسب‌وکار به افرادی با مهارت‌های چندوجهی نیاز داریم.

به زعم شما در حوزهٔ توسعهٔ برند، چه ظرفیت‌هایی پیش روی باران است؟ در مسیرِ این توسعه و تحول، چه ضرورت‌های سازمانی و مدیریتی باید مدنظر باشد؟

یکی از ضرورت‌های دیگر در زمینهٔ نیاز به تحول، ایجاد بستر برای توسعهٔ بازار برند باران است. در تجربه‌های موفق مدیریتی، تأکید می‌شود که اعتبار و برندِ حاصل از آن، یکی از منابع اصلی برای «پایدار کردن مزیت رقابتی» است. برندِ قوی می‌تواند مانند یک «اهرم» به ما امکان دهد چندین برابر بیشتر از توانِ داخلی‌مان، ظرفیت‌سازی کنیم و فعالیت‌هایمان را توسعه دهیم. توفیقات و تجاربی که باران طی یک دههٔ گذشته از ایجاد بازار در مشهد به‌دست آورده، این زمینه را فراهم کرده که با حفظ نفوذ و فرصت‌های بازار کنونی، زمینه برای توسعهٔ این ایده‌ها و تجارت در شهرهای دیگر هم فراهم شود. خلأ چنین پروژه‌هایی در تهران، شیراز، شمال کشور و کیش بسیار مشهود است.

برای این نوع از توسعهٔ بازار، ابتدا باید زیرساخت‌ها و ابزارهای لازم در بنگاه شکل بگیرد. امروز بیش از هر زمان دیگری لازم است که تلاش‌هایی صورت بگیرد برای اینکه اگر در آینده‌ای نزدیک پروژه‌هایی در خارج از مشهد تعریف شدند، سازمان مدیریتی باران بتواند پشتیبانی درستی از توسعه و گسترش فعالیت در سطح ملی انجام دهد. از منظر توسعهٔ بازار، تحول در نحوهٔ مدیریت سازمان در گروه باران امری ضروری است.

یکی از ضرورت‌های تحول در هلدینگ باران، ضرورت اسکیل‌آپ (Scale Up) کردن است. از سال ۱۳۹۵ که گروه باران از بحرانی بزرگ گذر کرد، تا به امروز، به طور دائمی صحبت از توسعهٔ کسب‌وکار باران است؛ صحبت از اینکه شرکت‌های هلدینگ باران باید پایشان را از خدمت‌دهیِ صِرف به داخلِ هلدینگ فراتر بگذارند و غیر از اینکه به هلدینگ باران خدمات می‌دهند، به مشتریان بیرونی هم خدمات بدهند. یا مشخصا این بحث چند سال مطرح بوده که ما باید پا از مشهد فراتر بگذاریم. واقعیت این است که این میلِ ۴-۵ ساله هر زمان که می‌خواسته محقق شود، با موانعی مواجه می‌شد.

سؤال این است که چرا این میل برای توسعهٔ کسب‌وکار که از اساس میل درستی است، تحقق پیدا نمی‌کرد؟ پاسخ این است که ما باید بزرگ‌تر می‌شدیم. خواسته‌هایی که امروز سهامدار مجموعه از بنگاه برای چندزمینه‌ای شدن و خلق درآمدهای تازه با نگاه ورود در زمینه‌های مختلف دارد، مقدور نخواهد شد مگر اینکه سبک رهبری و نظام مدیریتی بنگاه متحول شود و سازمان دچار تحول شود.

ما اندک‌اندک شواهدی از آن را در سازمان باران می‌بینیم. برخی نقش‌های کلیدی باید از هم جدا شوند و تمرکز روی آن نقش‌ها افزایش پیدا کند و توان مدیریتی بنگاه حول آن نقش‌ها تقویت شود. در حال حاضر نشانه‌های خیلی خوبی از این اتفاق در حال رخ دادن است. آقای مهندس هشام مقدسی سهمی از مسؤولیت‌های خودشان را به آقای دکتر اولی تفویض کردند و ایشان محوریت مدیریت بنگاه را به‌دست گرفتند. در شرایط حاضر امید تازه‌ای به توسعهٔ کسب‌وکار و چندزمینه‌ای شدن به‌وجود آمده است. توسعهٔ کسب‌وکار الزامات دیگری هم دارد، ولی موضوع تحول از همین سطح باید شروع می‌شد.

چالش بزرگ باران این نبود که ایده‌های خوب وجود نداشتند. ایده‌های خوب وجود داشت و خیلی از این ایده‌ها توسط خود آقای مهندس مقدسی در سازمان منتشر می‌شد، اما امکان حمایت منسجم و پشتیبانی از این ایده‌ها برای تحقق وجود نداشت. برخی از این ایده‌ها خودشان یک کسب‌وکار منحصربه‌فرد هستند و ایجاد و توسعهٔ آنها، مستلزم توجهی حرفه‌ای است و باید از جهات مختلف مورد بررسی قرار بگیرند.

ایجاد این ظرفیت که متوجه شویم در چه زمینه‌هایی می‌توانیم تمایز خلق کنیم و ورود به چه زمینه‌هایی اشتباه است، موضوع مهمی است. یکی از تهدیدات بنگاه باران، فرصت‌های ناب غیرمرتبط برای سازمان است. هر ایده و فرصت خوبی متعلق به ما نیست. در همین مسیر است که بسیاری از نظریه‌پردازانِ حوزهٔ استراتژی می‌گویند یکی از تعاریفِ استراتژی در «جسارت و شجاعتِ نه گفتن» می‌گنجد. تشخیص فرصت‌های نابِ منحصربه‌فرد و متناسب با قابلیت‌های کلیدی بنگاه باران، یکی از ظرفیت‌هایی است که در دورهٔ تحول باید به‌وجود بیاید. ما باید بتوانیم با تدوین استراتژی‌های بنگاه مادر، مشخص کنیم که باران کجا و چگونه می‌تواند ارزش خلق کند و در آنها با تخصیص بهینهٔ منابع، منافع حداکثری به‌دست بیاورد. در برابر برخی ایده‌ها که به ما مربوط نیست، باید با قاطعیت بایستیم و از روی میز برداریم.

تا بنگاه مادر شکل نمی‌گرفت و ساختارها در سطح مالکیت شرکت‌ها و مدل گردش کار بازنگری نمی‌شد و کارگروه‌ها و کمیته‌های تخصصیِ موضوعی شکل نمی‌گرفت، حرف از توسعهٔ کسب‌وکار بیشتر شبیه به بازی‌های ذهنیِ بی‌هدف بود.

به نظر شما سازمانی که در سطح کلان تشکیل شده است و براساس ادبیات مدیریت، آن را سازمان مادر می‌نامند، در چه قالبی می‌تواند بیش‌ترین ارزش افزوده را ایجاد کند؟

به نظرم یکی از دغدغه‌های جدی در سطح کلان هلدینگ باید ایجاد مزیت باشد. مدل‌های مختلفی برای ایجاد مزیت در هلدینگ‌های دنیا تعریف شده است. باید بررسی کنیم و ببینیم کدام مدل برای باران مناسب‌تر است. البته اعتقاد دارم صِرفِ انتخاب یک مدل، هدف نیست بلکه باید از نگاهی که هر مدل ایجاد می‌کند بهره‌برداری کنیم.

نحوهٔ تعریف این مزیت، تا حدود زیادی، کیفیت ارتباط سازمان مادر با بنگاه‌ها را شفاف می‌کند. این‌که قرار است سازمان مادر تا چه سطحی به مدیریت شرکت‌ها ورود کند، مسئلهٔ مهمی‌ست. بدیهی‌ست تا هر سطحی که ورود پیدا می‌کند، باید دغدغه‌ی خلقِ ارزش افزوده داشته باشد.

به نظرم ایده‌آل‌ترین وضعیت، زمانی‌ست که سازمان مادر، کاستی‌های هر شرکت را بشناسد و با حمایتِ دانشی در آن حوزه، شرکت‌ها را مشتاق کند که از مداخلهٔ سازمان مادر استقبال کنند. یک شرکت ممکن است در جذب سرمایهٔ انسانی چالش داشته باشد؛ شرکتی دیگر در تأمین مالی؛ شرکتی دیگر در طراحی فرایندها؛ شرکتی دیگر در طرح‌ریزی استراتژیک و موارد دیگر. اگر سازمان مادر بتواند در هر شرکت به فراخورِ نیاز، نقش حمایتی بازی کند، هم ارزش افزوده برای کل هلدینگ خلق می‌شود و هم شرکت‌ها نسبت به این ساختار مشتاق می‌شوند.

البته نوع دیگری از مزیت هم می‌تواند برآمده از ایجاد شبکهٔ ارتباطی بین شرکت‌ها باشد که بحث مفصلی دارد. کوتاه این‌که سازمان مادر سعی می‌کند از نقاط قوت شرکت‌ها، بهره‌برداری بیشینه کند.

دربارهٔ تحول و ضرورت برنامه‌محور کردن سازمان اشاراتی داشتید. لطفا توضیحات بیشتری ارایه بفرمایید. تعریف استراتژی و برنامه‌محور سازمان در مجموعه‌ای مثل باران چیست و چه مختصاتی دارد؟

در سازمان‌های موفق، برنامه‌ریزی به فرایندی مستمر و همیشگی تبدیل می‌شود. به این معنا که باید اهداف و نتایج کلیدیِ مورد انتظار را بر پایهٔ عملکردِ رخ‌داده مورد بازنگری قرار دهیم و به طور مستمر در روش‌های انجام کارمان بازنگری کنیم؛ توأم با اینکه اگر نیاز به تغییر اهداف کوتاه‌مدت یا میان‌مدت بود، با انتخاب روش‌های اجرایی درست، نتایج را محقق کنیم. «استراتژی‌محور کردن» سازمان یعنی «تبدیل کردن برنامه‌ریزی به یک فرایند روزمره».

حساس‌ترین مأموریت شرکت مادر (هلدینگ باران)، هدایت روندِ «برنامه‌پذیر کردن بنگاه در جهت تحقق نتایج کلیدیِ مورد انتظار» است؛ موضوعی که این روزها توسط آقای دکتر اولی به عنوان محور این روند پیگیری می‌شود.

غرض من از اشاره به اهداف و نتایج مورد انتظار در عملکرد هرکدام از شرکت‌ها، صرفا دامن زدن به فضای گفتگو و تفکر جمعی است. انتظار می‌رود خود مجلهٔ «آوند» که رسانهٔ ذی‌نفعان اصلی سازمان است، بستری برای گفتگوهای اثربخش سازمانی، در جهت ایجاد اجماع حول نتایج و اهداف شود.

بنگاهی که نتایج کلیدی و اهداف بلندمدت را خوب می‌فهمد، قابلیت‌های منحصربه‌فردی جهت هماهنگی بیشتر، ایجاد هم‌افزایی در عملکرد کلی سازمان و حل تعارض و بهبود عملکرد خودش پیدا می‌کند. همان‌قدر که برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی مالی، برنامه‌ریزی در حوزهٔ مارکتینگ و فروش، برنامه‌ریزی برای حفظ و نگه‌داشتِ سرمایهٔ انسانی و رسیدن به یک سبک رهبریِ منحصربه‌فرد برای تبدیل به یک بنگاه مترقی اهمیت دارد، توجه به «علمِ استراتژی» هم مهم است. علم استراتژی کارش این است که کمک کند تا منابع محدود را به اولویت‌های اساسی‌تر تخصیص دهیم. استراتژی کمک می‌کند که بر اساس تجارب سازمان و الگوهای داخلی و خارجی، بهترین راه‌حل‌ها را برای حل مسائل پیدا کنیم.

حساس‌ترین مأموریت هلدینگ باران، هدایت روندِ برنامه‌پذیر کردن بنگاه در جهت تحقق نتایج کلیدیِ مورد انتظار است.

اگر سازمانی بخواهد استراتژی‌محور باشد، باید روی دو موضوع اساسی کار کند:

۱. رشد مهارت‌های نرم و بالا بردن توان تفکر مدیران ارشد؛
۲. جدی گرفتن موضوع استراتژی و روندهای آن.

استراتژی در سطح اول (Formulation) نتایج کلیدی و اولویت‌های اصلی را در سطوح مختلف سازمان پیگیری می‌کند. در سطح بعدی (Implementation) بر مبنای این هدف که این نتایج باید محقق شوند یا بهبود پیدا کنند، منابع را به شرکت‌ها تخصیص می‌دهد و به‌دنبال اجرا و تحقق این اهداف است؛ لایه‌ای که عموما با مدیران اجرایی شرکت‌ها مواجه است. در سطح سوم (Control) به‌دنبال بررسی این موضوع است که آیا اهداف استراتژیکی که در نظر گرفته شده، منجر به نتیجه شده‌اند؟

معتقدم در صورتی یک بنگاه می‌تواند موفق شود که به طور متوازن اداره شود؛ یعنی به همهٔ وظایف بنگاه‌داری به اندازهٔ متوازن توجه شود. علم استراتژی در واقع سایر علوم لازم برای بنگاه‌داری را برای تحقق اهداف بنگاه به‌خدمت می‌گیرد. این شاید مغز مطلب حوزهٔ استراتژی باشد.

سازمان در سطح مدیران ارشد نیاز به مدیران استراتژیست دارد. نیاز به مدیرانی داریم که نسبت به کارِ هم حساس باشند؛ تفکر سیستمی داشته باشند؛ ذهن استراتژیست داشته باشند؛ خودشان را جزئی از یک پیکرهٔ کلی ببینند و به دنبال بهبود عملکرد هم باشند.

با توجه به ضرورت‌هایی که اشاره کردید، آیا موضوع یا چالش ویژه‌ای وجود دارد که نیازمند توجه ویژه باشد؟

مهم‌ترین موضوع برای هلدینگ، حاکم کردن نگاه و نگرش برنامه‌ای برای هدایت بنگاه باران است؛ نگرشی بر پایهٔ برنامه‌هایی که سالیانه نوشته می‌شود و کمک می‌کند که از نقطه‌ای در امسال به نقطه‌ای روشن‌تر در سال بعد برسیم. در حاکم کردن نگاه برنامه‌محور در هدایت بنگاه، تعریف نتایج کلیدیِ مورد انتظار خیلی اهمیت پیدا می‌کند. «نتایج کلیدی مورد انتظار» توجه‌مان را بر ابعادِ مهم و محدودی از عملکرد متمرکز می‌کنند و به ما اجازه می‌دهند در دریای تعدد اقدام‌ها و گزینه‌ها غرق نشویم. به بیان دیگر، کمک می‌کنند فرع بر اصل غلبه نکند. بر اساس همین نتایج کلیدیِ مورد انتظار است که شاخص‌های کلیدیِ عملکرد تعریف می‌شوند. با ردیابیِ مستمرِ وضعیت این شاخص‌ها می‌توان حال و آیندهٔ هلدینگ و کسب‌وکارها را رصد کرد.

در مسیر تحول و توسعه که دایرهٔ فعالیت‌ها و دغدغه‌ها با سرعت زیادی رشد و تغییر می‌کنند، اهمیت توجه به این ابعاد کلیدی، بسیار بیشتر می‌شود. گمان می‌کنم هم در سطح هلدینگ و هم در سطح کسب‌وکارها، مدلِ ذهنی مدیران باید معطوف به این نوع نگاه شود.

وقتی هدف ما افزایش سود بنگاه و به تبع آن بهبود دارایی‌های مجموعه برای جلب اعتماد سرمایه‌گذاران است، خیلی مهم است که بسنجیم در طول یک سال تا چه میزان توانسته‌ایم فرایندهای داخلی کسب‌وکار را بهبود ببخشیم؛ تا چه میزان روی رشد و توانمندسازی پرسنل و تیم کار کرده‌ایم؛ تا چه میزان توانسته‌ایم بسترهای جمع‌آوری و پردازش داده‌ها و اطلاعات مهم برای تصمیم‌گیری را فراهم کنیم؛ تا چه میزان عناصر فرهنگ سازمانی را برای تحولِ موردنظر فراهم کرده‌ایم؛ یا بسنجیم که بنگاه در یک سال تا چه میزان توانسته تخصیص منابع متوازنی حول تمام اولویت‌هایی که نتایج کلیدی بنگاه را رقم می‌زنند، داشته باشد.

اصلی‌ترین نتیجه‌ای که مدیران بنگاه‌ها به دنبالش هستند، حداکثر کردن سود سهامداران است. این موضوع بدون شناخت درست اولویت‌ها و تخصیص متوازن منابع محدود به اولویت‌های اصلی، محقق نمی‌شود. یک الزام دیگر برای تحققِ نگاهِ متوازن، توجه هم‌زمان به همهٔ گروه‌های ذی‌نفع است. داشتن دغدغه برای سهامداران باید با دغدغه برای مشتریان، جامعه، سرمایهٔ انسانی، تأمین‌کنندگان، شرکای تجاری و... همراه باشد.

محوری‌ترین مسئله در مدیریت متوازن، حفظ و ارتقای ارزش خلق‌شدهٔ بنگاه برای مشتریان و انتقال این ارزش به آنها است. در مدیریت متوازن باید بسنجیم که آیا مشتریان بنگاه این ارزش و تغییرات آن را ادراک می‌کنند یا نه. زمانی که مشتریان ارزش خلق‌شده را ادراک می‌کنند، آن را به دیگران توصیه می‌کنند و توصیهٔ این ارزش ادراک‌شده، منجر به افزایش دارایی‌های اعتباری و پیامد آن، دارایی‌های فیزیکی سازمان خواهد شد. ادراک این ارزش می‌تواند باعث سرمایه‌گذاری مجدد مشتریان شود.

باران باید بتواند با شناخت درست اولویت‌ها، به طور متوازن منابع محدود خود را به اولویت‌های فراوان تخصیص دهد.

وفادار کردن مشتریان در شرایط پیچیدهٔ اقتصادی، به گونه‌ای جادویی و منحصربه‌فرد دست بنگاه را می‌گیرد.

در مدیریت متوازن، توجه به حقوق مشتریان یک ضرورتِ اجتناب‌ناپذیر است. مشتریانِ رضایت‌مند کمک می‌کنند که دارایی‌های مشهود سازمان ارزنده‌تر شوند. به عنوان مثال در گروه باران، مشتریان رضایت‌مند، توصیهٔ خرید به سایر مشتریان خواهند کرد و در صورتی که اشتیاق به خرید در بازار وجود داشته باشد طبیعتا باران می‌تواند دارایی‌های خودش (آپارتمان‌های هتل‌برج‌ها) را به ارزش بالاتری بفروشد. فروش به ارزش بالاترِ محصول، در شرایطی که مشتری آن را می‌پذیرد و انتخاب می‌کند و بهایش را می‌پردازد، نتیجهٔ توجه به حقوق مشتریان است. مشتریِ رضایت‌مند، با خرید مجدد، ثروت مجموعه را افزایش می‌دهد.

در رابطه با گروه‌های مختلف ذی‌نفعان گروه باران لطفا توضیح بیشتری ارایه بفرمایید. وقتی از مشتری درون‌سازمانی صحبت می‌کنیم، چه گروهی از مخاطبین مورد نظر هستند؟

وقتی صحبت از مشتری می‌شود، یک تعریف دیگر هم در ادبیات نوین مدیریت مطرح است و آن «مشتریان درون سازمان» هستند. عملا تلاش‌ها و هماهنگی‌ها و پشتکار کارکنان و پرسنل (مشتریان درون سازمان) است که سبب انتقال ارزش پیشنهادیِ بنگاه به مشتریان نهایی می‌شود. پرسنل توانمند و با انگیزه، این توانایی را دارند که ارزشی منحصربه‌فرد خلق کنند و می‌توان آن را مبتنی بر رضایت‌مندی مشتریان به بالاترین قیمت ممکن در بازار عرضه کرد.

افزایش سود بنگاه در گرو توجه ویژه به اصلی‌ترین ذی‌نفعان آن است. اصلی‌ترین ذی‌نفع، «مشتریان» هستند و ذی‌نفع بعدی، «پرسنل سازمان». سایر ذی‌نفعان، همهٔ کسانی هستند که از وجود بنگاه اقتصادی باران منفعت می‌برند. در این سطح، پای موضوعات دیگری مانند مسئولیت اجتماعی بنگاه هم به میان می‌آید؛ یعنی توجه به سایر اقشاری که در محیط کسب‌وکار فعالیت می‌کنند و نیاز به توجه ویژه‌ای دارند.

در حوزهٔ نتایج کلیدی بنگاه باران، به جز «افزایش دارایی‌های بنگاه» که از محل سودآوری بیشتر منتج می‌شود، نتایج کلیدی مهم دیگری هم هستند که باید به آنها توجه شود.

مثلا «اتمام پروژه‌ها در زمان مقرر»، یک نتیجهٔ کلیدی است. علیرغم تمام تلاطمات و دشواری‌هایی که در محیط اقتصاد کلان وجود دارد، اگر پروژه‌های باران به موقع تمام شوند، مشتریان رضایت‌مندتری خواهیم داشت و هزینه‌های ناشی از تطویل پروژه‌ها از دوش سازمان برداشته می‌شود. کاهش هزینه‌ها مترادف است با افزایش سودآوری بنگاه.

برندِ قوی می‌تواند مانند یک «اهرم» به ما امکان دهد چندین برابر بیشتر از توانِ داخلی‌مان، ظرفیت‌سازی کنیم و فعالیت‌هایمان را توسعه دهیم.

شاخص‌های کلیدی برای بنگاه باران چیست؟ به نظر شما چه سازوکارهایی اطمینان ایجاد می‌کنند که این شاخص‌ها به درستی تعریف و پایش و آسیب‌شناسی شوند؟

از شاخص‌های کلیدی دیگری که برای بنگاه باران قابل تعریف هستند، به این موارد می‌توان اشاره کرد:

- شاخص میزان رضایت‌مندی مشتریان
- شاخص میزان رضایت‌مندی پرسنل و همکاران
- شاخص‌های توسعهٔ مدل‌ها و سبد درآمدی
- شاخص‌های سنجش بهبود روند کسب‌وکار
- شاخص‌هایی که می‌توانند منجر به کاهش هزینه‌ها در روند ادارهٔ بنگاه شوند.

و شاخصه‌های دیگری که اگر به آنها توجه شود، می‌توانند نتایج مورد انتظار را به بار بیاورند.

یکی از مسایل محوری در تحول مدیریت در بنگاه باران، توجه به نیازهای آشکار و پنهانِ امروز و آیندهٔ مشتریان ماست.

بنگاه‌هایی ماندگار می‌شوند و توسعه پیدا می‌کنند که توجه ویژه‌ای به نیازهای آشکار و پنهان مشتریان‌شان داشته باشند. به نظر من یکی از مسایل محوری در تحول مدیریت در بنگاه باران، توجه به نیازهای آشکار و پنهانِ امروز و آیندهٔ مشتریان ماست. مشتریان باران افراد تأثیرگذاری هستند. باران، قشر نخبهٔ اقتصادی کشور را مخاطب قرار داده است. این افراد ارتباطات بسیار گسترده‌ای در داخل و خارج از کشور دارند و می‌توانند فرصت‌های نابی را برای توسعهٔ کسب‌وکار در اختیار گروه باران قرار دهند. توجه به نیازهای امروز و آیندهٔ آنها می‌تواند راه‌حل‌هایی را پیش پای ما بگذارد که بقای بنگاه باران را در صنعتی که به وجود آورده، حفظ کند.

یکی از مثال‌های رایجی که راجع به ضرورت تحول در بنگاه‌های اقتصادی زده می‌شود، کمپانی «نوکیا» است. در این بنگاه نتایج بی‌توجهی به تغییر و نوآوری را در از دست دادن تقریبا کامل بازار گوشی‌های موبایل شاهد بودیم. گوشی‌های ۳۳۱۰ نوکیا را همه به خاطر داریم. زمانی این گوشی محبوب‌ترین و موفق‌ترین ابزار برای ارتباطات صوتی بود، اما گسترش اینترنت و نیاز مردم به دسترسی سریع به اطلاعات سبب شد که کمپانی‌هایی مانند اپل و سامسونگ، با بازنگری در عملکردِ یک محصول محبوب و انجام نوآوری‌های پیاپی، دنیایی دیگر خلق کنند؛ دنیایی که نوکیا دیگر نتوانست این حد از تغییر را تاب بیاورد و خودش را به مسیر تحولات برساند.

در کسب‌وکار همیشه باید آمادهٔ ورود رقبای قدرتمند و تازه‌وارد بود که قدرت تخریب بالایی دارند. هیچ کسب‌وکاری از چنین تهدیداتی در امان نیست، مگر اینکه به طور دائم به فکر تغییر و نوآوری و تحول باشد. این خطر همیشه وجود دارد که شرکت‌ها با مغرور شدن نسبت به دستاوردها و داشته‌هایشان، فراموش کنند که نیاز به چه نوع تغییراتی دارند که آنها را برای ماندن در آیندهٔ بازار آماده کند. یکی از مهم‌ترین وظایف هر شرکتی این است که به طور دائم به نیازهای جدید مشتریان و تغییرات محیط حساس باشد تا بتواند بهترین نسخهٔ خودش را برای آینده شکل دهد.

براساس مروری که بر الزاماتِ مسیر تحول داشتید، چه ریسک‌های بالقوه‌ای در مسیر می‌بینید؟

در مورد خطرات ناشی از بزرگ شدن و برنامه‌محور نشدن، پیش‌تر صحبت کردم؛ اما یک عارضهٔ رفتاریِ ناملموس هم در فضای مدیریتی وجود دارد که باید به آن توجه ویژه‌ای داشته باشیم. «سوگیری خودخدمتی» (Self-Serving Bias) خطایی است که وقتی مجموعه‌ها موفقیت‌هایی به دست می‌آورند، دچارش می‌شوند؛ به این شکل که توفیق را ناشی از توانایی‌های خودشان می‌دانند و شکست را به بیرون از سازمان و دیگران نسبت می‌دهند.

سازمان‌ها ممکن است به این تلهٔ ذهنی بیفتند که چون توفیقاتی در یک زمانی به دست آورده‌اند، پس احتمالا دچار شکست نخواهند شد و این باعث می‌شود که ظرفیت پذیرش دیدگاه‌های مخالف و نقد را نداشته باشند. اگر سازمان نتواند این قابلیت را در خودش به وجود بیاورد که خودش را به طور مؤثر نقد کند، این احتمال هست که از تغییرات و تحولات بیرونی غافل شود و نهایتا با تغییر تکنولوژی و شرایط محیطی، رقبایی روی کار بیایند و بازار را از دستش خارج کنند.

برخی موضوعات در مسیر رشد وجود دارند که هر سازمانی از جمله باران باید دل‌نگرانش باشد. ضرورت تحول در سبک رهبری بنگاه، جزئی از ضرورت‌های دههٔ دوم فعالیت بنگاه اقتصادی باران است. برنامه‌محور کردن سازمان، ایجاد نظم، سازمان‌دهی و شفافیت مالی، تقویت روحیهٔ کار تیمی، توجه به سرمایهٔ انسانی، واضح کردن مأموریت‌ها در قالب شرکت‌های عضو زنجیرهٔ ارزش باران و توان‌مند کردن آنها و توجه ویژهٔ به توسعهٔ بازار، همگی از اهداف و ضرورت‌های این طرح تحول هستند.

در کسب‌وکار همیشه باید آمادهٔ ورود رقبای قدرتمند و تازه‌وارد بود که قدرت تخریب بالایی دارند.

چه تلاش‌هایی در حوزهٔ تنظیم سندهای استراتژیک سازمان انجام شده است؟

روند تحول حدود یک سال است که به طور ملموس در سازمان باران شروع شده است. مهم‌ترین نشانهٔ این تحول، پذیرش مسؤولیتِ مدیریت بنگاه توسط آقای دکتر اولی است. ایشان هم از لحاظ دانش اشراف خوبی نسبت به نیازهای باران برای تحول دارند و هم به لحاظ نگرش یکی از مدیران خوب کشور هستند. قطعا در باران نگرش ایشان می‌تواند منجر به تحولات مؤثر و بلندمدت شود.

در یک سال اخیر آن‌قدر اولویت‌های ریز و درشت شناسایی شده که شاید هنوز به صورت کیفی در همهٔ ساحت‌ها تحول تحقق پیدا نکرده و نتایج آن ملموس نیست. تحول پروسه‌ای است که نیاز به زمان دارد. در اکثر مدل‌های موفقِ تحول در بنگاه‌های متوسط و بزرگ دنیا، این روند حداقل ۳ سال طول می‌کشد.

باید حول نتایج مورد انتظار از تحول در سازمان اجماع وجود داشته باشد. این تفهم عمومی در سطح مدیران اصلی شرکت‌ها باید شکل بگیرد که نتایج مورد انتظار در حوزهٔ تحول چیست و همه بر اساس آنها دست به تغییر و بهبود شاخص‌های کلیدی سازمان خودشان بزنند.

پیشنهاد می‌کنم همهٔ مدیران و به‌خصوص دست‌اندرکاران فعال در سطح هلدینگ، در ذهن‌شان برای «فرایند مدیریت تغییر» یک فضای اختصاصی و جدّی باز کنند. شکست‌های متعدد شرکت‌ها در مسیر تغییرات بنیادی، نظریه‌پردازان مدیریت را مجاب کرده که تغییر را در چارچوب یک مدل فرایندی ببینند و برای «مدیریتِ تغییر» مدل طراحی کنند. حتی شاید لازم باشد برای «فرایندِ مدیریت تغییر» گامی فراتر برویم و در چارچوبِ «تعریف فرایندهای هلدینگ»، برای «مدیریت تغییر» یک مالکِ فرایندی مشخص کنیم تا لحظه‌به‌لحظهٔ این فرایند را از نظرِ «تبیینِ انتظارات»، «شناساییِ انحراف‌ها» و «اقدام‌های جبرانی» مدیریت کند.

اگر سازمان نتواند این قابلیت را در خودش به وجود بیاورد که خودش را به طور مؤثر نقد کند، این احتمال است که از تغییرات و تحولات بیرونی غافل شود.

ماجرای انتخاب نام «گروه مهندسی باران» و سپس تبدیل آن به «گروه باران» چه بود؟ این روزها از نام «گروه توسعه اقتصادی باران خاورمیانه» استفاده می‌شود. این تغییر نام چه مفاهیمی را دنبال می‌کند؟

تا جایی که من به خاطر می‌آورم، نام «باران» در ابتدای فعالیت مجموعه از میان اسامی مختلف انتخاب شد. وجه تسمیه آن این است که «باران» نماد زندگی و آبادانی است. گروه باران از همان بدو تأسیس، این رسالت را برای خودش قائل بود که در صنعت ساختمان، سبک نویی از فعالیت‌ها را ارایه دهد. یکی از خصلت‌های باران این است که «بخشنده» است. هر جا که باران بیاید، آنجا «آباد» می‌شود و رونق به‌بار می‌آید. خود کلمهٔ «باران» به لحاظ آوایی، بیان راحتی دارد و تلاقی خوبی در ذهن ایجاد می‌کند.

در رابطه با انتخاب نامِ «گروه مهندسی باران»، در ابتدا استنباط ما این بود که پیوست مهندسی، توضیح‌دهندهٔ این است که نگاه ما در صنعت ساختمان باید نگاه متفاوتی باشد و کارها را به بهترین نحو ممکن و مهندسانه انجام می‌دهیم. با گسترش فعالیت‌ها و با شکل‌گیری زنجیرهٔ ارزش باران در تولید، فروش و خدمات پس از فروش و توسعهٔ سایر ابعاد این کسب‌وکار و ضرورت تبدیل شدن به یک هلدینگِ چندزمینه‌ای، تغییر دیگری در نام «گروه باران» رخ داد و امروز «گروه توسعه اقتصادی باران خاورمیانه»، توصیف‌کنندهٔ دقیق‌تری از موجودیت باران است.

باران امروز به لطف خدا و با تلاش همهٔ کسانی که در شکل‌دهی‌اش نقش داشتند، تبدیل به یک بنگاه بزرگ کسب‌وکار در سطح کشور شده که می‌تواند در زمینه‌های مختلف اقتصادی فعالیت کند و یک عضو مؤثر در اقتصاد ملی باشد.

خواسته‌هایی که بنگاه برای چندزمینه‌ای شدن و خلق درآمدهای تازه دارد، مقدور نخواهد شد مگر اینکه سبک رهبری و نظام مدیریتی بنگاه متحول شود

شهریورماه امسال، پانزدهمین سالگرد تأسیس گروه باران بود. باران را در شرایط کنونی و پس از ۱۵ سال فعالیت در چه جایگاهی می‌بینید؟ پس از ۱۵ سال، استراتژی توسعهٔ بازار آن چیست؟

بله. شهریور امسال پانزدهمین سالگرد تأسیس گروه باران بود و به نظر من راه دشواری سپری شد تا به این نقطه رسیدیم. شخصا که به گذشته نگاه می‌کنم و دستاوردهای ۱۵ ساله را می‌بینم، بسیار نسبت به آینده امیدوار می‌شوم. در مواردی که در گذشته توانستیم تصویری واقع‌بینانه از آینده را تصور کنیم، با سخت‌کوشی و تلاش، آن تصویر محقق شده است. آنچه که امروز از آیندهٔ شرکت تصویر می‌کنیم، اگر با تلاش و پشتکار و روحیهٔ رشدیافته‌ای از کار تیمی همراه باشد، قابل تحقق خواهد بود.

به نظر من کارهای زیادی باید انجام شود تا باران را در سطح ملی به یک گروه اقتصادی موفق تبدیل کند. تلاش‌های خوبی در این مسیر شروع شده است. نگرانی‌هایی هم وجود دارد که یقین دارم اگر نیت‌ها درست باشد و مداوم به فکر رشد و یادگیری باشیم و شایستگی را به یک ارزش جمعی تبدیل کنیم و دغدغهٔ رشد همدیگر را داشته باشیم، قطعا به آن اهداف خواهیم رسید.

«استراتژی‌محور کردن» سازمان یعنی تبدیل کردن برنامه‌ریزی به یک فرایند روزمره.

حرف‌های باران برای آینده چیست؟ چه چشم‌اندازی را برای گروه باران، برای مثال در ۱۰ یا ۲۰ سال آینده متصور هستید؟

در نهایت رقابت اقتصادی در انقلاب صنعتی چهارم مرزهای ملی را رد می‌کند. الان رقابت بین قدرت‌های سیاسی و اقتصادی ملی نیست؛ رقابت واقعی بین بنیادهای اقتصادی فراملی است. این نوع رقابت خیلی دیگر اعتبارش را از هویت ملی کشورها نمی‌گیرد؛ هویتش را از برندهای تجاریِ بنگاه‌های بزرگ اقتصادی فراملی می‌گیرد.

باران می‌تواند چنین نگرشی به آینده داشته باشد. به معنای اینکه مثلا در چشم‌اندازی ۲۰ ساله، به یک هلدینگ اقتصادی فراملی و بین‌المللی تبدیل شود؛ هلدینگی که در سطح بین‌المللی بتواند رقابت کند. در این چشم‌انداز اساسا از بنگاه اقتصادی توانمندی صحبت می‌کنیم که قدرت تفکر بالایی دارد و می‌تواند فرصت‌های اقتصادی ناب را شناسایی کند. گروه باران این قابلیت را در دل یک اقتصاد پُر تلاطم پیدا کرده است و از این حیث می‌توان دوران شکل‌گیری باران را دورانی بسیار پویا دانست. به هر حال تحریم‌هایی که مشخصا در یک دهۀ اخیر به اقتصاد ایران تحمیل شد، سبب شد که خیلی از ایده‌ها و کسب‌وکارها از هم بپاشند و نتوانند در شرایط متلاطم به بقایشان ادامه دهند. گروه‌هایی که توانستند از این شرایط گذر کنند، ویژگی‌هایی پیدا کردند که آنها را برای شرایط به مراتب پیچیده‌تر در سطح ملی یا بین‌المللی آماده کرده است.

تشخیص فرصت‌های نابِ منحصربه‌فرد و متناسب با قابلیت‌های کلیدی بنگاه باران، یکی از ظرفیت‌هایی است که در دورۀ تحول باید به‌وجود بیاید.

بر اساس چنین چشم‌اندازی خیلی مهم است که نسبت به شکل‌گیری یک ساختار توانمند آستین بالا بزنیم و معیارهایمان را برای تعریف شایستگیِ نقش‌های کلیدی سازمان واضح کنیم و سطح توقع و انتظارمان را بالا ببریم. در نهایت توفیقات بنگاه‌های اقتصادی را نیروی انسانی آن رقم می‌زند و نقش نیروهای کلیدی سازمان بسیار مهم است. در کشور ما نیروی انسانی شایسته و باهوش و خلاقی وجود دارد. این هنر مدیریت راهبردی بنگاه است که بتواند چنین استعدادهایی را شناسایی کند و آنها را جذب و هدایت کند و وفادار نگه دارد و از آنها بخواهد خودشان را با ترندهای عملکردی، اقتصادی و حرفه‌ایِ بنگاه‌های بین‌المللی مقایسه کنند.

همان‌طور که امروز بنگاه باران خودش را آمادۀ حضور در بازار سرمایۀ ایران می‌کند، می‌تواند در آینده وارد بازارهای سرمایه‌ای بین‌المللی هم بشود. همان‌طور که امروز لازم است عملکرد بنگاه شفاف و قابل ارایه در سطح ملی باشد، در دهۀ سوم فعالیت می‌توانیم در سطح بین‌المللی عملکردمان را به صورت شفاف در اختیار سهامداران بین‌المللی بگذاریم.

یک تحول اصولی و همه‌جانبه می‌تواند زمینه‌ساز تبدیل باران در دهۀ پیش رو به یک برند موفق ملی شود و در دهۀ سوم می‌توانیم پا از مرزهای ایران فرا بگذاریم و به یک برند منطقه‌ای تبدیل شویم. تبدیل شدن به یک برند ملی و منطقه‌ای، مستلزم تعریف استانداردهای بالای باران در تک‌تک ابعادِ زنجیرۀ ارزش آن است. تعریف این استانداردها در شرکت «ستاره» در توجه به حقوق و احترام به مشتریان نمود پیدا می‌کند؛ در شرکت «سایه» به یک سری استانداردهای رفتاری و عملکردی تبدیل می‌شود؛ در شرکت «آفتاب» خود را در قالب استانداردهای ساختمانی نشان می‌دهد؛ و در «باران‌هوم» در قالب استانداردهای منحصربه‌فرد حوزۀ دکوراسیون متبلور می‌شود.

پیرو چنین استانداردهای همسان‌شده‌ای است که مشتری باران در هر جایی که وارد هتل‌برج‌های باران می‌شود، احساس می‌کند تحت پوشش یک نظم منحصربه‌فرد قرار دارد. تنها در این حالت است که می‌توانیم همیشه به منابع پایدار لازم جهت توسعۀ کسب‌وکارمان برسیم و به یک الگوی موفق ساختمانی تبدیل شویم.

جهان پیچیده و چالش‌های باران

جهان بی‌ثبات، غیرقطعی، پیچیده و مبهم؛ جهان VUCA و مصداق‌های موضوعی آن در گروه باران

محمدرضا گلچیان خباز

کارشناس واحد طرح و برنامه
شرکت آفتاب

کرونا و پیامدهای عمدتا منفی و ناگواری که روی کلیهٔ کسب‌وکارها در دنیا داشته، موجب شده مدیران و صاحب‌نظران در حوزهٔ کسب‌وکار از چهار عبارتِ بسیار مهم، بیشتر از قبل صحبت کنند:

این چهار عبارت مفاهیمی نزدیک به هم دارند، در عین حال هر کدام دارای تعاریف و چاره‌ای متفاوت هستند.
ابتدا راجع به هر کدام کمی توضیح می‌دهیم:

نوســـان

ما در دنیایی زندگی می‌کنیم که پیوسته در حال تغییر است، هر روز ناپایدارتر می‌شود و تغییرات کوچک و بزرگ، غیر قابل پیش‌بینی هستند. نوسان شدید نرخ ارز، سکه، بالا و پایین آمدن شاخص بورس و حتی در حرفه و صنعت خودمان، قیمت مصالحی مثل سیمان که به ناگاه پَر می‌کشد، مؤیّد این دنیای نوسانی است.

پیـچیـدگی

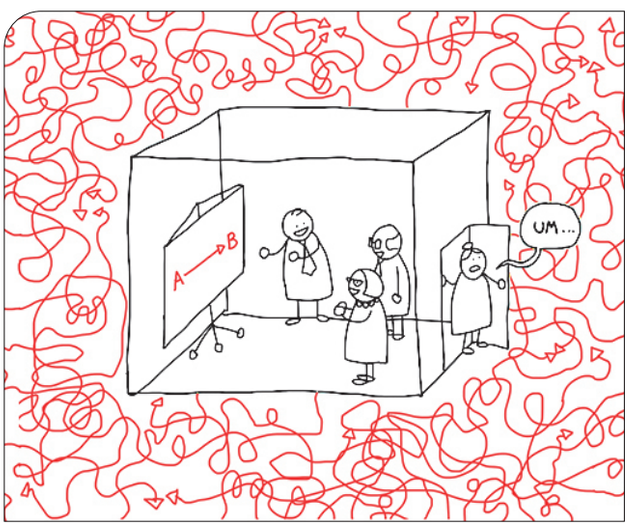
دنیای مدرن امروزی بیشتر از هر زمان دیگری دچار پیچیدگی است. مسائل و عواقبی که در پی آن است، چندلایه و غیر قابل فهم شده‌اند. تصمیم‌گیری مثل کلاف سردرگمی بین عمل‌ها و عکس‌العمل‌ها باقی مانده و انتخاب یک راه ساده تقریبا غیر ممکن است. به نظر من یکی از موضوعاتی که بیشترین پیچیدگی را در سازمان‌ها ایجاد می‌کند، تعاملات بین فردی است. به عنوان مثال در شرکت «آفتاب» عدم تعامل مناسب برخی از همکاران در موضوعات روتین و ساده، باعث پیچیدگی آنها شد و تا جایی پیش رفت که بخشی از مأموریت این شرکت به بخش دیگری واگذار شد.

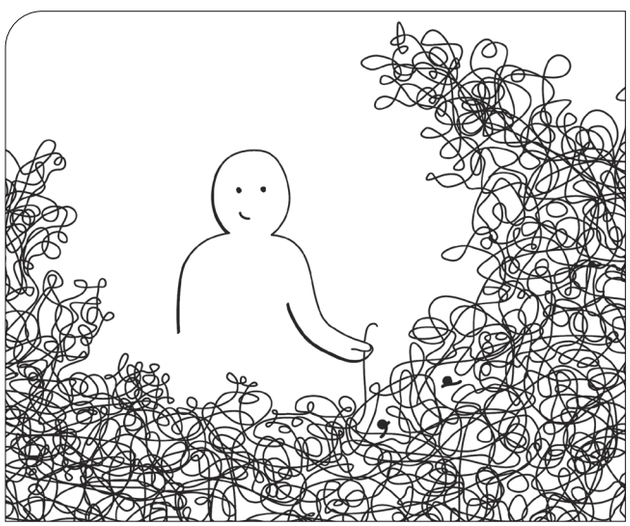
عدم قطعیت

در شرایط عدم قطعیت، پیش‌بینی کردن آیندهٔ کسب‌وکار، کار بسیار سخت و گاهی نشدنی به نظر می‌آید. گروه باران و یا هر سازمان دیگری برای پیش‌بینی آیندهٔ بازار مسکن، مسیر سختی را پیش رو دارد.

ابهـــام

داشتن یک راه‌حل مناسب برای بیشتر مسائل و یا پیروی از یک نمونهٔ خوب فقط در گذشته کارایی داشت، اما امروز مسائل به ندرت شفاف و قابل تشخیص هستند. دیگر همه چیز ساده و سیاه و سفید نیست. رنگ خاکستری اغلب بر همه چیز سایه انداخته است. به عنوان مثال یکی از وظایف ما در واحد طرح و برنامهٔ شرکت آفتاب، تهیهٔ فرم‌ها و فرآیندهای شرکت است که تابعی از مدارک استراتژیک سازمانی است. مدت زیادی است که ابهام در مأموریت و اهداف سازمان، باعث شده انجام این کار با دشواری همراه باشد.





مدیران در مواجهه با شرایط VUCA معمولا به دو مشکل برخورد می‌کنند:

اول آن‌که، این شرایط را به صورت کلی اجتناب‌ناپذیر و غیرقابل حل بدانند که در آن صورت هیچ‌گونه اقداماتی را انجام نخواهند داد و قادر به حل مشکلات واقعی نیستند؛ و دوم این‌که، محیط را اشتباه مطالعه کنند و برای چالشِ اشتباه آماده شوند. آنگاه طبیعتاً منابع را به اشتباه هدایت خواهند کرد و در پاسخ به مشکلِ واقعی، شکست خواهند خورد.به طور کلی در شرایط وُکا، افراد مضطرب هستند و ممکن است تصمیمات نامناسب بگیرند. آنچه که وُکا را از «تهدید» به «فرصت» بدل می‌کند، پذیرفتن آن و بنا نهادن استراتژی‌های شخصی و سازمانی بر این مبنا است.

در ادامه بخشی از راه‌های مقابله با هر کدام از وجوه وُکا را بیان می‌کنیم:

Volatility
نوسان

نوسان و تغییر را بپذیریم.
تغییر را به عنوان یک اصل ثابت و غیر قابل پیش‌بینی در کار و زندگی پذیرا باشیم.
چشم‌اندازها و ارزش‌ها را شفاف کرده و بر آن تکیه کنیم.
هدف‌های انعطاف‌پذیر و قابل اصلاح تدوین کنیم.
چگونگی‌ها و روش‌های انجام پروژه باید انعطاف‌پذیر باشند.

به عنوان مثال باید طراحان داخلیِ خلاق و نوآوری را انتخاب کنیم، به گونه‌ای که قابلیت تطبیق سریع طرح خود با شرایط کارگاه و مصالح موجود را داشته باشند و اگر تغییرات ناگهانیِ قیمت در یکی از مصالحِ نازک‌کاری اتفاق افتاد بتوانند با کمترین لطمه به طرح خود، آن را جایگزین کنند.

Uncertainity
عدم قطعیت

عدم قطعیت را درک کنیم.
از داده‌ها و تحلیل‌گری آن استفاده کنیم.
در بین همکاران تفکر خلاقانه را پرورش دهیم و رویکردهای خلاقانه را با تمرکز بر آینده توسعه دهیم.
موقعیت‌های مختلف را مدل‌سازی کنیم.

برای مثال رویکردی که گروه باران برای توسعهٔ مدل کسب‌وکار خود در نظر گرفته و سبدی از فعالیت‌های حوزهٔ تولید سیمان، معدن، گردشگری سلامت و... را در کنار ساخت برج‌های لوکس قرار داده، راهکاری مناسب برای گذر از فضای پر از عدم قطعیت بازار مسکن است.

Complexity
پیچیدگی

پیچیدگی را با شفافیت به حداقل برسانیم. شفافیت در ارتباطات با افراد و تیم‌ها بسیار حیاتی است تا شما و اهداف سازمان را به خوبی درک کنند.
کارهای سیستمی را توسعه دهیم و همکاری بین تیم‌ها را تقویت کنیم؛ چون تیم‌ها از افراد در موقعیت‌های پیچیده بهتر عمل می‌کنند.
به عنوان مثال در شرکت آفتاب تا سال گذشته سیستم مکانیزه‌ای برای حضور و غیاب و از آن طرف ثبت تأثیرات آن بر روی حقوق و عوامل مرتبط به آن وجود نداشت. چند ماهی است که سیستم پیوست در حال استفاده است و برخی از پیچیدگی‌ها را ساده کرده و افراد در هر لحظه می‌توانند تأثیرات عملکرد خود را در این سامانه مشاهده کنند. هر چند که هر از چند گاهی این سیستم با خطاهایی مواجه می‌شود، ولی این ماهیت پروژه‌های نرم‌افزاری است که با بازخورددهیِ مستمر کاربران، به بلوغ خود خواهد رسید.

Ambiguity
ابهام

ابهام را با چابکی پاسخ دهیم.
انعطاف‌پذیری، انطباق، سرعت عمل و چابکی را تقویت کنیم.
برنامه‌ریزی کنیم، ولی آمادگی داشته باشیم که آن را تغییر دهیم.
تمرین کنیم که خارج از چارچوب فکر کنیم و در فکر افزایش دانش و تجربه باشیم.
بحث کردن، مخالفت آزادانه و مشارکت را تقویت کنیم.
در به‌کارگیری افراد، داشتن این قابلیت‌ها را در اولویت قرار دهیم: روحیهٔ همکاری، پذیرا بودن تغییر، پذیرش ابهام، مهارت تصمیم‌گیری.

به عنوان مثال ما در واحد طرح و برنامهٔ شرکت آفتاب، با توجه به ابهامات اخیر در مأموریت شرکت و وظیفهٔ ذاتی خود، سعی کردیم با تمام توان و با مشارکت سایر واحدها و بحث و گفتگوهای متعدد، در راستای تسهیل در نهایی‌سازیِ مأموریت شرکت قدم برداریم و همچنین برای متوقف نشدن چرخهٔ کاری در پروژه‌ها، خود را با شرایط تطبیق داده و خدمات لازم را بی‌وقفه به پروژه‌های فعال ارائه دهیم.

مدیریت پروژه در شرایط وُکا

با شرایط پیش‌آمدهٔ کنونی، دیگر نمی‌توان پروژه‌ها را به روش سنتی اداره کرد. در این شرایط آن‌قدر نوسان، عدم قطعیت، پیچیدگی و ابهام وجود دارد که نمی‌توان با جزییات زیادی برای ماه‌های آتی برنامه‌ای جامع و دقیق تنظیم کرد، بلکه باید از روش‌های چابک بهره برد.

در پایان به سه راهکار ساده برای مدیریت پروژه‌ها در شرایط وُکا اشاره می‌کنیم:

۱. سریع باید تجربه کرد و آزمون و خطا انجام داد.
۲. سریع باید شکست خورد و آموخت.
۳. باید فرهنگ یادگیری را در پروژه شکل داد.

در شمارهٔ بعدی آوند به تفصیل بیشتری دربارهٔ این موضوعات می‌نویسیم.

توپ طلا در سازمان؛ معیارهای انتخاب برنده

سید حسین جلالی

فرض کنیم قصد داشته باشیم توپ طلای سازمانی را اهدا کنیم. پرسش این است: کدام‌یک از مدیران عامل با چه ویژگی‌های متمایزی می‌توانند برنده توپ طلا باشند؟! ما به معیارها و گزاره‌هایی برای ارزیابی نیاز داریم که الزاماً نباید کمّی باشند، اما باید بتوانند ارزش‌یابی دقیقی از خصیصه‌های با اهمیت در میان مدیران و راهبران سازمان ارائه کنند. البته حالا که صحبت از اهدای توپ طلا شد، خالی از لطف نیست که این را هم در نظر بگیریم که حتی در دنیای فوتبال با مجموعهٔ مشخص و شفافی از معیارها مانند کیفیت بازی، تعداد گل و کسب نتایج تیمی، باز هم ماجراهایی مثل توپ طلای ۲۰۲۱ شکل می‌گیرد و جایزه به فردی می‌رسد که استحقاقش را ندارد!

واقعاً اگر قصد اهدای توپ طلا را داشته باشید، چه معیارهایی در فهرست شما قرار می‌گیرند؟ گزاره‌های توصیفی زیر را به‌عنوان فهرستی از گزاره‌های پیشنهادی برای اهدای توپ طلا به یک مدیرعامل می‌توان در نظر گرفت:

- قاطعانه و با شفافیت تصمیم‌گیری می‌کند؛ حتی اگر در مهلکهٔ تصمیمات دشوار قرار بگیرد.
- نه با تغییر می‌جنگد و نه برای توجیه ولنگاری در تصمیم‌گیری، پشت واژهٔ تغییر پنهان می‌شود.
- سازمان را در کارکردهای رسمی‌اش خلاصه نمی‌کند و به وجه غیررسمیِ سازمان هم اهمیت می‌دهد.
- هنگام تصمیم‌گیری، در کنار شهود ذاتی، وزنی هم برای تحلیل و منطق قائل می‌شود.
- معنای مشورت گرفتن را می‌فهمد و برای فرار از پیامدهای نامطلوبِ محتمل، سراغ مشاور نمی‌رود.
- نظرات گوناگون را می‌شنود، از نظرات مخالف استقبال می‌کند و به جست‌وجوی نظرات متفاوت می‌رود.
- از جایگزین کردن شعار به جای «استراتژی» و رؤیا به جای «هدف» پرهیز می‌کند.
- کلی‌گویی را کنار می‌گذارد و عمل‌گرایی را در راهبری سازمان به‌کار می‌گیرد.
- هم به نتیجه اهمیت می‌دهد و هم به فرایند؛ هم گذشته را در نظر دارد و هم آینده.
- مفهوم راهبری را درک کرده است؛ این یعنی تمام روز را در جلسه نمی‌گذراند.
- مفهوم کار تیمی را درک کرده است؛ این یعنی منشی مدام با کارتابلی از برگه‌ها برای امضاء وارد اتاقش نمی‌شود.
- از هیئت‌مدیره در تصمیم‌گیری‌ها به‌عنوان یک بستر توانمندساز استفاده می‌کند، نه به‌عنوان ابزار.
- به جای گزارهٔ بی‌سروتهِ «باید فرهنگش را اصلاح کنیم»، دقیقاً مشخص می‌کند که «باید چه کاری انجام دهیم».
- به دفعات از «نمی‌دانم» استفاده می‌کند؛ به‌خصوص وقتی نمی‌داند!
- می‌داند نتیجه‌ها را به‌ازای هزینه‌کردِ چه مقدار منابع به‌دست آورده است.
- برای توسعه وقت می‌گذارد؛ چه توسعهٔ سازمان تحت هدایتش و چه توسعهٔ شخصی‌اش.

حامد مقدسی

شاخص‌های کلیدی شرکت‌های باران

۲۲

شاخص‌های کلیدی در هر کدام از اجزای زنجیرهٔ ارزش باران

مدیرعامل شرکت ستاره

برای تعریف شاخص‌های کلیدی بنگاه، تکنیک‌ها و ابزارهای مختلفی در حوزهٔ برنامه‌ریزی وجود دارد. اساسا بعد از فهم دقیق اولویت‌ها، تعریف همین شاخص‌های کلیدی، دشوارترین قسمت برنامه‌ریزی برای هدایت بنگاه است. امیدوارم تلاش‌های خوبی که در یک سال گذشته در باران انجام شده، بتواند اجماع خوبی حول شناخت این شاخص‌ها ایجاد کند. شاخص‌ها، روند برنامه‌ریزی بنگاه را خیلی روشن‌تر می‌کنند. شاخص‌ها تعیین می‌کنند که منابع محدود سازمان باید حول کدام اولویت‌ها و چگونه تخصیص پیدا کنند که نتایج اصلیِ مورد انتظار بنگاه به بار بیاید.

موضوعی که در تداوم این روند اهمیت زیادی دارد، شکاندن این شاخص‌ها از سطح کلان بنگاه به سطح شرکت‌ها است. به عنوان مثال چند شرکت در گروه باران هستند که شاخص‌های حول رضایت مشتری را با هم بهبود می‌دهند.

شاید قاعدهٔ بنیادی در تعریف و آبشاری کردن اهداف از سطح هلدینگ به سطح کسب‌وکارها، توجه به «فلسفهٔ وجودی» هر کسب‌وکار باشد. فلسفهٔ وجودیِ هر کسب‌وکار است که نشان می‌دهد باید روی کدام اهداف و شاخص‌ها به عنوان ابعادِ کلیدی تمرکز کرد. در واقع به فراخورِ مأموریت‌ها و فلسفه‌های وجودی، ماهیتِ انتظارات، اهداف و شاخص‌ها برای هر کسب‌وکار تغییر می‌کند.

ستـــــاره

شرکت «ستاره» در روند انعقاد قرارداد تا لحظهٔ تحویل آپارتمان‌ها، بیشترین توجه را به نیازهای مشتریان می‌کند؛ از نیازهای مربوط به اطلاعات پیشرفت پروژه‌ها تا همراهی کردن در چالش‌هایی که برای تسویه دیون‌شان پیش می‌آید. حتی بعد از سکونت در برج‌ها، شرکت ستاره رضایت مشتریان را می‌سنجد و به سطح بالاتر سازمان بازخورد می‌دهد.

در شرکت «ستاره» تخصصی‌تر عمل کردن در حوزهٔ برندینگ و تبلیغات، با قصد انتقال ارزش محصول ما به مشتریان، یک ضرورت است. آماده شدن شرکت برای اینکه بتوانیم در سطح ملی نیازهای گروه باران را پاسخ دهیم یا حتی بتوانیم خدمات و تجربه‌هایمان را در حوزهٔ مارکتینگ به مجموعه‌های اقتصادی موفق عرضه کنیم، ضرورتی دیگر است.

این موارد را هم به عنوان اجزایی دیگر از تحول مورد انتظار در حوزهٔ کاری شرکت ستاره می‌توان نام برد: رشد دادن قابلیت‌های شرکت ستاره؛ توان‌مندی بیشتر در حل‌وفصل تعارضات با مشتریان؛ توان‌مندتر شدن در فهم مسائل حقوقی قراردادها؛ حرفه‌ای‌تر عمل کردن مذاکره‌کننده‌های تیم فروش باران.

سـایه

شرکت «سایه» حیاتی‌ترین نقش را در مدیریت رضایت مشتریان، بعد از تحویل‌گیری واحدها دارد. سـایـه در جایی است که مشتری ارزش نهایی بنگاه را ادراک می‌کند. ما معتقدیم که ارزش نهایی ما «سبک زندگی» است که به مشتریان‌مان ارایه می‌دهیم. در شرکت «سایه» کیفیت‌دهی بیشتر به خدمات، می‌تواند یکی از انتظارات دورهٔ تحول باشد. مشتری باران بعد از سکونت در برج‌ها باید بتواند ارزشِ تعریف‌شده توسط باران را با همهٔ ابعاد و اجزایش ادراک کند. به بیان ساده‌تر، مشتری تفاوت ملموسی را قبل از سکونت و بعد از سکونت در هتل‌برج‌های باران حس کند. انتظار از «سایه» در این دوره از تحول می‌تواند این باشد که هم به لحاظ عملکرد مالی، عملکرد بهتری داشته باشد و هم ارزشِ ادراک‌شده توسط مشتری را بالا ببرد. هر دوی این موضوعات به معنای توسعهٔ خلاق کسب‌وکار است. یعنی شرکت باید بتواند از تکنولوژی برای بهبود مدیریتش استفاده کند؛ از ایده‌های خلاق و نوآور برای پویایی بستر خدمات کمک بگیرد و توأمان به دنبال این باشد که سویهٔ حسی (Emotional) مشتریان‌مان از سکونت در برج‌ها را پر رنگ‌تر کند.

وقتی برند وارد دورهٔ بلوغ می‌شود، خیلی مهم است که غیر از اینکه وظیفه‌اش را به‌درستی انجام می‌دهد، بتواند به لحاظ حسی هم با مشتری ارتباط برقرار کند. هیچ‌کجا برای باران بهتر از محیط ارایهٔ خدمت در هتل‌برج‌ها نیست که بتوانیم این منظر را تقویت کنیم. توجه به این سطح از ارتباط با مشتری و بهبود تجربهٔ حسیِ مشتری سبب خواهد شد که ما به سطحی از وفاداری در مشتریان برسیم که هر زمان بنگاه کار جدیدی داشته باشد یا محصول و خدمت تازه‌ای ارایه کند، گروهی از مشتریان باشند که آن را تجربه کنند و بهایش را پرداخت کنند. این ماجرا قطعا به سودآوری بنگاه در بلندمدت منجر خواهد شد.

بـاران هـوم

«باران‌هوم» که در روند بهبود فرایندهای طراحی داخلی کسب‌وکار باران شکل گرفت، با ایجاد امکانِ همسان‌کردن محیط دکوراسیون خانه با سلایق خانواده‌ها، آخرین اتفاق مهم در بهبود فرایندهای داخلی کسب‌وکار ما با هدف افزایش رضایت مشتریان است. «باران‌هوم» نهادی نوپاست که نیاز به توجه متوازن و همه‌جانبه به اولویت‌هایی دارد که منجر به افزایش رضایت مشتری و به تبع آن افزایش دارایی مشهود و نامشهود سازمان خواهد شد.

باران‌هوم می‌تواند بهترین ارایه‌دهندهٔ راه‌حل در حوزهٔ دکوراسیون داخلی باشد. مشتریان ما و مالکین واحدهای برج‌های باران به طور دائم (قبل و بعد از سکونت) به بهبود استایل دکوراسیون پیرامونی‌شان فکر می‌کنند. بهبود سبک طراحی و دکوراسیون فضای محل سکونت برای مخاطب هدف ما می‌تواند چیزی شبیه به «بهبود مستمر در صنعت مُد» باشد. خانواده‌های هدف ما دوست دارند روی ترندهای مُد لباس بپوشند و خانه‌هایشان را آراسته کنند. باران‌هوم می‌تواند همیشه بهترین ارایه‌دهندهٔ خدمات بهبود فضای طراحی خانه و بهترین راه‌حل برای تأمین متریال لوکس ساختمانی باشد.

باران‌هوم می‌تواند در چشم‌انداز تحول این هدف را برای خودش مدنظر داشته باشد که در دسترس‌ترین راه‌حل برای هرگونه بهبود جزئی و کلیِ دکوراسیون خانه باشد. هر زمان که مخاطب باران رؤیایی در رابطه با دکور خانه‌اش داشته باشد، باران‌هوم ایدهٔ تازه‌ای مبتنی بر حس و حال و علایق همین لحظهٔ مشتری در اختیارش قرار می‌دهد. با تغییر سن و تغییر شرایط زندگی مشتریان، انتظارشان از خانه تغییر می‌کند. مهم این است که باران‌هوم همیشه بهترین راه‌حل‌ها را متناسب با این تغییرات بتواند به مشتریان ارایه دهد.

آفتـــــاب

از منظر حوزهٔ برنامه‌ریزی و طراحی در تعریف پروژه‌های ساختمانیِ خلاق و متمایز که مأموریت اصلی شرکت آفتاب در دورهٔ تحول است، می‌توان به طور دائم به نیازهای پیدا و پنهان مشتریان فکر کرد. به عنوان مثال، از منظر جامعه‌شناختی که به جامعهٔ ایرانی و تحولات آن نگاه کنیم، در آینده‌ای نزدیک و در چشم‌اندازی ۲۰ ساله به جامعه‌ای تبدیل می‌شویم که قشر سالمند زیادی خواهد داشت. از آن طرف خانواده‌ها کوچک‌تر شده‌اند. خانواده‌های سالمند ۲۰ یا ۳۰ سال آینده، ۲ یا ۳ عضو بیشتر ندارند. بنابراین انتظار از محیط سکونت در حال تغییراتی است. جامعهٔ مخاطب ما به فضایی کوچک‌تر برای محل زندگی، ولی با رفاه بالا نیاز دارد. فکر می‌کنم در طراحی‌های آیندهٔ آپارتمان‌های هتل‌برج‌های باران به سمت آپارتمان‌های سایز متوسط و کوچک حرکت می‌کنیم، اما با خدمات و رفاه بسیار بالا. این موضوع می‌تواند در چشم‌انداز طراحی‌های ما تأثیر بگذارد.

قشر ثروتمند آیندهٔ کشور ما دیگر آپارتمان‌های ۴۰۰ یا ۵۰۰ متری نخواهد خواست. در نهایت به آپارتمانی در حدود ۲۵۰ متر نیاز دارد، اما هر آنچه که از رفاه مد نظرش است، در فضاهای عمومی (مشاعات) محل سکونتش مطالبه خواهد کرد. ما در طراحی‌ها می‌توانیم بسیار جدی به این موضوعات توجه کنیم.

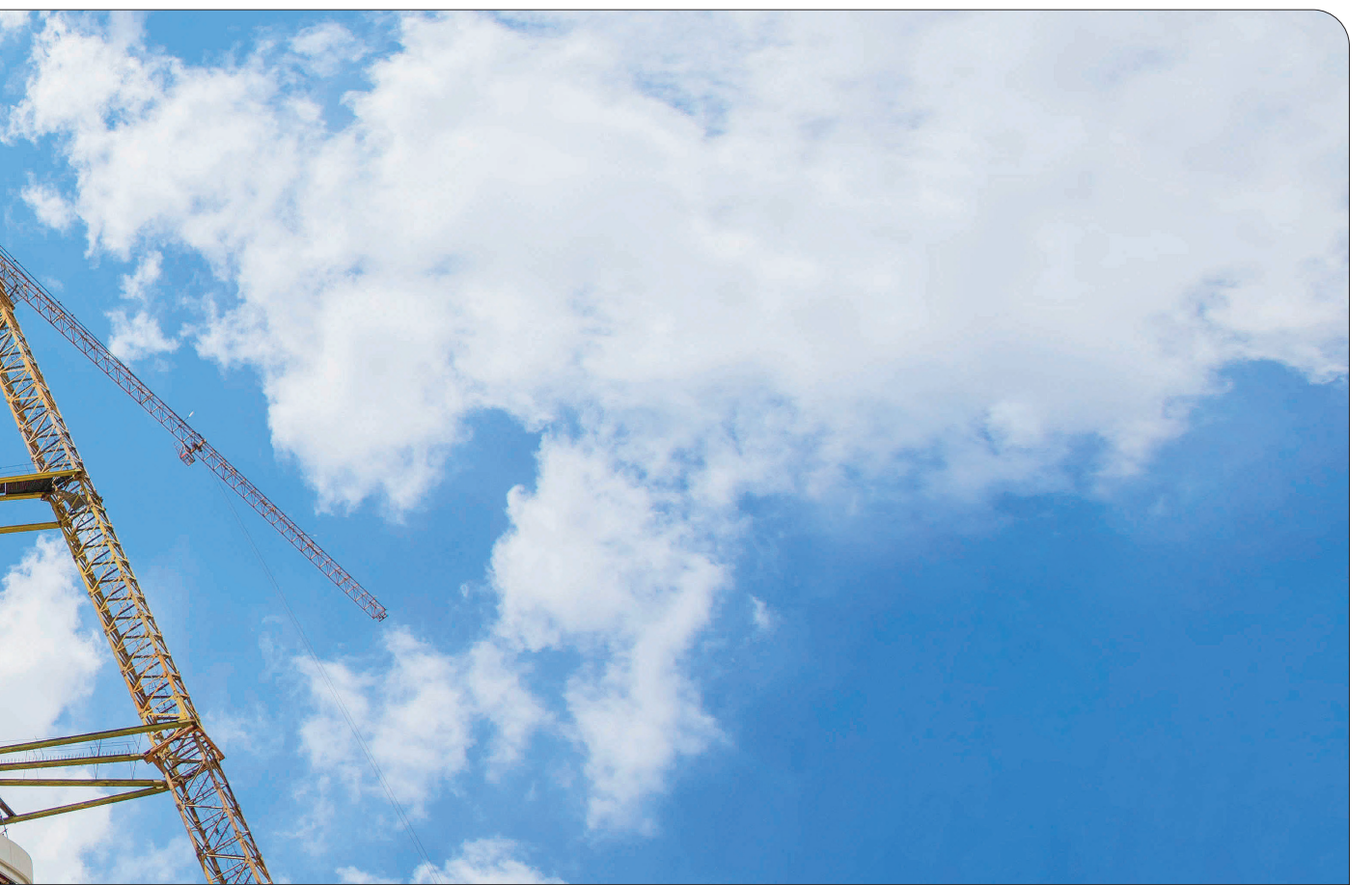
به‌تناسب این تغییر در متراژ محل سکونت، این انتظار هم به‌طور ویژه بالا خواهد رفت که در همان محیط محدود یا در فضاهای عمومی ساختمان، مواجهه با گل و گیاه و سرسبزی به ارزشی خیلی بالا تبدیل شود و مورد انتظار مخاطبین ما قرار بگیرد.

سه اولویت (کوچک کردن محیط سکونت - بهبود رفاه - مجاورت فضای سبز) می‌تواند جزو معیارهایی باشد که در طراحی‌هایمان در شرکت آفتاب به آنها توجه کنیم.

به این منظر هم باید توجه داشته باشیم که به هر حال داراییِ ملکی یک داراییِ سرمایه‌ایِ ارزنده است و همهٔ کسانی که به‌دنبال سرمایه‌گذاری در پروژه‌های ساختمانی هستند به این موضوع هم توجهی جدی دارند. بنابراین ما باید با هوشمندی در مکان‌یابیِ پروژه‌ها و تعریف آنها، کاری کنیم که برج‌های باران همیشه جذاب‌ترین محیط برای نگه‌داشتِ سرمایه شناخته شود.

وقتی حجم عملیاتی ساختمانی باران افزایش پیدا کند، باید بتوانیم در تهیهٔ اطلاعات پروژه‌ها به انضباط متمایزی برسیم؛ به گونه‌ای که نیاز پروژه‌ها به دیتا را سریع، همه‌جانبه و به‌موقع پاسخ دهیم.

از منظر «ساخت» شاید مهم‌ترین ارزشی که برای حفظ تمایز پایدار



باید مورد توجه‌مان باشد، توجه ویژه به «کیفیت» است. در شرایط کنونی به خاطر تحریم‌ها حفظ کیفیت خیلی دشوار شده است، اما در عین حال راه‌حل‌های خیلی خوبی در کشورمان وجود دارد که با برقراری روابط پایدار با تأمین‌کننده‌های تراز اولِ داخلی و خارجی و تعریف منافع روشن برای تأمین‌کننده‌ها، بتوانیم همیشه پروژه‌هایمان را در معرض بهترین انتخاب‌ها برای تأمین مصالح ساختمانی قرار دهیم. این موضوع می‌تواند جزئی از مأموریت‌های ما در حوزهٔ ساخت باشد.

موضوع مهم دیگر، بحث زمان‌دار کردن پروژه‌ها است که این روزها دغدغه همهٔ مدیران شرکت هست. مشتریان ما، برنامه‌هایشان را - چه به قصد سکونت و چه به قصد سرمایه‌گذاری - با زمانی که توسط گروه به عنوان زمان اتمام پروژه‌ها اعلام می‌شود، تنظیم می‌کنند. هر تغییری در زمان انجام پروژه‌ها، جدای اینکه آنها را سرخورده خواهد کرد، هزینه‌های طبیعیِ ناشی از تغییر زمان پروژه‌ها را به آنها تحمیل می‌کند و در سودآوری پروژه‌ها تأثیر منفی می‌گذارد.

در شرکت «آفتاب» یکی از کلیدی‌ترین اولویت‌های حوزهٔ طراحی، توجه به نیازهای مشتریان (نیازهای آشکار و پنهان، در داخل آپارتمان و فضاهای مشاعی) است. این موضوع مستلزم این است که شرکت «آفتاب» از تجارب شرکت «سایه» و همچنین آموزه‌های صنعت هتل‌داری استفادهٔ بهینه داشته باشد.

اهم فعالیت‌های شرکت «آفتاب»، تغذیهٔ اطلاعاتی مناسب برای پروژه‌ها در حین اجرا (دیتا و نقشه و شیت و...)، ایجاد بستر برای بهترین انتخاب‌های متریال برای فضاها و کمک به برگزاری مناقصه‌ها برای بهترین فعالیت‌های پیمانکاری در پروژه‌ها است. در واقع شرکت آفتاب، استانداردهای حوزهٔ ساختمانی گروه باران را تدوین می‌کند و این استانداردها را از پروژه‌ای به پروژهٔ دیگر، بالاتر می‌برد.

می‌توان گفت در هرکدام از حوزه‌های عملکردی‌مان انتظارات تحول تا حدودی روشن است. موضوع مهم این است که با تخصصی کردن مدیریت‌ها که مدتی است بستر آن با تفکیک شرکت‌ها بر پایهٔ مأموریت و وظایف در گروه باران فراهم شده است، بنگاه در سطح راهبردی بتواند این انتظارات را در دل برنامه‌های میان‌مدت و بلندمدت برای مدیران شرکت‌ها مشخص کند و آنها را بابت تحقق این انتظارات، حمایت کند.

گفتگو با امیرحسین تیموری،
مدیرعامل باران‌هوم

باران‌هوم رنگ و بوی باران است

گفتگو

شرکت «توسعه تجارت افق بیکران پارس» با عنوان تجاری «باران‌هوم» جزئی دیگر از زنجیرهٔ تولید ارزش در گروه باران است که با هدف به‌دست آوردنِ حداکثر رضایت‌مندی مشتریان، مدیریتِ (تأمین - اجرا - طراحی) سفارشی‌سازیِ دکوراسیون و طراحی داخلی و بازرگانی کالای لوکس ساختمانی را بر عهده دارد. باران‌هوم با تکیه بر رویکرد زیبایی‌شناسی و انسان‌مداری، هنر طراحی داخلی را در هماهنگی کامل با سایر اجزاء به مشتریان ارائه می‌کند.

قبلا در آوند در مورد فلسفهٔ فعالیت باران‌هوم مطالبی منتشر کرده بودیم. پای صحبت‌های مهندس امیرحسین تیموری نشستیم و در مورد ماجراهای پیش روی باران‌هوم گفتگو کردیم و در خلال گفتگو، از زندگی و رؤیاها و ایده‌هایی که برای توسعهٔ فردی و توسعهٔ برند باران‌هوم دارد، حرف زدیم.

سلام. خوشحالم از اینکه این فرصت فراهم شد که در مجلهٔ آوند در خدمت شما باشیم و ماجراهای باران‌هوم را مرور کنیم. اگر موافق هستید، قبل از اینکه به باران‌هوم بپردازیم، کمی در مورد خودتان صحبت کنیم. داستان زندگی شما چیست؟

سلام خدمت شما و خوانندگان آوند. همیشه دوست داشتم فرد تأثیرگذاری باشم. فعالیت‌ها و کارهایی انجام دهم که تا سال‌ها خودش و یا تأثیرش ماندگار باشد. باران‌هوم این زمینه و فرصت را به من داد تا تولید کنم؛ تولید فکر و ایده و تبدیل کردنش به یک محصول؛ محصولی که در واقع یک هویت شد به نام «باران‌هوم».

سال ۱۳۸۵ وارد دانشگاه آزاد مشهد شدم و در رشتهٔ مهندسی فناوری اطلاعات تحصیل کردم. اینکه در دوران تحصیل فقط درس بخوانم ایده‌آل من نبود، برای همین همیشه فعالیت‌های کاری داشتم که اکثرا حول موضوع بازرگانی و فروش تعریف می‌شد. این موضوع باعث شد دوران کارشناسی به درازا بکشد! در عین حال آینده‌ای در حوزهٔ IT برای خودم نمی‌دیدم. دنبال زیرساختی بودم که قابل توسعه باشد. در نهایت به این نتیجه رسیدم که در مقطع کارشناسی ارشد رشتهٔ «مدیریت اجرایی» را بخوانم. تحقیقات زیادی برای انتخاب این رشته کردم واین انتخاب آن‌قدر برایم مسجل شد که رشتهٔ دیگری را در انتخاب‌رشته نزدم. از بین ۴۰ هزار شرکت‌کننده در آزمون ارشد، رتبهٔ ۱۰۸ را کسب کردم. دورهٔ ارشد ۴ سال طول کشید، به خاطر دلایل قبلی و البته آب و هوای بابلسر!

موضوع پایان‌نامهٔ کارشناسی ارشد شما چه بود؟

موضوع پایان‌نامه برای من واقعا مهم بود، چون برای توسعهٔ توانمندی‌ها و تخصص تصمیم گرفته بودم ادامهٔ تحصیل بدهم. بعد از یک سال تحقیق، موضوعی را انتخاب کردم که ترکیبی از روانشناسی و مدیریت بود؛ با عنوان «بررسی تأثیر عامل نگاه به زمان در انتخاب استراتژی‌های مذاکره، با عامل تعدیل‌گر منبع کنترل».

بعد از دانشگاه مشغول چه کاری شدید؟

سال ۱۳۹۴ به مشهد آمدم و در کارخانه‌ای با عنوان مدیر داخلی مشغول کار شدم. در سال ۱۳۹۵ استارتاپی را با نام Iran Enjoy به‌صورت مشارکتی در حوزهٔ گردشگری راه‌اندازی کردیم که الان هم در حال فعالیت است. با توجه به اینکه گرایشم در رشتهٔ مدیریت اجرایی، برنامه‌ریزی استراتژیک بود، سراغ همین حوزه رفتم. با یک شرکت خدمات ارایهٔ ایزو همکاری داشتم. در مجموع ۸ برنامهٔ استراتژیک برای شرکت‌های مختلف نوشتم؛ شرکت‌هایی همچون مربای به‌صبا، کارخانهٔ رای صنعت طوس و کارخانهٔ ماشین‌های دوار خاور طوس. در همین زمان در کارخانهٔ الکتریک خودرو شرق موضوع تئوری انتخاب را تدریس می‌کردم و در قالب مشاور با شرکت‌هایی مثل تولیکا و شرکت‌های دانش‌بنیان پارک علم و فناوری همکاری داشتم.

از چه زمانی با گروه باران آشنا شدید و ماجرای ورودتان به سازمان چه بود؟

آشنایی من با شرکت باران برمی‌گردد به سال ۱۳۸۸ و از آن زمان در مقاطع مختلف به شکل‌هایی متفاوت با باران ارتباط داشتم. همکاری من با گروه باران از اردیبهشت ۱۳۹۷ و با شرایط و انرژی خوبی شروع شد. برای من تجربهٔ جدیدی بود و در مدت ۷ ماهی که در شرکت ستاره فعالیت داشتم، خروجی خوبی برای خودم و سازمان داشتم.

ایدهٔ باران‌هوم از چه زمانی با شما مطرح شد؟

ایدهٔ باران‌هوم تقریبا از باران ۱ مطرح شده بود و در سال ۱۳۹۶ شکل واقعی‌تری به خودش گرفته بود. این ایده نیاز به یک فرد محوری داشت. از آنجایی که بستر این ایده، شرکت ستاره بود، شرکت تصمیم گرفت این فرصت را در اختیار من قرار بدهد و بنده هم با افتخار پذیرفتم. باران‌هوم در حد تجزیه و تحلیل مدل فعالیت و یک قرارداد اولیه کارش را شروع کرده بود و نیاز به تلاش و پشتکار و ممارست داشت. بیشتر از همه، به یک تیم همدل و با انگیزه نیاز داشت. در نهایت با تصمیم مهندس حامد مقدسی (مدیرعامل شرکت ستاره) این تیم از بین اعضای شرکت ستاره شکل گرفت و از تابستان ۱۳۹۷ کار شروع شد.

باران‌هوم چه جذابیتی برای شما داشت؟

همان‌طور که عرض کردم برای من تأثیرگذاری در محیطی که زندگی و کار می‌کنم بسیار پر اهمیت است. در کنار این موضوع، داشتن فرصت برای توسعه و پیشرفت، یکی دیگر از ویژگی‌های مهم من برای انتخاب زمینهٔ فعالیت کاری است. باران‌هوم هم فرصت تأثیرگذاری را به من می‌داد و هم زمینه‌ای برای رشد و توسعه داشت که از دید بنده تقریبا بی‌انتها است.

موضوع همکاری با باران‌هوم که مطرح شد، ابتدا به عنوان مدیر بازرگانی در این تیم مشغول به کار شدم. علیرغم اینکه از حوزهٔ دکوراسیون و ساخت دور بودم، تصمیم گرفتم با فراهم آوردن قرارداد و مشتری، به این ایده محتوای واقعی بدهم. برای همین با کمک همکاران خودم شروع کردم به بستن قراردادهای طراحی داخلی و سفارشی‌سازی واحدهای مسکونی پروژهٔ باران ۳. تیم تازه‌کار بود و کار بسیار پیچیده. باران‌هوم در ابتدا شخصیت حقوقی مستقل نداشت، برای همین مدیریت شرکت ستاره قراردادهای کاری را امضاء می‌کردند و البته نگرانی بسیار بالایی داشتند از اینکه با این سرعتی که قراردادها بسته می‌شود، چگونه می‌خواهد اجرا و تحویل شود. جواب من به عنوان فرد محوری باران‌هوم این بود که چاره‌ای نداریم جز اینکه پیش برویم و تلاش کنیم تا بهترین شکل خودمان را ارائه بدهیم؛ در غیر این‌صورت در همین ابتدای کار، همه چیز از بین خواهد رفت.

با این توضیحات، در باران‌هوم کارتان را با پروژه‌های باران ۳ شروع کردید؟

ما با کوچ و فشار آقای مهندس مقدسی، در عمل انجام‌شدهٔ پروژه‌های برج باران ۳ قرار گرفتیم. در تیم باران‌هوم در مجموع ۵ نفر بودیم، با دو تا میز و سه تا صندلی و دو تا سیستم کامپیوتر. یعنی وقتی کل تیم برای جلسه توی اتاق جمع می‌شدیم، دو نفر باید می‌ایستادند! به عنوان مسئول تیم مجبور شدم برخی وسایل را از دفتر آقای مهندس مقدسی به صورت شبانه قرض بگیرم و آوردیم دفتر باران‌هوم! در ابتدای کار در یک واحد شوروم ۳۴۰ متری در پروژهٔ باران ۳ مستقر شدیم. شرایط کاری سختی داشتیم. پروژه در حال ساخت بود و امکانات سرمایش و گرمایش نبود. از همکارانی که در آن زمان در باران‌هوم با ما بودند، من و خانم شکوهمند باقی مانده‌ایم. خانم شکوهمند به خاطر درگیر بودن با اجرای شوروم‌های باران تجربهٔ بیشتری از من داشتند و خیلی همراه بودند و هستند.

با چه نگاهی کار در باران‌هوم را شروع کردید و توسعه دادید؟

کار را در باران‌هوم از پایه و با سختی‌های زیاد، ولی با امید و انگیزه شروع کردیم. سعی کردیم به هر شکلی که هست این ایده شکل بگیرد. حمایت‌های مهندس مقدسی و همراهی و هم‌دلی همکاران مختلف باران‌هوم، بار بزرگی را از روی دوش من برمی‌داشت و برمی‌دارد.

وقتی یک شرکت یا یک استارتاپ شکل می‌گیرد، اولین قرارداد یا اولین مشتری همیشه خیلی اهمیت دارد. اولین قرارداد باران‌هوم در پروژهٔ باران ۳ با حمایت یکی از بهترین همکاران ما، آقای امیر بصیر و با یکی از بهترین کارفرماهایی که تا به امروز داشتیم، بسته شد. نگاه من و تمام همکارانِ باران‌هوم از پنجرهٔ امید و انگیزه و کار تیمی است. ما باور داشتیم که این هویت، بخشی از هویت ماست که باید رشد پیدا کند و شخصیت خودش را شکل دهد و جایگاهی در شأن خودش در هلدینگ باران و در بازار پیدا کند.

به عنوان فرد محوری باران‌هوم در ابتدای کار گفتگوی ذهنی با خودم داشتم. تصمیم گرفته بودم از یک محیط امن که در آن موفق بودم، خارج شوم و برای یک ایده که در ابتدا مخالفان زیادی داشت، تلاش کنم. بر کسی پوشیده نبود که این شرکت به من تعلق نداشت و در حال شکل دادن یک کسب‌وکار برای صاحبان سهام هلدینگ هستم. برایم سخت بود که این ابهام بزرگ را هضم کنم که آیا تمام انرژی و توان خودم را هزینه کنم یا به‌صورت معمول کار کنم. در هر حال با تمام ریسک‌هایی که تا همین امروز هم همراه من هستند، تصمیم گرفتم فرض کنم باران‌هوم شرکت خود من است تا بتوانم بدون دریغ برایش تلاش کنم. فکر می‌کنم این کار را هم انجام دادم و امروز شاید برای همین رویکرد، مورد نقد باشم.

در زمان دانشگاه موقعیت شغلی آیندهٔ خودتان را چه تصور می‌کردید؟

من از ۱۰ سال پیش موقعیت شغلی امروزم را تصور کرده بودم! موقعیتی که برای خودم تصویر کرده بودم این بود: «مدیر میانی یک هلدینگ، به عنوان مدیرعامل یکی از شرکت‌های تابعه» و الان همین موقعیت را دارم! دوست دارم پیشرفت کنم و به شهر و کشور و جامعه کمک کنم. بیشتر هلدینگ‌های شاخص ایران در تهران هستند و گروه باران یکی از معدود هلدینگ‌های شاخص در شهر مشهد است پس موقعیت خوبی بود تا بتوانم خودم را به خودم ثابت کنم و رشد کنم.

تعریف شما از باران‌هوم چیست؟ باران‌هوم به دنبال پاسخگویی به چه نیازی در جامعهٔ مخاطبانش است؟

باران‌هوم از سال ۱۳۹۷ با توجه به نیازی که سازمان از قبل تشخیص داده بود، برای پاسخ به فرانیازهای سکونتی مالکین باران شکل گرفت. بر اساس یک ایدهٔ ساده ولی جذاب و درآمدزا؛ اینکه می‌توانیم واحدهای باران را در حوزهٔ طراحی و دکوراسیون داخلی و نوع چیدمان و ملزومات آن، طوری تغییر دهیم که به حال‌وهوای مالکان و ساکنان نزدیک شود.

مدل تجاری باران‌هوم به دلایل مختلف در یک بازهٔ ۳ ساله (از تابستان ۱۳۹۷ تا تابستان ۱۴۰۰) چندین بار تغییر کرد. باران‌هوم همیشه در یک فرایند تحول و تغییرات بود. در ابتدا در مورد رنگ و لعاب و پوستهٔ واحدها (رنگ، کاغذدیواری، مبل، لوستر و...) فکر می‌کرد؛ الان به تغییرات باطنی در واحدهای ساختمانی فکر می‌کند. تغییرات مدل باران‌هوم به جایی رسید که پلان واحدهای ۴ طبقهٔ بالایی برج باران ۳ را بر اساس خواست کارفرما تغییر دادیم و همچنین دو واحد را در باران ۳ به دست گرفتیم و از پایه ساخت آنها را شروع کردیم.

در واقع باران‌هوم یک رویکرد است در باران که در قالب یک شرکت عملیاتی شده است. این رویکرد اختصاص به یک فرد یا شرکت در گروه باران ندارد و نیاز زیادی به همراهی تمام ارکان‌های عملیاتی و کارفرمایی باران دارد.

در ماه‌های گذشته ساختار باران‌هوم با توجه به تغییر نگرش‌ها در ساختار سازمانی و حاکمیت شرکتی باران در قالب شرکت‌های کارفرمایی و عملیاتی، به سمت چنین ساختاری رفت: «مدیریت سفارشی‌سازی واحدهای مسکونی باران و بازرگانی کالای لوکس».

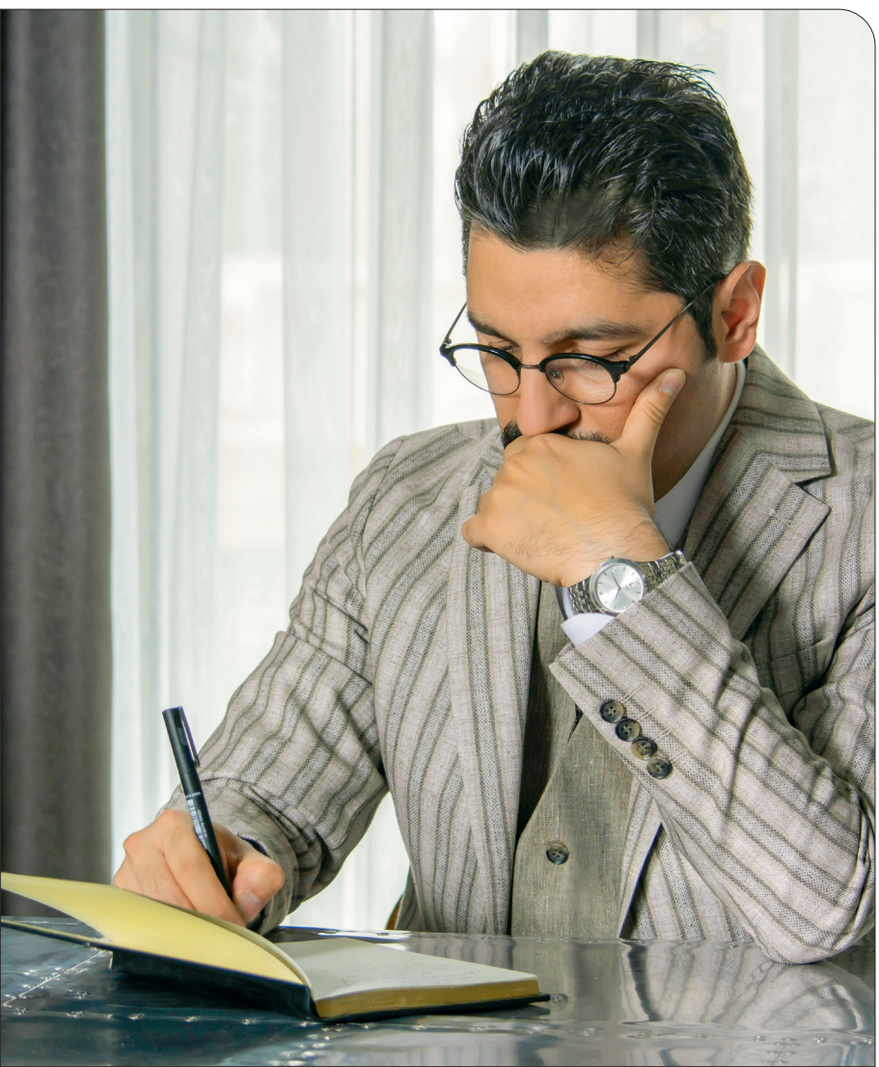
باران‌هوم با ایجاد یک ساختار متمرکز در حوزهٔ دکوراسیون داخلی و حوزهٔ تأمین و تولید کالای لوکس ساختمانی، به دنبال ایجاد فضا و مزیت جدید جهت معرفی برند ساختمانی باران و ایجاد پایگاه تأثیرگذار در بازار ساختمانی و دکوراسیون لوکس است. ما می‌توانیم به یک رهبر و هدایت‌کنندهٔ بخشی از بازار تبدیل شویم.

برند باران در جامعه با خدمات و ویژگی‌هایی معرفی می‌شود که توسط شرکت سایه ارایه می‌شود: «زندگی در یک هتل ۵ ستاره». حرف تازه‌ای که ما در باران‌هوم اضافه می‌کنیم این است: «زندگی در یک هتل ۵ ستاره، که سبک و سلیقه مشتری هم به آن اضافه می‌شود».

به نظر من، باران‌هوم رنگ و بوی باران است. تا قبل از این، باران پشت درب خانه‌ها می‌ایستاد و جلوتر نمی‌رفت. امروز گروه باران با خدمات «باران‌هوم» تا داخل خانه‌های ساکنین باران پیش می‌رود و خدماتش را ارایه می‌کند. این مفهوم، مفهوم بزرگی است. این مثل این است که یک ماشین را خودت برای خودت بسازی. همهٔ فضای خانه توسط مالکین سفارشی می‌شود. امروز در باران ۳ می‌بینیم که واحدهایی که با باران‌هوم قرارداد بسته‌اند، به دلیل ایجاد سطح ارتباط عمیقی که بین آنها و بدنهٔ باران به‌وجود آمده، پیش‌قدم‌ترین واحدها جهت تحویل به مالکین هستند.

در آخرین تحولات «باران‌هوم»، روی دکوراسیون داخلی و تأمین کالای لوکس متمرکز شده‌ایم. طراحی به شرکت «آفتاب» و اجرا به شرکت «آسمان» سپرده شده است. در واقع مدلی از طراحی که در معماری دخیل است را به شرکت آفتاب می‌سپاریم و اجرایی که با ابنیه و تأسیسات ارتباط دارد را به آسمان واگذار می‌کنیم.

در حوزهٔ دکوراسیون داخلی و تأمین کالای لوکس ساختمانی، روی ایجاد مزیت جدید جهت معرفی برند ساختمانی باران و ایجاد پایگاه تأثیرگذار در بازار ساختمانی و دکوراسیون داخلی لوکس با هدف ایجاد کرسی رهبری بازار، فروش و درآمدزایی تمرکز کرده‌ایم.



تغییرات تازهٔ مدل فعالیت باران‌هوم، چه اهداف درون‌سازمانی را دنبال می‌کند؟

این تغییرات چند مزیت درون‌سازمانی دارد: یکی اینکه مالکین را در فرایند تحویل واحدها مشارکت می‌دهیم و این موضوع باعث کاهش فشار تحویل و تسهیل فرایند تحویل می‌شود.

مزیت دیگر، کاهش حجم بودجهٔ نازک‌کاری است که به شرکت‌های ساختمانی باران تحمیل می‌شود. درست است که مبلغ نازک‌کاری در نهایت به مالک بازپس داده می‌شود، ولی در نهایت با مدیریت فرایندها، فشار کمتری در بودجهٔ نازک‌کاری واحدها به شرکت تحمیل می‌شود و با کاهش هزینهٔ بالاسری پیمانکاری، یکی از شرکت‌های خود باران در این حوزه سودآور می‌شود.

برای این که این فرایند انجام شود، چه کارهایی را انجام می‌دهید؟

برای رسیدن به این اهداف، سلسله‌ای از اقدامات را پیگیری می‌کنیم: گسترش شبکهٔ ارتباطات تأمین و تولید، ایجاد کرسی طراحی ایده و کانسپت، توسعهٔ شبکهٔ ارتباطی طراحان و توسعهٔ شبکهٔ ارتباطی سرمایه‌گذاران.

برای گسترش بازار، نیاز به سرمایه‌گذاری داریم. سرمایه‌گذاری فقط از جنس پول نیست؛ از جنس اعتبار هم هست؛ مثل هم‌اعتبار شدن با برندهایی مثل درسا و دِوان. اقدامات خوبی در سال جاری با برندهای مختلف داشتیم.

وقتی در مورد چرخهٔ ارزش باران صحبت می‌کنیم، بخشی از این چرخهٔ ارزش، «باران‌هوم» است. حدود دو سال است که روی مدل سفارشی‌سازی واحدهای مسکونی باران ۴ گفتگو می‌کنیم. اخیرا بعد از گفتگوها و هم‌فکری‌های فراوان، به مصوبه‌ای نسبتا روشن رسیدیم که مشخص می‌کند تا چه حد واحدها را خام بگذاریم، از کی شروع کنیم، چگونه قرارداد ببندیم، مدیریت هزینه‌ها و درآمدها را چگونه انجام دهیم و دیگر جزئیات.

تصور کنید یک برج ۱۲۲ واحدی را قرار است با ۱۲۲ سلیقه و شکل مختلف بسازید. ۱۲۲ مالک، ۱۲۲ خانواده. هر خانواده اگر ۳ نفر هم عضو داشته باشد، می‌شود ۳۶۶ سلیقهٔ مختلف! مدیریت این فرایند بسیار پیچیده است. باید خواسته‌های مختلف را در نظر داشته باشیم. کار را با هزینهٔ مناسبی انجام دهیم. زمان‌بندی پروژه را رعایت کنیم. طراحی خوب و خوش‌سلیقه باشد. ایده‌های بعضا پیچیدهٔ مخاطب‌ها را هدایت کنیم.

با تحلیل‌های اقتصادی، ایده و خدمت پیچیده‌ای که به مالکان ارایه می‌دهیم را برای خودمان از نظر مالی توجیه می‌کنیم، ولی در واقع نفع اصلی آن برای مالک است.

در باران‌هوم با مفهوم «لوکس» زیاد برخورد می‌کنیم. تعریف شما از لوکس چیست؟

«لوکس» و لوکس بودن مفهومی انتزاعی است، ولی با توجه به فعالیتم در سه سال گذشته در گروه باران، فهمی که از لوکس به‌دست آورده‌ام را در میان می‌گذارم. لوکس، کیفیت و تناسب و دقت در جزییات و تناسب آن با قیمت است.

در تعریف مفهوم لوکس، می‌توانیم نگاه باران‌هوم را هم دقیق‌تر تبیین کنیم. تفکر باران‌هوم باعث شد بدنهٔ فعالیت‌های ساختمانیِ گروه باران تغییراتی داشته باشد. در سفارش‌های باران‌هوم، با مشتریان و مالکانی مواجه شدیم که دنبال کالایی با کیفیت ولی با قیمت مناسب بودند و در کنار آن، با مالکانی مواجه شدیم که قیمت یک کالا و متریال برایشان اهمیتی نداشت. آنها بهترین کالا را می‌خواستند، بدون لحاظ کردن قیمت آن. نتوانستیم به نتیجهٔ مشخصی برسیم که آیا شغل افراد در رویکرد آنها به کالاها و خدمات لوکس تأثیرگذار است یا نه. این سؤال پیش آمد که لوکس به معنی گران بودن است یا متفاوت بودن یا چیزی دیگر؟

اگر نظر شخصی من را بخواهید، «لوکس بودن» به معنای «گران بودن» نیست؛ لوکس به معنای مفهوم و ریشه داشتن است. لوکس به معنای داشتن عقبه و تفکر است.

به نظرم مفهوم ساختمان لوکس این نیست که وارد یک برج گران‌قیمت شوی و با سنگ اسپانیایی و شیرآلات فرانسوی طلایی و مبل فلان برند اروپایی مواجه شوی، ولی وقتی وارد واحدها می‌شوی، با خانه‌ای مواجه شوی که نمی‌توانی در آن زندگی کنی! وقتی چیزی را لوکس می‌سازی، باید بتوانی در آن زندگی کنی و «لوکس باقی بماند». جنس لوکس الزاما نباید گران باشد، ولی الزاما باید «ماندگار» باشد. چرا جنس گران‌تر را استفاده می کنیم؟ نه به خاطر اینکه گران‌تر بودن به معنای لوکس‌تر بودن است؛ به خاطر اینکه این جنس در بلندمدت کیفیتش را حفظ می‌کند.

چه چیزی در برج‌های باران لوکس است که باعث می‌شود بعد از گذشت سال‌ها از راه‌اندازی هتل‌برج مسکونی باران ۱، واحدهای این برج از ساختمان‌های همسایه‌اش که نوسازتر از آن هستند، گران‌تر و ارزشمندتر باشد؟ پاسخ من این است: اصالت و کیفیت و استمرار خدماتِ رفاهی. این تعریف من از لوکس بودن است.

عقدهٔ گران خریدن به معنای لوکس بودن نیست. در کشورهایی که از لحاظ تمدنی در سطح بالایی هستند، چنین داستانی نداریم. خانه‌ها رفاه و آرامش دارند، ولی معماری و طراحی داخلی آنها پیچیده نیست. استمرارِ کیفیت به شما آرامش می‌دهد که بتوانید از لحظات زندگی بهره ببرید.
یکی از تعاریف رایج و بازاری در مفهوم لوکس بودن، «منحصر به فرد بودن»

و «دست‌نیافتنی بودن» است. در باران‌هوم با این تعریف، مفهوم «سفارشی‌سازی» را داریم. سفارشی‌سازی یک واحد مسکونی یعنی سلیقهٔ مشتری را در کنار نیازهای او قرار می‌دهیم و از جایگاه یک متخصص، به دوام و کیفیت فکر می‌کنیم. به این ترتیب، یک خانهٔ لوکس را به مشتری ارایه می‌کنیم. یک کالای لوکس برای تو!

در این تعریف، «هزینه» در اولویت آخر قرار می‌گیرد. وقتی می‌خواهیم کالایی لوکس داشته باشیم و این کالا (خانه) استمرار استفاده در طول زمان داشته باشد، مجبور می‌شویم مثلا از کالایی گران استفاده کنیم.

در این تعریف از لوکس، کیفیت بصری کجای ماجرا است؟

بخشی از کیفیت، کیفیت بصری است. کیفیتی بصری که در استمرارِ استفاده، از آن لذت ببرید. به همین خاطر است که اگر کسی بیاید و درخواست کند که دیوار اتاق خواب را تا کمر سنگ کند، این کار را انجام نمی‌دهیم و مشتری را منصرف می‌کنیم. چون می‌دانیم مشتری بالاخره از سنگ سیاهی که تا کمر اتاق بالا آمده خسته می‌شود. کیفیت بصری باید استمرار داشته باشد. استمرار کیفیت به معنی لوکس بودن است. در باران‌هوم کیفیت بصری برایمان مهم است. تناسب اجزا در رنگ و ابعاد و اندازه، کیفیت بصری را می‌سازد.

این روزها در آستانهٔ افتتاح پروژهٔ هتل‌برج مسکونی باران ۳ هستیم. شما هم در باران‌هوم کارتان را با واحدهای این پروژه شروع کردید. دربارهٔ این پروژه و نگاه‌تان به آن توضیح دهید.

پروژهٔ باران ۳ مثل یک دولت انتقالی است. گروه باران در باران ۱ و باران ۲ با محوریت عملیاتی مهندس هشام مقدسی، ساخت و تحویل پروژه‌ها را انجام داد. در پروژهٔ باران ۳ مهندس مقدسی یک ساختار انتقالی تشکیل داد تا بتواند عملیات ساخت را تفویض کند. این دولت انتقالی در باران ۳ پُر هزینه و پُر حاشیه شد.

کاری که ما در باران‌هوم انجام دادیم، مثل ایجاد وزارتخانهٔ جدید در دولتی است که خودِ آن دولت هم تازه در حال شکل‌گیری است. در این فرایندِ انقلاب و دگردیسی که در گروه باران رخ داد، تغییر و تحولات زیاد بود و خیلی از فرایندها و ساختارها تغییر کردند. در واقع به جز رهبری سازمان، بقیهٔ اجزاء عوض شدند. از پروژهٔ باران ۲ به پروژهٔ باران ۳ در باران یک انقلاب اتفاق افتاد. شرکت‌هایی تازه شکل گرفتند و رسمیت پیدا کردند و افراد کلیدی آنها شناخته شدند. باران‌هوم در چنین فضا و اتمسفر و شرایطی پر از ابهام وارد ماجراهای گروه باران شد.

در مورد تحولات باران صحبت کردید. جایگاه افراد در این فرایند پیچیدهٔ تحول چیست؟

باران اگر نیروهای وفادار نداشت، محال بود به جایی که الان هست برسد. هم در ردهٔ مدیران عالی سازمان، هم در ردهٔ مدیران میانی و هم در رده‌های کارشناسی، نیروهای توانمندی در باران حضور دارند که اگر این افراد نبودند، واقعا باران نمی‌توانست کارش را ادامه دهد. الان هم فقط با اتکاء به این افراد نمی‌تواند مسیرش را ادامه دهد. گروه باران توسعه پیدا کرده و به همین دلیل، افراد توانمند جدیدی باید بیایند تا وظایف جدیدی را به عهده بگیرند.

لازم است از همهٔ همکاران خودم در شرکت باران‌هوم با تمام وجود تشکر کنم. این افراد در ابهام بسیار بالا و با وجود فشارهای متنوع از سمت مالکین و پیمانکاران و حتی شرکت‌های هلدینگ باران، بسیار پر تلاش و وفادارانه و پر انگیزه کار کردند. دستاوردهای کنونی باران‌هوم، مدیون همهٔ اعضای تیم است.

تحولاتی که شروع شده را چگونه می‌بینید؟ چه چالش‌هایی در این مسیر هست؟

دولت انتقالی باران ۳ در حال رهنمون شدن به باران ۴ به عنوان یک دولت تثبیت‌شده است. نگرانی من از عدم درک درست اولویت‌بندی‌های باران در حوزه‌های مختلف و تقسیم منابع (مالی، زمانی، توجه و تمرکز) در حوزه‌ها و شرکت‌ها و پروژه‌های مختلف است.
این روزها ما در حال جنگیدن برای آخرین حلقه‌های ثبات در حوزهٔ ساختمانی باران هستیم؛ حوزه‌ای که بزرگ‌ترین و پر هزینه‌ترین و در عین حال، پر

درآمدترین حوزهٔ فعالیت گروه باران است. جنگ نه به معنای مبارزه با هم؛ به معنای تلاش برای به ثبات رساندن شرایط. در کنار همدیگر با شرایط و پیچیدگی‌ها و ابهام‌ها می‌جنگیم. امیدوارم در این جنگ هر کسی در سر جای خودش قرار بگیرد و همه در کنار هم بتوانیم به تعالیِ این برند و شهر کمک کنیم.

به هر حال اختلاف‌نظرهایی وجود دارد. احساس می‌کنم سبک فکری دوستان تازه‌ای که به هلدینگ اضافه شده‌اند، با سبک فکری قدیمی باران فرق می‌کند. ما یاد گرفته بودیم که وقتی با آقای مهندس مقدسی کار می‌کنیم، ریسک‌پذیر باشیم، جسارت تصمیم‌گیری داشته باشیم، به سمت جلو حرکت کنیم و محدودیت‌های مالی را زیاد بزرگ نبینیم. من نمی‌خواهم قضاوت کنم، ولی می‌توانم بگویم نگاه دوستان تازهٔ هلدینگ با نگاهی که ما از سازمان می‌شناختیم، فرق می‌کند.

در مورد این چالش‌ها لطفا بیشتر توضیح دهید؟ باران‌هوم چه چالشی در این تحولات دارد؟

باران‌هوم یک شرکت وظیفه‌ای در هلدینگ باران نیست. شرکت‌هایی مثل آفتاب و سایه و ستاره، وظیفهٔ سازمانی مشخصی در گروه باران دارند، ولی باران‌هوم یک وظیفهٔ سازمانی ثابت و مستمر ندارد. در واقع این شرکت به کانال اصلی تجاری هلدینگ متصل نیست و ساختار مالی و درآمدی خودش را از مشتریان و مالکین باران شکل می‌دهد. باران‌هوم در واقع یک مدل تجاری جدید در هلدینگ باران است. کسی که روی صندلی مدیریتی باران‌هوم می‌نشیند، باید طرح تجاری را توسعه دهد، مشتری جدید پیدا کند، پیگیری فروش را انجام دهد، روی تراز کردن هزینه‌ها و درآمدهایش کار کند و در نهایت در بازار رقابت کند.

«باران‌هوم» باید مستقل کار کند. حمایت‌های گروه باران از ابتدا همراه با باران‌هوم بوده، ولی در نهایت این شرکت باید با مدل خودش فعالیت کند. ما تنها به اندازهٔ هزینه‌هایمان از سازمان بودجه دریافت می‌کنیم و تاکنون سرمایه‌گذاری مبتنی بر راه‌اندازی چرخ تجاری باران‌هوم صورت نگرفته است؛ سرمایه‌گذاری در استراتژی‌های تجاری، تبلیغات، جذب نیروی انسانی و فرصت‌های ریسک در بازار.

یکی از مهم‌ترین اقداماتی که با حمایت هیأت‌مدیره و هلدینگ برای ایجاد استقلال مالی و درآمدی باران‌هوم انجام دادیم، «راه‌اندازی شوروم متریال» است. شوروم متریال به عنوان تنها راه درآمدیِ مستمر برای حفظ حیات باران‌هوم تعبیر می‌شود. بنده همیشه عرض کرده‌ام که درآمدزایی از سفارشی‌سازیِ واحدهای باران به دلیل زمان‌بر بودن دورهٔ اجرا، تقریبا از لحاظ اقتصادی توجیه‌پذیر نیست، اما در عین حال اصلی‌ترین وظیفهٔ سازمانی باران‌هوم است. برای راه‌اندازی شوروم متریال سختی‌های زیادی پیش‌رو داریم. به دلایل مختلفی مدیران رده‌بالای سازمان به اندازهٔ کافی به این مسئله اهمیت نداده‌اند. یکی از این دلایل، فشاری است که پروژه‌های باران ۳ و باران ۴ به مدیران باران وارد می‌کند. ولی یک مجموعهٔ توانمند باید همهٔ اولویت‌ها را در نظر داشته باشد. معتقدم که از باران‌هوم حمایت استراتژیکی انجام نمی‌شود.

مراسم اولین سالگرد فعالیت رسمی باران‌هوم - اول تیر ۱۴۰۰

نگاه‌تان به سندهای بالادستی سازمان و تحولات اخیر در هلدینگ باران چیست؟

رویکرد فعلی استراتژیست‌های سازمان را با رویکردی که خودم از باران درک کرده‌ام، در تضاد و تقابل می‌بینم. هلدینگ به یک سازمانِ مدیریت هزینه تبدیل شده است. مدل استراتژی که در حال تدوین است، ملغمه‌ای از اطلاعات و موضوعات مبهم است که به سختی می‌توان این اطلاعات را یک‌دست و قابل بهره‌برداری کرد. امروز ساختار عالی مدیریتی هلدینگ روی رویکرد مالی تمرکز دارد. غالب شدن این رویکرد طبیعتا باعث کاهش ریسک‌پذیری و توسعه خواهد شد و این مسئله با رویکرد گذشتهٔ باران در تناقض است. الزاما تمام روال‌های گذشته درست نبودند، اما استراتژی‌هایی که امروز در حال پیاده‌سازی در سازمان هستند، از نظر بنده ریسک بالایی را برای آیندهٔ برند باران خواهند داشت.

به صورت مشخص چه نقدی به استراتژی توسعهٔ سازمان دارید؟

برای نگارش استراتژی سازمان‌های بزرگ، نیاز به کمک گرفتن از تیم‌ها و شرکت‌های متخصص در این حوزه است. بدون استفاده از این افراد، احتمال ایجاد سوگیری‌های زمینه‌ای بسیار افزایش خواهد یافت. اقداماتی که تا امروز در این راستا توسط ساختار جدید صورت گرفته، قابل تقدیر است، اما شاید نتوانسته همه‌جانبه و جامع به اولویت‌ها بپردازد و راهنمای عملیاتی برای چالش‌ها و ابهامات پیش روی ساختارهای عملیاتی هلدینگ باشد.

در نهایت این ساختارِ سهامداری است که برای آیندهٔ سازمان تصمیم می‌گیرد. به نظر بنده تمام این تغییرات و تأثیراتِ مثبت و منفی آن، حاصل نگرش جامع سهامداران اصلی است و قطعا در آینده‌ای نزدیک شاهد پیشرفت‌های همه‌جانبه و برگرفته از روح هلدینگ باران خواهیم بود.

دُرسـا و بـاران، همـگام بـرای آینـده

گروه باران در آخرین هفتهٔ شهریورماه ۱۴۰۰ میزبان مدیران برند درسا بود.

در ادامهٔ گفت‌وگوهای مشترک و همکاری‌های پیشین با برند دُرسا، از جمله در زمینهٔ مسئولیت اجتماعی شرکتی، در یکی از روزهای پایانی شهریورماه ۱۴۰۰، گروه باران میزبان جمعی از مدیران برند دُرسا و دُرساهوم بود.

این دیدار با حضور مدیران فروش و روابط‌عمومی درسا، مدیران فروش و طراحی دُرساهوم و جمعی دیگر از همکاران و مدیران برگزار شد و طی آن میهمانان با سبک زندگی باران آشنا شده و از هتل‌برج‌های مسکونی باران، شوروم‌ها و پنت‌هاوس بازدید کردند.

در این گفتگوها علاوه بر ارایهٔ توضیحاتی دربارهٔ ساختار هلدینگ باران، دستاوردها و قابلیت‌های مهندسی و برندینگ گروه باران و افق همکاری مشترک بین «درسا» و «باران‌هوم» بررسی شد.

پایان‌بخش این بازدید یک روزه که با هدف آشنایی مدیران عالی برند درسا با ظرفیت‌های یکی از بنگاه‌های نام‌دار اقتصادی شرق کشور برگزار شد، جلسه‌ای در دفتر مرکزی گروه باران بود که در آن سازوکار همکاری‌های تجاری فی‌مابین و چشم‌انداز پیش رو به بحث و تبادل نظر گذاشته شد.

بر اساس مذاکراتی که در یک سال و نیم اخیر با برند درسا انجام شده بود، قراردادی مشترک برای توسعهٔ روابط تجاری، توسعهٔ بازار و پیشرفت فعالیت‌های تبلیغات و برندینگ و برگزاری رویدادهای مشترک، بین مدیران دو برند منعقد شد.

مسؤولیت اجتماعی باران؛ روایت‌های پاییزی

به هوای هم

مسئولیت‌پذیری اجتماعی در بنگاه‌ها، از مطالبه و آگاهی مردم ناشی می‌شود و نهادینه‌سازی مسئولیت‌پذیری اجتماعی شرکت‌ها به‌عنوان یک روش زندگی باید مدنظر قرار گیرد. سازمان‌های بزرگ و تأثیرگذار دیگر به‌عنوان نهاد صرفا اقتصادی مدنظر نیستند، بلکه نهادهایی اجتماعی هستند. این موضوع مسئولیت‌پذیری اجتماعی را در سطح سازمان‌ها مضاعف کرده است و توجه فعالانه به این حیطه را می‌طلبد.

مسئولیت‌پذیری اجتماعی همان‌طور که از عنوان آن مشخص است، نگاهی که معطوف به درون سازمان است را به یک نگاه بیرونی تبدیل می‌کند. این نگاه می‌گوید که علاوه بر در نظر گرفتن مصالح و سود بنگاه و سهامداران، باید به منافع جامعه هم نگاه کرد. نگاه خودخواهانهٔ درون‌نگر، مسئولیت اجتماعی سازمانی را درک نمی‌کند. مدیری که نتواند نگاه خود را از درونِ سازمان خودش به بیرون معطوف کند، آمادگی ورود به حوزهٔ مسئولیت اجتماعی را ندارد. این نگاه اجتماعی اتفاق نخواهد افتاد مگر این‌که یک انقلاب و تحول در ذهن‌های مدیران بنگاه ایجاد شود. تا ذهنیت‌ها تغییر نکند، مسئولیت اجتماعی حالت نمایشی خواهد داشت.

مسئولیت اجتماعی ابزار تبلیغ نیست و باید از نیتِ خوب سازمان سرچشمه گرفته باشد. مسئولیت‌پذیری اجتماعی در بنگاه امری درونی است؛ امری است که به‌عنوان یک ارزش توسط مدیران و تک‌تک افراد سازمان باید شناخته شود.

آن‌چه‌که باعث شد مسئولیت اجتماعی پا به عرصهٔ مباحث مدیریتی بگذارد، بروز تحولات عمده‌ای است که در دنیای کسب‌وکار به‌وجود آمده است. سازمان‌ها نه‌تنها به درون خود، بلکه به اجتماع هم باید پاسخ‌گو باشند. توسعهٔ پایدار، همکاری جمعی و همه‌گانیِ شرکت‌ها را می‌طلبد. مسئولیت اجتماعی سازمانی، یک مفهوم مدیریتی است که به‌موجب آن شرکت‌ها ملاحظات اجتماعی را در تعامل با گروه‌های مختلفِ ذی‌نفع سازمان به‌صورت داوطلبانه انجام می‌دهند.

در این گزارش، برخی از اقدامات گروه باران در حوزهٔ مسؤولیت اجتماعی در ماه‌های اخیر را مرور می‌کنیم.

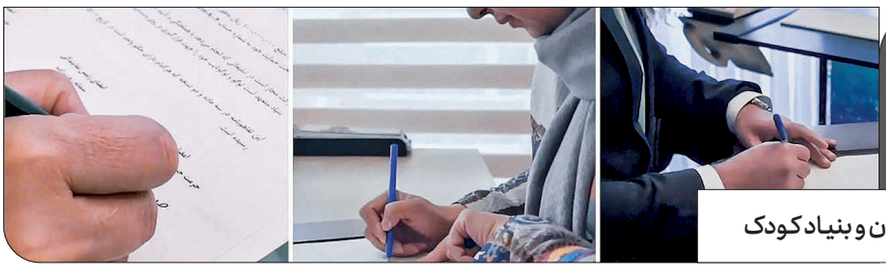
صورت این شهر «لبخند» و آسمانش «باران» می‌خواهد

در میانهٔ روزهای تلخ پیک پنجم شیوع کرونا در شهر مشهد، گروه باران به کمپین مردمی «لبخند شهر» پیوست.

این کمپین که به همت «بنیاد لبخند کودک» و در ادامهٔ اقدامات این بنیاد خیریه در راستای کمک به هم‌نوعان و کمک به نقش بستن لبخند بر روی لب‌های کودکان و مردم شهر در روزهای پایانی تابستان امسال طراحی گردید، با دو رویکردِ «حمایت از کارکنان سازمان فردوس‌ها و کادر درمان» و همچنین تلاش در جهت «خرید و توزیع کپسول اکسیژن ویژهٔ بیماران کم‌برخوردار» فعالیت نمود که به برخی از آن‌ها می‌توان اشاره نمود:

- پذیرایی از کادر درمان بیمارستان‌های قائم، طالقانی، علوی و شهید هاشمی‌نژاد
- پذیرایی از کادر درمان مراکز بهداشت سیدی، احمدی، پنجتن و آب‌وبرق
- توزیع بسته‌های پذیرایی در سازمان فردوس‌های شهرداری مشهد و تقدیر از زحمات کارکنان
- تأمین و توزیع کپسول اکسیژن برای بیماران کم‌برخوردار
- تأمین و اهدای کپسول اکسیژن به بیمارستان شهید هاشمی‌نژاد و مراکز بهداشت سیدی و وحدت.

گزارش تفصیلی و ویدئوی این حرکت را در اتاق خبر باران ببینید.



برای هدفی والا، برای کودکان، برای آینده

تمدید تفاهمنامهٔ گروه باران و بنیاد کودک

مؤسسهٔ خیریهٔ مردم‌نهاد، غیردولتی، غیرسیاسی، غیرانتفاعی، فرامذهبی و فرامرزی «بنیاد کودک»، فعالیت خود را از سال ۱۳۷۳ با این آرمان که «هیچ دانش‌آموزِ با استعدادی به دلیل مشکلات اقتصادی از تحصیل و تلاش باز نماند» آغاز کرده است.

حفظ شأن انسانی، دوری جستن از نیازمندپروری و ساخت آینده با چشم‌اندازی روشن، از اصول بنیادین بنیاد کودک می‌باشند. بر اساس همین اصول، تاکنون بیش از بیست هزار دانش‌آموز تحت حمایت بنیاد کودک قرار گرفته‌اند که بسیاری از آنان نیز از دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی کشور، فارغ‌التحصیل شده و یا به سایر موفقیت‌های تحصیلی و شخصی دست یافته‌اند.

گروه باران در اسفند ۱۳۹۸، با نگاهی به فردای ایران‌زمین و اهمیت مسئلهٔ آموزش آینده‌سازان این مرز و بوم، به طور رسمی همیاریِ این بنیاد را به عنوان مسؤولیت اجتماعی خود برگزید و در این راستا اقدام به عقد تفاهم‌نامه نمود. مشارکت در فعالیت‌های اجتماعی به منظور آموزش و بالا بردن کیفیت عمومی زندگی در جامعه و همچنین بالا بردن بهره‌وری سرمایه‌های انسانی، اجتماعی، اقتصادی از طریق گسترش فرهنگِ «زندگی بهتر» به عنوان دو بند از ارزش‌های بنیادین گروه باران، این برند را مصمم ساخته است تا در شرایط کنونی اقتصادی و اجتماعی کشور، با نگاهی به فردای ایران‌زمین و اهمیت مسئلهٔ «آموزش» به آینده‌سازان این مرز و بوم، تفاهم‌نامهٔ همکاری با این بنیاد را تمدید نموده و برای برداشتن گام‌هایی مؤثر در این راستا تلاش نماید.

گزارش تفصیلی و ویدئوی این حرکت را در اتاق خبر باران ببینید.

جوانه‌های سپیدار در باران

برج باران ۳ در روز پنج‌شنبه ۱۳ آبان ماه، میزبان گروه نوجوانان سپیدار بود.

این برنامه که در چارچوب مسؤولیت اجتماعی گروه باران و به همت مدیریت مهندسی شرکت آفتاب و واحد ارتباطات برند تدارک گردیده بود، با هدف معرفی مشاغل گوناگون در صنعت ساختمان و آشنایی این عزیزان با فناوری‌های به‌کار رفته در پروژهٔ باران ۳ برگزار شد.

در طول این بازدید، نوجوانان گروه سپیدار با پروسه و روندهای طراحی و ساخت برج‌های مسکونی آشنا شده و از بخش‌های مختلف این پروژه مانند پارکینگ، حمام ترکی، مراکز تفریحی و آبی، تأسیسات، طبقات و پنت‌هاوس بازدید کردند و با زیرساخت‌ها و مشاغل لازم جهت طراحی و ساخت هر یک از این بخش‌ها آشنا شدند. پاسخ به سؤالات متعدد این عزیزان در هر بخش، نشان از ذهن‌های کنجکاو و پرسش‌گرِ آینده‌سازان این مرزوبوم داشت.

در بخش پایانی این بازدید، هدیه و کتاب «کفش‌باز» (خاطرات «فیل نایت»، بنیان‌گذار برند نایکی و زندگی‌نامه‌ای که جنگیدن و دست‌نکشیدن را می‌آموزد)، از طرف گروه باران به این نوجوانان اهدا شد. «گروه نوجوانان سپیدار» تیمی از علاقه‌مندان به شهرگردی و طبیعت است که در برنامه‌های خود به دنبال عناصر هویتی شهر و محیط‌زیستی است. این بازدید با هدف آشنایی با یکی از پروژه‌های شاخص شهر مشهد، آشنایی با صنعت ساختمان و کشف استعداد و علاقه‌مندی‌های این عزیزان انجام شد.

گزارش تصویری این بازدید را در اتاق خبر باران ببینید.

آرین انزان‌پور
مدیر روابط عمومی گروه باران

راهبردهای گروه باران برای حمایت از ارزش‌آفرینی سازمانی

کارآفرینی درون‌سازمانی

برای تأکید بیشتر بر کارآفرین‌های ارزش‌آفرینی که در محیط کاری سازمان فعالیت می‌کنند، یک عنوان ویژه برای آن‌ها خلق شده است: «کارآفرین سازمانی» یا «کارآفرین درون‌سازمانی» یا Intrapreneur (این واژه با Entrepreneur به معنی «کارآفرینی» فقط در حرف اول تفاوت دارد). کارآفرینی سازمانی یکی از اصول اساسی تحول و عامل تغییر و پویایی در سازمان‌ها است.

به این مثال‌ها توجه کنید: کاغذ یادداشت‌های چسب‌دار، دکمهٔ لایک فیس‌بوک، پلی‌استیشن سونی. همهٔ این محصولات، دستاوردهای «کارآفرینی درون‌سازمانی» هستند؛ یعنی خلاقیت و نوآوریِ کارآفرینانه، درون یک سازمان بزرگ. این اصطلاح در دههٔ ۸۰ میلادی باب شد و سازمان‌ها آن را به‌عنوان تعریف یک راه‌حل جامع برای پرورش نوآوری مورد استفاده قرار دادند.

در واقع کارآفرینی درون‌سازمانی راهی برای تشویق کارمندان بود تا خلاقیت و هیجان کارآفرینی را با منابع بیشتر و ریسک کمتر تجربه کنند. یک فرد هرچقدر مستعد و توانا باشد، باز هم به‌تنهایی و به‌صورت مستقل نمی‌تواند یک نوآوری ساختارشکن را به یک برگ برنده تبدیل کند. نوآوری، مستلزم یک تلاش همه‌جانبه است و باید توسط همهٔ بخش‌های سازمان پشتیبانی شود. به‌علاوه موفقیت نوآوری، به «فرهنگ سازمانی» نیز بستگی دارد. فرهنگی که مشوق ایده‌های متحول‌کننده است، نوآوری‌ها را به رسمیت می‌شناسد و کارآفرینان درون‌سازمانی را تشویق می‌کند که وارد گود شوند.

مفهوم کارآفرینی درون‌سازمانی اولین‌بار در سال ۱۹۷۸ از سوی گیفورد پینکات در کتاب «شکل‌های کارآفرینی» مطرح شد. او در این کتاب، کارآفرینی را به سه دستهٔ «کارآفرینی فردی»، «کارآفرینی سازمانی» و «کارآفرینی درون‌سازمانی» تقسیم کرد و در ذیل هر یک به ارایهٔ نظریاتی پرداخت که امروزه راهگشای سازمان‌های دنیاست.

اگرچه نظریات پینکات در آن دوره که اقتصاد غرب دچار رکود تورمی شدید شده بود، نو و دست‌اول به نظر می‌رسید، اما حالا سالیان سال است که سمت‌وسوی عملکرد برندهای مطرح دنیا را تغییر داده است. کارآفرینان درون‌سازمانی افرادی در درون سازمان‌ها هستند که مسئولیت تبدیل یک ایده را به محصول نهایی با تلفیق کارهای نوآورانه از صفر تا صد بر عهده می‌گیرند. نمونهٔ بارز آن، کن کوتاراگی ژاپنی است که در سازمان سونی با اصرار بر اینکه این شرکت به کنسول بازی خاص خود احتیاج دارد، بنای ساخت پلی‌استیشن را گذاشت که امروزه یکی از پرفروش‌ترین محصولات سونی است.

INTRAPRENEUR

چگونه کارآفرینی درون‌سازمانی را پیاده کنیم؟

برای شروع، نوآوری باید به‌عنوان یک شاخص کلیدی در درون سازمان تعریف شود؛ درست مانند سایر توابع کسب‌وکار نظیر حسابداری، عملیات، فروش و مدیریت مالی. امروزه ما نمی‌توانیم هیچ شرکتی را بدون بخش بازاریابی تصور کنیم، اما جالب است بدانید که ۵۰ سال پیش، بازاریابی به‌عنوان یک حرفه و یکی از توابع کسب‌وکار وجود نداشت. همین روال برای نوآوریِ درون‌سازمانی نیز مصداق دارد. اگر شرکت‌ها می‌خواهند دائماً نوآوری داشته باشند، به متخصصان حرفه‌ای نوآوری نیاز دارند که پروسه‌های کشف، توسعه، دورهٔ رشد اولیه، شتاب و مقیاس‌پذیری را پیش ببرند.

نمی‌توان بخش نوآوری را از سایر بخش‌های کسب‌وکار جدا کرد. تجربه نشان می‌دهد زمانی که انکوباتورهای شرکت و لابراتوارهای نوآوری در بخش جداگانه‌ای از سازمان واقع می‌شوند، به موفقیت‌های محدودی دست پیدا می‌کنند؛ چرا که ارتباط خود را با یک سیستم بزرگ‌تر از دست می‌دهند. نوآوری‌های متحول‌کننده و موفق، مستلزم یک رویکرد جامع در سراسر سازمان هستند.

کارآفرینان درون‌سازمانی را دریابید

کارآفرینان درون‌سازمانی، جواهرات یا به بیان بهتر، با ارزش‌ترین دارایی‌های هر سازمان هستند. این افراد در هر دسته و رسته‌ای که فعالیت می‌کنند، می‌توانند بر محیط اطراف خود تأثیر بگذارند و مسیر سازمان را به سمت پیشرفت و ترقی سوق دهند. شرکت‌ها باید برای نوآوری، فرصت حرفه‌ای فراهم کنند. کارمندان، مهم‌ترین سرمایهٔ نوآوری شرکت‌ها هستند. واقعیت این است که ما باید نوآوری را به‌عنوان یک ظرفیت ببینیم که به حمایت گستردهٔ سازمانی نیاز دارد.

اگر صرفاً چند نیروی متخصص و مستعد را استخدام کنید و بدون اینکه تغییری در ساختار شرکت به وجود آورید، منتظر خلق بهترین نوآوری‌ها باشید، راه به‌جایی نمی‌برید. شرکت‌ها به‌منظور حرفه‌ای کردن و نهادینه‌سازی نوآوری، به یک برنامهٔ استراتژیک نیاز دارند. این تنها راه پرورش نوآوری‌های فوق‌العاده و متحول‌کننده‌ای است که سلامت آیندهٔ کسب‌وکار را رقم می‌زنند.

تقابل فضای رخوت‌انگیز کار با کارآفرینی درون‌سازمانی

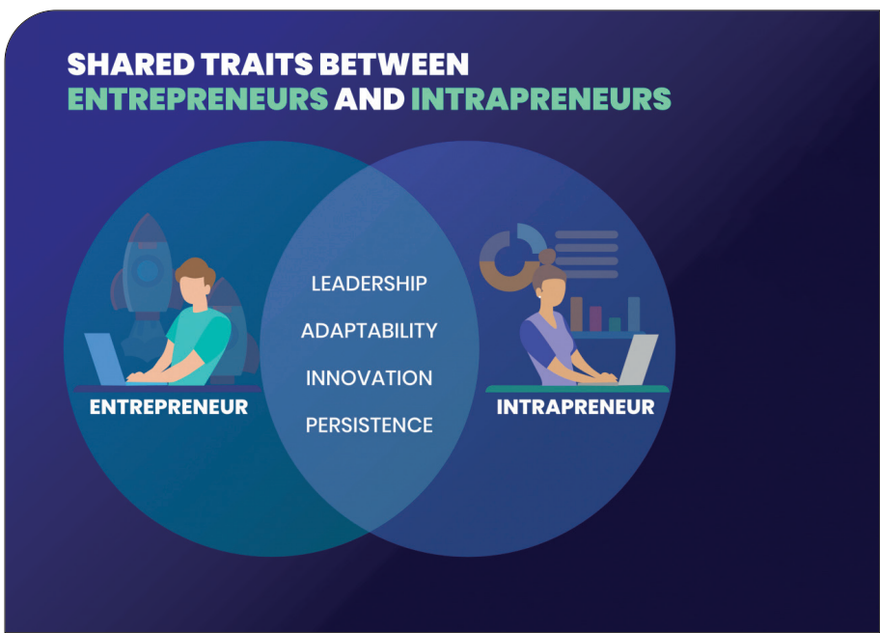
مفهوم کارآفرینی درون‌سازمانی هنوز در ایران مورد غفلت مدیران ارشد سازمان‌ها قرار گرفته است. به نظر می‌رسد دلیل اصلی آن فضای پر رخوت کار است که محیط مناسبی را برای ظهور و بروز استعدادها و خلاقیت‌های نهفته در این افراد فراهم نمی‌کند. کارآفرینان خلاق درون‌سازمانی نیازمند ایجاد یک فرهنگ نوآورانهٔ واقعی در درون سازمان هستند تا هر لحظه بیش از گذشته تشنهٔ کارآفرینی شوند. در آن‌سوی میدان هم بنگاه‌ها می‌توانند با اتکا به این افراد، بقاء و بهره‌وری خود را در برابر تحولات و تهدیدات گسترده و دائم محیطی تضمین کنند.

لزوم تجدیدنظر در مدیریت استراتژیک و نیروهای انسانی

سازمان‌های امروزی در ایران اگرچه در تلاشند تا با بهره‌گیری از فناوری‌های دیجیتال، خود را هم‌پای تحولات زمانه پیش ببرند، اما متأسفانه همچنان در چند بخش مهم که «مدیریت استراتژیک» و «مدیریت سرمایه‌های انسانی» از جملهٔ آنها هستند، منفعلانه عمل می‌کنند. نمی‌توان انتظار نوآوری و خلق ایده‌های بدیع را در محیطی داشت که کلا کهنه و سنتی است.

اگر بخواهیم قدمی در مسیر نوآوری برداریم باید افراد نوآور، خلاق و ایده‌پرداز را در محیطی متناسب با همین افراد و فارغ از قالب‌بندی‌های مرسوم، گردهم آوریم تا در مسیر بقا و موفقیت، در چشم‌اندازهایی که به‌سرعت در حال تغییر هستند، در کنار ما باشند. لازمهٔ این موضوع، تجدیدنظری کلان در مدیریت استراتژیک، مدیریت نیروی انسانی و سلسله‌مراتب قدرت در درون سازمان‌ها است.سازمان‌ها برای تقویت خلاقیت در نیروی انسانی نیازمند آن هستند که مشخصه‌هایی همچون مدیریت مشارکتی، چشم‌انداز مشترک و ساختارهای منعطف را برای تقویت روحیهٔ خلاق نیروی انسانی و نوآوری‌های مستمر به‌کار گیرند. تا زمانی که مدیران ارشد شرکت‌ها برای افراد حدومرز فکری و چارچوب‌های دست‌وپاگیر تعریف کنند، خلاقیت و نوآوری مجالی برای بروز و ظهور پیدا نمی‌کند و واپس‌گرایی، جایگزین فرصت‌های کارآفرینانه می‌شود.

کنفوسیوس گفته است: «شغلی را که دوست دارید، انتخاب کنید. در این صورت، هرگز مجبور نخواهید شد که یک روز از زندگی خود را کار کنید. زیرا به آن شغل علاقه دارید و آن را یک کار اجباری به حساب نمی‌آورید.»رسیدن به مغز کلام این حرف، خلاصهٔ موضوع کارآفرینی درون‌سازمانی است.



در شماره‌های بعدی آوند، بیشتر دربارهٔ این مفهوم و نگاه راهبردی باران به ارزش‌آفرینان درون‌سازمانی می‌نویسیم.

مستندسازی تصویری در باران

مستندسازی پروژه‌های گروه باران از اولین پروژهٔ گروه باران، یعنی هتل‌برج لوکس مسکونی باران ۱ در بلوار هاشمیه آغاز شد و تا الان ادامه دارد.

در این یادداشت، نگاه گروه باران برای مستندنگاری پروژه‌ها را بررسی می‌کنیم و دربارهٔ مفهوم مستندنگاری تصویری و ارتباط آن با مفهوم مدیریت دانش نوشته‌ایم.

نظریه‌پردازان مکاتب مختلف مدیریتی، برای تجربهٔ سازمانی و مستندسازی، ارزش زیادی قائل هستند. مستندسازی با قصد ایجاد حافظهٔ سازمانی انجام می‌گیرد و به معنی جمع‌آوری، سازمان‌دهی، پالایش و انتقال اطلاعات ارزشمندی است که به دلایل گوناگون در خطر از دست رفتن هستند. علاوه بر این، مستندسازی از جمله اموری است که منجر به روشن شدن وقایع گذشته می‌شود. در طول حیات هر سازمان و در دوران انجام هر پروژه، کارهای بزرگ و مهمی انجام می‌شود، ولی به علت فشار زیاد کاری، کسی آنها را ثبت نمی‌کند و دیگران از روش‌های اجرایی، تجارب، خلاقیت‌ها، موانع و مشکلات اجرا با خبر نمی‌شوند.

موضوع مستندنگاری پروژه‌ها، در سازمان‌ها و پروژه‌های ایرانی کمتر مورد توجه قرار می‌گیرد. گروه باران با آسیب‌شناسی این موضوع و با هدف دست‌یابی به منابع دانشی ارزشمند، از ابتدای شروع به کار (به‌ویژه از آغاز پروژهٔ هتل‌برج مسکونی باران ۲) توجه ویژه‌ای به ثبت مستندات تصویری پروژه‌ها داشت. در این مدت تیم‌های متمرکزی به شکل درون‌سازمانی یا برون‌سپاری، وظیفهٔ ثبت مستندات تصویری پیشرفت پروژه‌ها را در قالب عکس و فیلم بر عهده داشتند.

مستندسازی تصویری تکنیکی کاربردی در مدیریت دانش

«مستندسازی تصویری» تکنیکی در «مدیریت دانش» است که متأسفانه در سازمان‌های ما کمتر به آن پرداخته می‌شود. در مستندسازی تصویری می‌توان هم دانش فنی و هم دانش مدیریتی را با شیوه‌ای جذاب ثبت کرد، به‌اشتراک گذاشت و در نهایت به‌کار گرفت. بسیاری از آموخته‌های ارزشمند سازمانی، با ثبت نوشتاری به صورت کامل منتقل نمی‌شوند. به‌کارگیری تکنیک مستندسازی تصویری در فرایند مدیریت دانش بسیار کاربردی است و یک میان‌بر بسیار خوب در کسب دانش ارزشمند مدیران، کارشناسان و همکاران سازمان است.

موضوع مستندسازی تصویری را به چند دستهٔ مختلف می‌توان تقسیم کرد؛ برخی از رویکردها به تاریخ شفاهی و روند اجرایی پروژه‌ها و اقدامات کلان می‌پردازند؛ برخی نیز به طور خاص تمرکزشان بر روی یک دانش فنی در یک فرایند مشخص است. اینکه ماهیت و هدف مستندسازی تصویری چیست، خیلی در اصل ماجرا تفاوتی ایجاد نمی‌کند. نکتهٔ مهم این است که گروه باران با درک این نیاز، علاوه بر ثبت نوشتاری تجربیات سازمانی، از تکنیک مستندسازی تصویری به‌عنوان یکی از ابزارها و تکنیک‌های مدیریت دانش بهره می‌برد.

مستندسازی تصویری در پروژه‌های باران

یکی از دستاوردهای مهم برنامه‌ریزی پروژه‌های بزرگ‌مقیاس که در دهه‌های اخیر در نقاط مختلف دنیا فراگیر شده است، تبدیل فرایندهای خطی به فرایندهای چرخه‌ای و همچنین اضافه کردن مراحلی همچون مستندسازی و ارزیابی طرح‌ها و پروژه‌ها در حین اجرا و پس از اجرا است.

در دوران انجام یک پروژهٔ کلان، مانند ساخت یک هتل‌برج مسکونی عظیم، وقایع متعددی رخ می‌دهد که در صورت عدم مستندسازی آنها، گروه‌های ذی‌ربط و ذی‌نفوذ، در آینده به سختی آنها را به خاطر خواهند آورد. با انجام هر پروژه در گروه باران، اطلاعات ارزشمندی از تغییرات و تحولاتی که در پروژه‌ها و یا حتی خارج از آن‌ها رخ می‌دهد، کسب می‌شود که در مسیر فعالیت‌های آتی می‌توان از آنها بهره گرفت. با کمک این اطلاعات، در صورت مواجه شدن با شرایطی که پیش از این مشابه آن را تجربه کرده‌ایم، بهتر از تجربه‌های پیشین عکس‌العمل نشان داده و با تکیه بر دانشی که پیش از این کسب کرده‌ایم، عملکرد مناسب‌تری خواهیم داشت.

برای اجتناب از تکرار خطاهای گذشته و همچنین درس‌آموزی و بهره‌گیری از تجارب، مستندسازی اقدامات امری ضروری است. در یک بنگاهِ پروژه‌محور مانند گروه باران، هرچه بیشتر به موضوع مستندنگاری سازمانی پرداخته شود، امکان بروز خطاهای تکراری و دوباره‌کاری‌ها کمتر می‌شود. از سوی دیگر، در مدت اجرای پروژه، وقایع و رویدادها، ابتکارها، خلاقیت‌ها، تنگناها و مشکلات فنی و حقوقی و اجرایی و مالی اتفاق می‌افتد و برای هریک، راه‌حل‌ها و تدابیری اتخاذ می‌شود. چنانچه این تدابیر مستند شوند، کمک مؤثری به پرهیز از تکرار بیهوده و امکان تجربه‌گرایی در اجرای طرح‌ها و پروژه‌ها می‌شود.

استفاده از نتایج مستندسازی در باران

مستندنگاری تصویری سال‌هاست که در قالب رویه‌ای روتین و دائمی در پروژه‌های مختلف گروه باران انجام می‌شود. بخش اصلی این اقدامات در قالب ثبت پیشرفت فیزیکی پروژه‌های باران ۱، باران ۲، باران ۳، باران ۴ و باران VIP و توسط تیم‌های مختلفی انجام شده است. به جز پروژه‌ها، سایر فعالیت‌های گروه باران نیز به طور مستمر ثبت می‌شوند و در قالب مستندات تصویری و ویدئویی مجتمع می‌شوند. مجموعهٔ این مستندات، گنجینه‌ای ارزشمند را در اختیار گروه باران قرار داده است که ۱۵ سال تلاش مستمر در ساخت فاخرترین پروژه‌های ساختمانی شهر را در اختیار مدیران و همکاران باران قرار می‌دهد.

به جز استفادهٔ درون‌سازمانی، بخشی از خروجی مستندات پروژه‌ها در قالب گزارش‌های ویدئویی ماهیانه در اختیار سهامداران و مالکین واحدهای پروژه‌های هتل‌برج‌های باران قرار می‌گیرد. این گزارش‌ها به صورت ماهیانه سهامداران را در جریان آخرین پیشرفت‌های پروژه‌ها و واحدهای در حال ساخت قرار می‌دهد.

بخشی دیگر از کارکرد این مستندات، انعکاس در رسانه‌های گروه باران است. مجلهٔ سازمانی آوند، سایت ارتباطات برند باران، اتاق خبر باران، رسانه‌های اجتماعی باران (در اینستاگرام، لینکدین و تلگرام) و دیگر بسترهای رسانه‌ای سازمان، محل انعکاس بخشی از این گزارش‌ها و مستندات تصویری است.

ناهار بر فراز آسمانخراش!

چگونه یک عکس به نمادی از توسعهٔ شهر تبدیل شد؟

با نگاهی به روایت باران برای شهر

این خطرناک‌ترین و در عین حال سرخوشانه‌ترین ناهار خوردنی است که تا به حال ثبت شده: ۱۱ مرد خیلی عادی غذا می‌خورند، حرف می‌زنند و به هم سیگار تعارف می‌کنند؛ انگار نه انگار ۲۵۰ متر از سطح منهتن فاصله دارند و تنها چیزی که آنها را آنجا نگاه داشته، یک تیرآهن باریک است!

این آسودگی که در تصویر شاهد هستیم، واقعی است. این مردان از کارگران ساختمانی‌ای هستند که در ساخت مرکز راکفلر در شهر نیویورک مشارکت داشتند. عکس از طبقهٔ ۶۹ ساختمان جنرال الکتریک کنونی گرفته شده و روند پیشرفت ساخت آسمان‌خراشی بزرگ را به تصویر می‌کشد. این تصویر بخشی از کمپین تبلیغاتی برای این آسمان‌خراش عظیم در حال ساخت بوده است.

این عکس در ۱۰۰ سال گذشته، نمادی از افتخار در بین کارگران نیویورک و آمریکا است. عکس تبدیل به نمادی از مقاومت و بلندپروازی در زمانه‌ای شد که آمریکا به شدت به این خصیصه نیاز داشت. این عکس همچنین به نمادی برای شهر نیویورک تبدیل شد که مردمش باور داشتند شهرشان جایی است که به دور از هر هراسی، دست به انجام پروژه‌هایی می‌زند که هر شهر دیگری را می‌تواند به زانو درآورد. نه نام این مردان را می‌دانیم و نه نام عکاسی که تصویر آن‌ها را جاودانه کرده است؛ اما ناهار خوردن آن‌ها در ارتفاعی حدود ۲۵۰ متری، روحیه‌های جسور در پشت‌پردهٔ گسترش بلندی‌های شهر را به نمایش می‌گذارد. این عکس پرتیراژترین عکس آژانس عکس کوربیس است و اگر گشتی در میدان تایم نیویورک بزنید، بعید است که نشانی از این عکس را روی تی‌شرت، تگ یا ماگ نبینید.

زمانی که الکس فرگوسن، سرمربی تیم فوتبال منچستریونایتد بود، این عکس را قاب گرفته و روی دیوار اتاقش نصب کرده بود. فرگوسن از هر بازیکن جدیدی که می‌خواست وارد این باشگاه بشود و برای مصاحبه به اتاقش می‌رفت می‌پرسید که نظرت دربارهٔ این عکس چیست؟ از جمله کسانی که در بدو ورود به باشگاه با این سؤال مواجه شده بود، کریستیانو رونالدو بود. فرگوسن این ۱۱ کارگر را که به‌طور اتفاقی تعدادشان با بازیکنان یک تیم فوتبال مطابقت داشت، نماد هماهنگی و همکاری و هم‌دلی در باشگاه می‌دانست و همیشه این مهم را به بازیکنانش گوشزد می‌کرد.

گروه باران نیز به دنبال ساخت نمادهایی افتخارآمیز در شهر مشهد و ایران است. برج‌های افتخارآمیز که در دورانی سخت و پیچیده ساخته شده‌اند و می‌توانند به نمادهایی از نگاه مهندسی و راهبردهای مدرن در ساخت پروژه‌های بلندمرتبه تبدیل شوند. نمادهایی که یادآور پذیرش ریسک‌های بالا هستند و ایده‌هایی جسورانه را به‌نمایش می‌گذارند. «باران» به دنبال ساخت نمادهایی است که شایستهٔ شهر باشند.

۱۵ سال از شروع روایت‌های باران گذشته است، ولی روایت‌هایی هیجان‌انگیزتر و جسورانه‌تر آغاز شده است.

عکاس: ناشناخته

یادداشت

۴۲

روزنامه‌نگاری برند

brand.baran.ir

نگاهی به سایت اختصاصی ارتباطات برند گروه باران

محسن برجی

مشاور رسانه‌ای گروه باران

چرا از روزنامه‌نگاری برند صحبت می‌کنیم؟

برندها در یک فضای انتزاعی به سر نمی‌برند، بلکه فضای رسانه‌ای آنها را احاطه کرده است. به‌خصوص وقتی در مورد برندی صحبت می‌کنیم که در فضای شهر تأثیرگذار است و نقاط اتصال فراوانی با گروه‌های مختلف جامعه دارد، این موضوع اهمیت بیشتری پیدا می‌کند. برندی مانند باران نمی‌تواند خود را از فضای رسانه‌ای جدا ببیند. این فضا برای برندها هم منفعت‌زا و هم چالش‌برانگیز است. برندها در حوزهٔ رسانه‌ای نخست باید از لاک تدافعی بیرون بیایند تا بتوانند خود را با ابزارهای رسانه‌ای مناسب مجهز کنند.

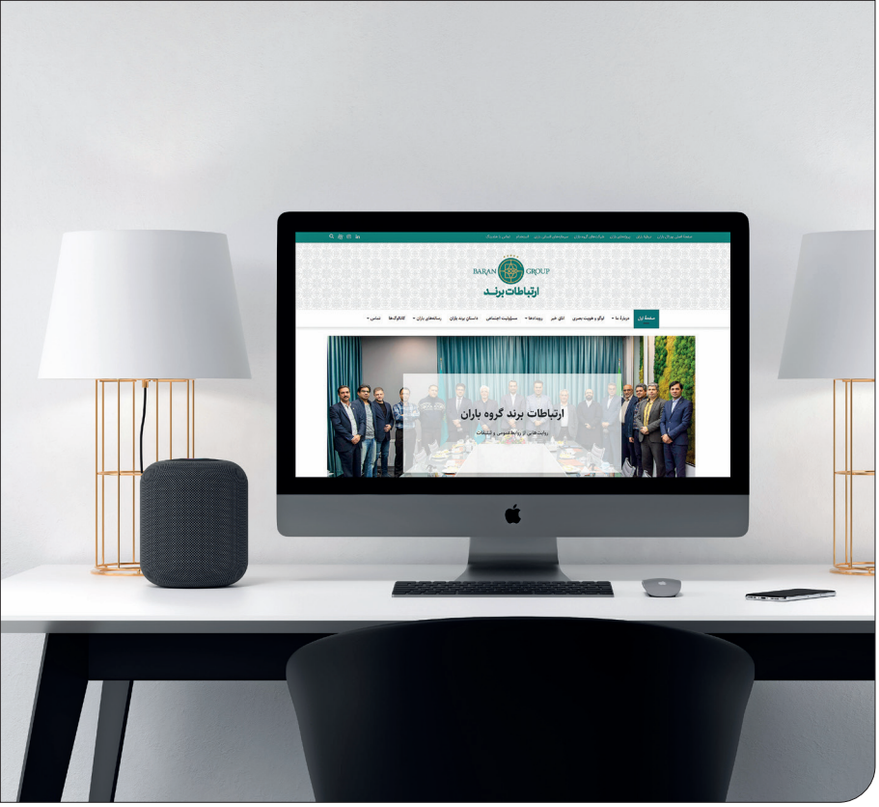
«روزنامه‌نگاری برند» مفهومی است که در هلدینگ‌های چندمنظوره و سازمان‌ها به کار می‌رود و به دنبال راهکارهایی است که با اتکاء به اصول روزنامه‌نگاری و با تعهد به اصول حرفه‌ای و سندهای استراتژیک سازمان، برند را توسعه دهد و در جهت تحقق اهداف سازمان گام بردارد. روزنامه‌نگاری برند ترکیبی از روزنامه‌نگاری سنتی، روابط‌عمومی، تبلیغات و بازاریابی است. به قول تام فورمسکی (روزنامه‌نگار پیشین فایننشال‌تایمز) «هر شرکت یک رسانه است».

استراتژی روزنامه‌نگاری برند

هر شرکتی قبل از اینکه وارد حوزهٔ تولید محتوای رسانه‌ای شود، باید استراتژی درستی برای این کار تدوین کند. یکی از اجزای مهم تدوین این استراتژی این است که بدانید که با چه مخاطبی سخن می‌گویید. پیش از انتخاب رسانه‌ای که وظیفهٔ انتقال محتوای مورد نظر بنگاه را بر عهده دارد، نیاز است به درک درستی از علاقه‌مندی‌ها و نیازهای جامعهٔ مخاطب رسید؛ نیازهایی که در بسترهای رسانه‌ای مختلف اعم از رسانه‌های سنتی یا مدرن تعریف می‌شوند. روزنامه‌نگاری برند زمانی می‌تواند موفق باشد که بین علاقه‌مندی جامعهٔ هدف و قالب رسانه‌ای، تناسب وجود داشته باشد. برای توسعهٔ این امر نیاز است که سازمان بتواند گروه‌های اصلی ذی‌نفعان بنگاه را شناسایی کند. شناسایی و تفکیک نیازهای مختلف ذی‌نفعان کمک می‌کند که تیم رسانه‌ای بنگاه بتواند روی مخاطبین کلیدی خود با توجه به نیازها و علاقه‌مندی‌های آنها تمرکز کند.

در روزنامه‌نگاری اتفاق نادری است که وقتی یک رسانه کارش را شروع می‌کند، اطلاعات جامعی در مورد مخاطبینش در اختیار داشته باشد. شناسایی دقیق نیازهای مخاطب نیاز به زمان دارد، در عین حال قریحه و توانایی سردبیر و تیم رسانه‌ای برند در شناسایی نیازهای مخاطب کاربرد دارد. طبیعتا ابزارهای دیگری نیز می‌تواند به تیم رسانه‌ای کمک کند که تحقیقات کمی و کیفی روی مخاطبین انجام دهند و نیازهای آنها را شناسایی کنند.

به‌طور مشخص یکی از چالش‌های آغاز به کار مجلهٔ آوند، شناسایی نیازهای اطلاعاتی مخاطب بود. آوند فلسفهٔ انتشار خود را ایجاد یک بستر تسهیل‌گر برای گفتگوی درون‌سازمانی می‌دید. پیرو همین نگاه، محورهای مطالبی که در این رسانهٔ برند مورد تأکید تیم تحریریه بود، ایجاد زمینهٔ مناسب برای گفتگو و انتقال دیدگاه‌های متنوع همکاران شرکت‌ها و بخش‌های مختلف هلدینگ بود. با این نگاه، مخاطب مجله نیز شناسایی شده و در گستره‌ای از مدیران و همکاران شرکت‌های هلدینگ باران و سایر گروه‌های ذی‌نفع مرتبط با ساختارهای شرکتی تعریف شد.



آیا روزنامه‌نگاری برند، نیازمند اتاق خبر است؟

یکی از سؤالات کلیدی این است که آیا سازمان نیاز به راه‌اندازی یک اتاق خبر اختصاصی دارد؟ پاسخ به این پرسش از یک سو به اندازهٔ سازمان و از سوی دیگر به فضای کسب‌وکاری که سازمان در آن فعالیت می‌کند و سطح اطلاعاتی که تبادل می‌شود، بستگی دارد. بعضی از سازمان‌ها به اندازهٔ کافی خبرهایی دارند که خیلی سریع باید منتشر شوند، ولی در برخی دیگر از سازمان‌ها سطح تبادل اطلاعات آهسته‌تر است و نیاز به یک اتاق خبر و تیم خبری دائمی ندارند.

اگر سازمان در گروه نخست قرار می‌گیرد، تأسیس اتاق خبر برند می‌تواند مؤثر باشد. راه‌اندازی یک اتاق خبر در مقیاس کوچک یا بزرگ، نیازمند یک سند اجرایی استراتژیک است و برای تنظیم و اجرای این سند، نیاز به روزنامه‌نگاران حرفه‌ای دارد. روزنامه‌نگار حرفه‌ای با مدل‌های مختلف تنظیم محتوای رسانه‌ای آشناست و می‌تواند بنا بر نیاز، از فرمت‌های مختلف برای بهترین شکل تنظیم محتوا استفاده کند. روزنامه‌نگار حرفه‌ای که در اتاق خبر برند مستقر می‌شود می‌داند که چگونه اخبار را تنظیم کند، اطلاعات پراکنده و مبهم را به متنی قابل درک تبدیل کند، گفتگوهای راهبردی را با مدیران و کارشناسان سازمان پیش ببرد و در نهایت بهترین مدل انتشار محتوای رسانه‌ای را انتخاب کند.

ماجراهای سایت ارتباطات برند گروه باران

ارتباطات برند گروه باران، به عنوان تسهیل‌گر کلیهٔ ارتباطات داخلی سازمانی و بیرونی برند باران، متشکل از حوزه‌های «روابط‌عمومی» و «تبلیغات» است که هر کدام با شرح وظایف مشخص و جداگانه فعالیت می‌کنند. در تیم ارتباطات برند گروه باران، «واحد روابط‌عمومی» مأموریت خود را در خدمت به برندینگ و «واحد تبلیغات» مأموریت خود را در خدمت به بازاریابی هلدینگ باران تعریف کرده است. تیم ارتباطات برند، مدیریت تدوین و اجرای «طرح یکپارچهٔ مدیریت برند» را در ساختار سازمانی گروه باران برعهده دارد.

به عنوان بخشی از منظومهٔ پورتال آنلاین Baran.ir، سایت «ارتباطات برند» گروه باران به تازگی راه‌اندازی شده است. در این رسانهٔ آنلاین، ماجراهایی که حول برند باران رخ می‌دهد، پوشش داده می‌شود. این سایت با آدرس .https://Brand Baran.ir یکی از اجزای پورتال آنلاین گروه باران است.

برخی از اجرای سایت ارتباطات برند باران

اتاق خبر / فضایی مجتمع برای یکپارچه کردن خبرها و گزارش‌ها و روایت‌های خبری هلدینگ باران و زیرمجموعه‌های آن

رسانه‌های باران / نگاهی به مجموعه رسانه‌های چاپی و آنلاین سازمان

گزارش تحولات پروژه‌ها / گزارش‌های ماهیانه از پیشرفت پروژه‌های باران

مسئولیت اجتماعی برند / نگاهی به مجموعه برنامه‌ها و اقدامات باران در حوزهٔ مسؤولیت اجتماعی

هویت بصری باران / روایتی جامع از لوگو و هویت بصری گروه و شرکت‌های زیرمجموعهٔ باران

ستاره‌ها / روایت‌هایی از حضور سلبریتی‌ها در هتل‌برج‌های باران

کاتالوگ‌ها / ورق زدن مجموعه‌ای از کاتالوگ‌های معرفی هلدینگ باران و شرکت‌های زیرمجموعه

داستانِ برندِ باران / روایتی تصویری از یک داستان پر فراز و نشیب

سایت «ارتباطات برند» گروه باران اجزای دیگری هم دارد و تلاش می‌کند که خود را در قامت یک رسانهٔ روزآمد به مخاطب عرضه کند. اتفاقات تازه را در سایت دنبال کنید.

مفهوم برند کارفرمایی

راضیه میرنژاد
جایگاه سرمایه‌های انسانی در گروه باران
مشاور برند کارفرمایی گروه باران

برند کارفرمایی شاید در ظاهر موضوعی گُنگ و پر ابهام به‌نظر برسد، اما وقتی بیشتر دقت کنید متوجه خواهید شد یک مفهوم بسیار مشخص و به‌اصطلاح شسته‌رُفته است. اصلاً شاید در یک کلام بتوان آن‌را «وزن یک سازمان در نظر کارکنانش» ترجمه کرد. از همین روی، سازمان‌های بلوغ‌یافته و رو به رشد دنیا، همانند گوگل و اپل (که به ترتیب رتبهٔ اول و پنجم را در ارزش برند کارفرمایی دارند)، به «سرمایهٔ انسانی» بیشتر از «مشتری‌مداری» توجه دارند.

برای نشان دادن اهمیت سرمایهٔ انسانی همین بس که به جملهٔ معروف پیتر دراکر توجه داشته باشیم: «هیچ سازمانی نمی‌تواند کاری بیش از توانایی کارکنانش انجام دهد»!

با توجه به پتانسیل‌های خوب و حرفه‌ای و سابقهٔ چندین سالهٔ هلدینگ باران، وقت آن رسیده که به صورت جدی در سایهٔ تحولی چشم‌گیر در زمینهٔ مدیریت سازمانی، به امر مهم ارتقاء برند کارفرمایی نیز توجهی ویژه شود. ساخت یک برند کارفرمایی مثبت، باعث جذب افراد با استعداد شده و در بین کارکنان فعلی نیز احساس غرور و افتخار را بر می‌انگیزد و تصویر سازمان را در جامعه بهبود می‌بخشد.

در این یادداشت، دلایل استفاده از برند کارفرمایی و موارد مهم در این زمینه را به‌صورت مختصر بیان می‌کنیم.

برند کارفرمایی چه تفاوتی با برند تجاری دارد؟

برای این‌که بتوانیم ساده‌تر صحبت کنیم باید همین ابتدا بسیار روشن دربارهٔ تمایز «برند کارفرمایی» و «برند تجاری» هر سازمان سخن بگوییم. برند تجاری هر سازمانی دربارهٔ شهرت کلی آن کسب‌وکار تصویرسازی می‌کند و بیش از هر کسی برای مشتریان بالقوه و بالفعل کاربرد دارد؛ اما در طرف مقابل برند کارفرمایی به شهرت یک سازمان در زمینهٔ استخدام، محیط شغلی و سازمانی و نحوهٔ برخورد آن سازمان با سرمایه‌های انسانی‌اش مربوط می‌شود. البته به‌طور طبیعی در ساخت تصویر برند یک سازمان، نمی‌توان این دو مفهوم را با مرزبندی‌های دقیقی از هم جدا کرد؛ چرا که در هر صورت وقتی برند تجاری یک سازمان مشهور باشد، برند کارفرمایی آن نیز در میان افراد بیرونِ سازمان و جویای کار محبوب و مشهور است و بالعکس.

وقتی تمرکز روی برند کارفرمایی را افزایش می‌دهیم، ناخودآگاه و غیرمستقیم در حال تبلیغ و بهبود برند تجاری سازمان - حتی در ذهن مشتریان‌مان - هستیم! اصلا به زبان عامیانه‌تر می‌توان گفت یکی از راه‌های تبلیغ «برند تجاری»، «برند کارفرمایی» است. در واقع تعاملات دوطرفهٔ خیلی زیادی بین این دو وجود دارد. هرچه تصویری که در ذهن مخاطب و ذی‌نفعان داخلی و خارجی از جمله مشتری شکل می‌گیرد، تصویر جذاب‌تری باشد، ما به اهداف خود در زمینهٔ برند تجاری هم دست یافته‌ایم؛ تصویری جذاب به لحاظ نمایش حرفه‌ای بودن‌مان، نمایش کارکنان بسیار متخصص، توانمند و خلاق و همچنین فضاهای کاری متنوع و گسترده. تمامی این اقدامات به بهبود تصویر برند تجاری کمک قابل توجهی خواهد کرد.

اما حال این پرسش در ذهن نقش می‌بندد که مسئول ترسیم برند کارفرمایی، کدام بخش از سازمان است؟ مدیرعامل و اعضای هیئت‌مدیره؟ واحد سرمایه‌های انسانی؟ واحد روابط‌عمومی یا بخشی دیگر؟

در پاسخ باید بگوییم همه و هیچ‌کدام! درحقیقت برند کارفرماییِ یک سازمان، توسط بخش خاصی پدید نمی‌آید، بلکه فرهنگ سازمانی و نگاه کلیِ جاری در یک سازمان است که به شکل‌گیری این مفهوم کمک

می‌کند. پس بنیان‌گذاران، مالکان، سهامداران، مدیران رده‌بالا، میانی و اجرایی، کلیهٔ عوامل فعال در بخش‌های سرمایهٔ انسانی و بازاریابی، به‌همراه استراتژیست‌های سازمان، به سهم خود شهرت آن مجموعه را در میان کارکنان فعلی و احتمالی رقم می‌زنند؛ اما از این نکته هم غافل نشویم که تولی‌گریِ اصلی این موضوع بر دوش واحد سرمایه‌های انسانی در هر سازمانی است. اگر به شرکت‌ها و برندهای موفق دنیا رجوع کنیم، می‌بینیم که اکثر این موضوعات، از واحد سرمایهٔ انسانی (HR) آنها شروع شده و بعد به سایر واحدها تسری می‌یابد. به عبارت بهتر می‌توان گفت واحد سرمایهٔ انسانی، مسئولیت و نقش سفارش‌دهنده، پیگیری‌کننده و تکمیل‌کنندهٔ اقدامات ارتقاء برند کارفرمایی را بر دوش دارد.

ضرورت برند کارفرمایی قدرتمند و مزایای آن در سازمان

برای داشتن یک برند کارفرمایی قدرتمند کافی است مدیران رده‌بالای سازمان، گوش شنوای کارکنان باشند. همین!

البته گوش شنوایی که درخواست‌ها و انتقادهای به‌حق را می‌پذیرد و در راستای حرکت به‌سوی آن‌ها می‌کوشد، نه این‌که حرف‌ها و مشکلات کارکنان را از این گوش بگیرد و از آن گوش به در کند!

یکی از بهترین تبلیغ‌ها برای برند کارفرمایی هر سازمان، شور و نشاط جاری در محیط فیزیکی آن است. پس اگر مدیران خود را «تافتهٔ جدا بافته» بدانند و با سرمایهٔ انسانی تعامل نداشته باشند، نارضایتی‌های کارکنان روی هم تلنبار می‌شود و در جوّ سازمان خود را نشان می‌دهد. بی‌تردید نیروهای ارزشمند وقتی برای مصاحبه و استخدام وارد فضای چنین سازمانی شوند، حتی اگر پای صحبت هیچ‌یک از افراد شاغل ننشینند، با یک «دودوتا، چهارتا»ی ساده درمی‌یابند سازمان موصوف، برند کارفرمایی قدرتمندی ندارد. حال تصور کنید که یک کارمند ناراضی با دلایلی منطقی، برای نیروی ارزشمندی که جهت استخدام به سازمان آمده، از مشکلات و بدرفتاری‌ها سخن بگوید؛ در این‌صورت حتم داشته باشید فرد جویای کار، نظر کارمند ناراضی را چندین برابر بیشتر از مدیران آن سازمان خواهد پذیرفت. حتی برخی از بهترین نیروها ممکن است با مشاهدهٔ یک محیط افسرده و شنیدن نظرات منفی کارکنان، اصلاً پای میز مصاحبه حاضر نشوند.

چرا برند کارفرمایی مهم است؟

ما چه بخواهیم و چه نخواهیم، تصویری از کسب‌وکارمان در ذهن کارجویان وجود دارد. پس بهتر است کنترل نحوهٔ شکل‌گیری این تصویر را در دست بگیریم و آن طور که می‌خواهیم این تصویر را شکل دهیم.

وب‌سایت Glassdoor در سال ۲۰۱۸ گزارشی دربارهٔ سازمان‌هایی با برند کارفرمایی خوب (Best Place to Work) نسبت به سازمان‌هایی که برند کارفرمایی جذابی ندارند، منتشر کرد. در سازمان‌هایی با برند کارفرمایی خوب، عملکرد کارکنان ۳۰ درصد بهتر است و پیشنهاد کاری آنان ۸۴ درصد بیشتر پذیرفته می‌شود. می‌توان گفت سازمان‌هایی که توجه بیشتری به سرمایه‌های انسانی خود دارند، جذب نیروی بیشتری هم دارند. البته هزینهٔ جذب، ۵۰ درصد کمتر است و گردش کارمندان (Turnover) تا ۲۴ درصد کاهش و نرخ ارجاع کارجویان به سازمان (Referral Rate) تا ۴۰ درصد افزایش پیدا می‌کند.

واقعیت این است که برند کارفرمایی برای هر سازمانی که با جذب نیروی متخصص (Knowledge Worker) سروکار دارد، باید جذاب باشد تا این افراد تمایل به همکاری با آن سازمان را داشته باشند. یک برند کارفرمایی خوب می‌تواند نرخ استعفا، گردش کارمند در سازمان و هزینه‌های استخدام را به نصف کاهش دهد.

ابزارهای برند کارفرمایی در باران

ابزارهای برند کارفرمایی را می‌توان به دو دستهٔ کلی تقسیم‌بندی نمود: رسانه‌ای و غیررسانه‌ای.

از ابزارهای مهم رسانه‌ای می‌توان به سایت تخصصی برند کارفرمایی (با آدرس HR.Baran.ir) و شبکه‌های اجتماعی همانند لینکدین و صفحهٔ اینستاگرام اشاره کرد.

از مهم‌ترین ابزارها و اقدامات غیررسانه‌ای نیز می‌توان به این موارد اشاره کرد: طراحی و خلق تجربه‌های انسانی خوب و ایجاد حس‌های خوب در سازمان؛ برگزاری مسابقه‌ها و همایش‌ها؛ کمپین‌های ارتقای آگاهی برند کارفرمایی؛ رویدادهای کارفرمایی و ارتباط با مجامع خبرگانی و کلونی‌های استعدادها.

در ادامه دربارهٔ یکی از ابزارهای مهم رسانه‌ای و حضور در یکی از پرطرفدارترین شبکه‌های اجتماعی در دنیا صحبت می‌کنیم. به دلیل دسترسی به بازهٔ گسترده‌ای از مخاطبان، شبکهٔ اجتماعی اینستاگرام را به عنوان اولین قدم ورود در عرصهٔ ارتقاء برند کارفرمایی انتخاب کرده‌ایم. دنیای رسانه‌های اجتماعی، یک اقیانوس، پر از استعدادهای درخشان است. اصلا چگونه می‌توانیم تضمین کنیم که متقاضیان در شرکت ما، به درستی جای می‌گیرند؟

ارزش پیشنهادی کارفرما، انتظارات فرد و سازمان از یکدیگر را در زمان استخدام و عقد قرارداد مشخص می‌کند. به همین دلیل ایجاد یک «ارزش پیشنهادی کارفرمای معقول» (EVP)، یکی از مهم‌ترین گام‌ها در زمان توسعهٔ استراتژی‌های برند کارفرما در سازمان است. این مسئله همانند پایه و اساسِ اصول ارتباطی ما با نیروهای جدید خواهد بود و بر همهٔ کارهایی که در زمان استخدام نیرو انجام می‌دهیم و تمام گفته‌های ما از آن زمان به بعد، تأثیر می‌گذارد.

در این راستا، صفحهٔ اینستاگرام «برند کارفرمایی باران» با آدرس BaranWorkLife راه‌اندازی شده است. با دقت در عنوان ID اینستاگرام، می‌توان فهمید که هدف اصلی در آن، نشان دادن زندگی در باران، فضای کاری جذاب و از همه مهم‌تر، روابط گرم و دوستانهٔ بارانی‌هاست؛ این‌گونه می‌توانیم همانند بسیاری از شرکت‌های بزرگ دنیا، در بین مخاطبین درون‌سازمانی و برون‌سازمانی جذاب‌تر ظهور پیدا کنیم.

مأموریت و هدف این رسانه، بر اساس سند بالادستی که تهیه و تنظیم شده، مشخص شده است. از مهم‌ترین اهداف و مأموریت‌های صفحهٔ اینستاگرام باران، می‌توان ارتقاء برند کارفرمایی، جذب استعدادهای برتر، فرهنگ‌سازی، هم‌افزایی با برند تجاری برای افزایش اعتبار برند سازمانی، افزایش ماندگاری سرمایه‌های انسانی، افزایش تعهد و انگیزهٔ سرمایه‌های انسانی، آموزش، توانمندسازی و توسعهٔ فردی، بازنمایی حرفه‌ای‌گری سازمانی از جانب پرسنل و نمایش اقدامات حوزهٔ سرمایه‌های انسانی را نام برد.

این سند بر اساس بررسی موشکافانه و دقیق صفحات اینستاگرام سازمان‌های خارجی مانند گوگل، آمازون و... همچنین سازمان‌های ایرانی موفق مانند دیجی‌کالا، زومیت، علی‌بابا و... تهیه شده است. براساس بررسی دقیق محتوای آنها، به طرح‌واره‌ای جامع و کامل در این زمینه رسیدیم. به بیان ساده‌تر، در این طرح‌واره، موضوعات مختلف قابل نمایش در اینستاگرام در زمینهٔ برند کارفرمایی باران با توجه به پست‌های اینستاگرامِ شرکت‌های بزرگ دنیا دسته‌بندی شدند. این صفحه و محتوای آن می‌تواند تأثیر شگرفی بر روی برند کارفرمایی و تجاری باران داشته باشد.

در حال حاضر تقویم محتوایی این صفحه بر اساس اهداف و مأموریت‌هایی که در سند بالادستی موجود است و همچنین بر اساس رویدادهای تاریخیِ درون‌سازمانی و تقویمیِ هر ماه که مرتبط با ماهیت حرفه‌ای باران باشد، به‌صورت لایو، IGTV، پست متنی، تصویری و... طراحی و تنظیم شده است. در استراتژی‌های برند کارفرما، یک طرح سریع و زود بازده وجود ندارد. تنها یک فرمول مهم برای موفقیت وجود دارد: آزمون، سنجش و تکرار.

کارمندان ما، ستارهٔ نمایش استراتژی‌های برند کارفرما هستند. در نتیجه، پس از آن که اهداف و انتظارات‌مان را به آن‌ها ابلاغ کردیم، باید قدمی رو به عقب برداریم و به آن‌ها اجازه دهیم که رهبری کار را برعهده بگیرند. هرچه بیشتر کارمندان محتوای خود را تولید و منتشر کنند، تأثیر کارشان، بهتر، با ارتباط بیشتر و مؤثق‌تر خواهد بود.

امید است تا بتوانیم با ادامهٔ این مسیر طولانی اما شیرین، جایگاهی منحصر به فرد در بین رقبای داخلی و خارجی خود پیدا کنیم. راه‌حل جامع و سریعی برای داشتن یک راهبرد برندینگ کارفرما وجود ندارد. استراتژی‌های برند کارفرما باید در گذر زمان با همکاری و تعامل کارکنان ساخته شود. پیدا کردن «لحن مناسب» که هم نمایندهٔ شرکت ما باشد و هم بازتابی از مخاطبان و مشتریان، می‌تواند پروسه‌ای بر اساس آزمون و خطا باشد.

بهترین سازمان‌ها برای کار کردن در دنیا کجا هستند؟

Universum یک مؤسسهٔ تحقیقاتی در زمینهٔ برند کارفرمایی و مطرح‌ترین مجموعه‌ای است که سرویس مشاورهٔ برند کارفرمایی ارایه می‌دهد. Universum هر سال یک گزارش منتشر می‌کند که نشان می‌دهد چه سازمان‌هایی most attractive place to work یا best place to work هستند. در آخرین گزارش این مؤسسه، سازمانی که بیشترین امتیاز را از این لحاظ کسب کرده، «سازمان گوگل» بوده است. رتبه‌های بعدی به ترتیب متعلق به سازمان‌های EY و PWC و سپس Deloitte هستند. این سه سازمان در حوزهٔ مشاورهٔ مدیریت فعالیت دارند. رتبهٔ پنجم متعلق به سازمان Apple است.

امید است گروه باران در آینده‌ای نه چندان دور یکی از بهترین سازمان‌های ایرانی برای کار شناخته شود.

برای ترسیم یک برند کارفرمایی جذاب چه باید کرد؟

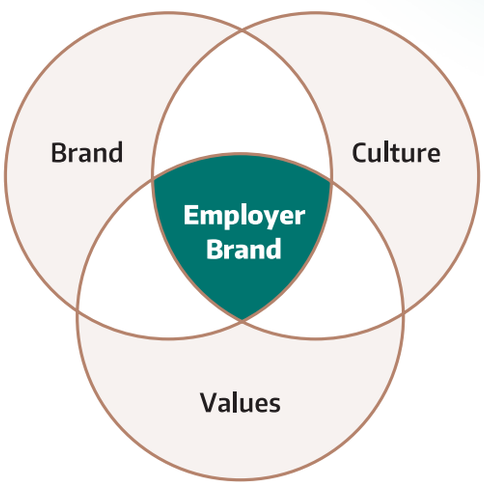
راه‌های ساخت برند کارفرمایی جذاب و کارآمد، در عین دشواری، پیچیدگی خاصی ندارند و برای رسیدن به شکل ایده‌آل این مفهوم مهم، تنها باید طبق رهیافت‌های مدیریتی مدرن پیش رفت و به‌اصطلاح، هوای کارکنان را داشت.

اولویت ما همیشه رضایت و شادی کارکنان است. وقتی برای ترسیم برند کارفرمایی مجموعه‌مان یک استراتژی توانمند داشته باشیم که با مطالعهٔ دقیق سازمان خودمان و رفتار رقبا به‌دست آمده، ارزش‌ها و استراتژی‌های به‌دست‌آمده را در سازمان جاری و ساری کنیم، به‌علاوه شرایطی را پدید بیاوریم که سرمایه‌های انسانی احساس خوبی داشته باشند، محیط سازمان حتی در فضای مجازی نیز به شکل مویرگی در قالبی با نشاط و دلپذیر به نمایش درمی‌آید. به هر حال همهٔ کارکنان سازمان برای خودشان در شبکه‌های اجتماعی حساب‌هایی دارند که چندین و چند عضو دارد. کافی است هر یک از کارمندان به نوبهٔ خودش از آرامش و جذابیت‌های محیط سازمان مطالبی منتشر کند؛ در این‌صورت برند کارفرمایی سازمان به بهترین نحو در میان صدها هزار، بلکه میلیون‌ها نفر معرفی خواهد شد. در عصر حاضر چه تبلیغی بهتر از این می‌توان برای یک برند کارفرمایی سراغ داشت؟

سخن آخر در مورد برند کارفرمایی

برای این‌که برند کارفرمایی‌مان را اصلاح کنیم و بهبود ببخشیم، فردا دیر است؛ باید از همین امروز اقدام کنیم. نخستین گام در این راه نیز به سرمایهٔ انسانی فعلی سازمان ما مربوط می‌شود، نه آن کسانی‌که در آینده قرار است به جمع‌مان افزوده شوند. کارکنان فعلی، سرمایهٔ اصلی سازمان ما هستند. پس بکوشیم پیش از هر چیز آن‌ها را دریابیم و برای‌شان در حد امکان فضایی جذاب و دلپذیر ایجاد کنیم. به نیروهای‌مان صریح و روشن نشان بدهیم تا چه اندازه برای ما اهمیت دارند. همچنین تا می‌توانیم از فضای صمیمانه و زیبایی که در مجموعه‌مان با استفاده از تعریف صحیح فرهنگ سازمانی، روابط شغلی و طراحی هوشمندانهٔ دکوراسیون داخلی ساخته‌ایم، در شبکه‌های اجتماعی و بخش‌هایی چون وبلاگ سایت سازمان یا شاخه‌های غیررسمی‌تر آن، محتوا منتشر کنیم.

ایمان داریم که استفاده از سرمایهٔ سازمان برای ترسیم یک برند کارفرمایی جذاب، به هیچ‌عنوان هزینه نیست، بلکه یک سرمایه‌گذاری ایده‌آل برای آینده خواهد بود. حواس‌مان باشد باید سازمان را به آهن‌ربایی قوی برای جذب افراد با استعداد تبدیل کنیم.



گفتگو

باران ۳ همراه با باران رشد کرد

گفت‌وگو با مهندس سامان قاسمیان‌پور

مسؤول برنامه‌ریزی و کنترل پروژهٔ باران ۳

سلام در ابتدا از شما بابت اینکه از من برای این گفتگو دعوت بعمل آوردید تشکر می کنم ، سامان قاسمیان پور هستم ۴۱ ساله ، کارشناس ارشد مدیریت پروژه های ساختمانی و در یک خانواده فرهنگی در شهر رشت در استان گیلان به دنیا آمده و بزرگ شدم که اکثر افراد خانواده معلم و دبیر بوده اند .

از چه تاریخی همکاری‌تان را با گروه باران شروع کردید؟ در آغاز همکاری در چه بخشی بودید؟

همکاری من با مجموعهٔ باران به مرداد ماه سال ۱۳۹۴ برمی‌گردد و فکر می‌کنم از قدیمی‌ترین پرسنل پروژهٔ باران ۳ هستم. از ابتدای آغاز همکاری با گروه باران در پروژهٔ باران ۳ به‌عنوان مسؤول برنامه‌ریزی و کنترل پروژه مشغول به فعالیت هستم. به دلیل همکاری قبلی من با مهندس صفوی (مدیر پروژهٔ سابق باران ۳) و مهندس متبسم (مدیر پروژهٔ فعلی) با گروه باران آشنا شدم و همکاری‌ام را با گروه باران در این پروژه آغاز کردم.

چه مسؤولیت‌هایی را در طول این سال‌ها بر عهده داشته‌اید؟

پیش از حضور در پروژهٔ باران ۳ در گروه باران، حدود ۱۰ سال سابقه کار در پروژه‌های عمرانی داشتم. از سال ۱۳۸۴ در پروژهٔ طرح و توسعهٔ سیمان آبیک مشغول به فعالیت بودم و از سال ۱۳۸۷ به مشهد آمدم و در پروژه‌هایی نظیر مجتمع تجاری-اداری مرمر، بازار بزرگ و تماشای مشهد و مجتمع مسکونی ۶۰۰ واحدی گلبهار مشغول به‌کار بودم. در اکثر پروژه‌ها در واحد برنامه‌ریزی و کنترل پروژه فعالیت داشتم، اما با توجه به ارتباط سازمانی شغل بنده با دفتر فنی، در این بخش هم تجربهٔ کاری دارم. همچنین با حفظ سمت در بخش منابع انسانی و حقوق و دستمزد هم سابقهٔ همکاری با شرکت‌های قبلی داشتم.

در حال حاضر چه مسؤولیتی دارید؟ کمی بیشتر در مورد واحد تحت مسؤولیت‌تان (واحد کنترل پروژه) و شرح کاری که انجام می‌دهید برایمان صحبت کنید. یک روز کاری شما به چه شکل است و با چه واحدها و بخش‌هایی در گروه باران در ارتباط هستید؟

در حال حاضر مسؤول برنامه‌ریزی و کنترل پروژهٔ باران ۳ هستم. با توجه به شرح وظایف واحد برنامه‌ریزی و کنترل پروژه، ارتباطی دائمی و روزانه با سایر بخش‌های پروژه مانند تیم اجرایی، فنی، امور قراردادها و پیمانکاران دارم. با توجه به اینکه خروجی عملکرد تیم‌های مختلف پروژه در قالب گزارشات اختصاصی برای سطوح مختلف مدیران گروه باران ارسال می‌شود، واحد ما (یعنی واحد برنامه‌ریزی و کنترل پروژه) یکی از بخش‌های پروژه است که بیشترین ارتباط را با سایر همکاران در دفاتر مختلف باران دارد.

در کنار مسائل مربوط به برنامه‌ریزی و کنترل پروژه، یکی از مهم‌ترین گزارشاتی که توسط بنده تهیه و به مدیران محترم ارایه می‌شود، بودجه‌بندی و برآورد هزینه‌ها و جریان نقدینگی پروژه می‌باشد که در سال‌های اخیر بسیار مورد توجه و بهره‌برداری مدیران گروه باران قرار گرفته است.در پاسخ به آن بخش از سؤال شما که با چه بخش‌هایی بیشتر در ارتباط هستم باید اضافه کنم که واحدهای طرح و برنامه، مالی، پیمان‌رسیدگی و امور قراردادها و روابط‌عمومی، بخش‌هایی در گروه باران هستند که بنده با آنها بیشتر در ارتباط هستم.

این روزها پروژهٔ باران ۳ در آخرین ماه‌های فعالیت است و برای مراسم افتتاحیه آماده می‌شود. نظرتان در رابطه با این پروژه چیست؟

نه اینکه چون در پروژهٔ هتل‌برج باران ۳ کار کردم این را بگویم، اما به نظر من پروژهٔ باران ۳ یک تجربهٔ ارزشمند برای مجموعهٔ باران است.

شروع پروژهٔ باران ۳ با رشد سازمانی گروه باران مقارن شد. می‌توان گفت که که عمر برخی از شرکت‌های هلدینگ باران کمتر از این پروژه است. اگرچه این تقارن شاید سبب کاستی‌هایی در پروژه هم شده باشد، اما به نظر من تأثیرات مثبت آن به مراتب بیشتر است. به‌عنوان مثال، بایگانی دیجیتال و متمرکز، حفاظت اطلاعات و اسناد مرتبط با کلیهٔ بخش‌های پروژه، ثبت گزارشات به‌صورت روزانه و ماهانه، ایجاد آرشیو تصویری و... همه در پروژهٔ باران ۳ برای اولین بار ایجاد شد. مجموع این اطلاعات و مستندات سازمانی می‌تواند برای تصمیم‌سازی مدیران برای سایر پروژه‌های گروه باران مورد استفاده قرار گیرد و ارزش زیادی دارد.

لطفا کمی از زندگی شخصی‌تان برای خوانندگان مجله صحبت کنید. ازدواج کرده‌اید؟ فرزند دارید؟

بله. متأهل هستم. در ۲۸ دی ماه ۱۳۹۶ و در بحبوحهٔ اجرای سازهٔ فلزی طبقات ۱۹ الی ۲۲ برج ازدواج کردم. همسرم دندانپزشک هستند و نقاط مشترک زیادی با ایشان دارم. اول اینکه خانوادهٔ ایشان همانند خانوادهٔ من فرهنگی هستند. ضمن اینکه ایشان پس از قبولی در کنکور سراسری ابتدا برای تحصیل به مشهد آمدند و بعد همانند من برای کار در اینجا ساکن شدند. حاصل ازدواج ما در حال حاضر یک پسر ۱۸ ماهه به نام «شاهان» است.

در خارج از حوزه کاری، به چه موضوعات دیگری علاقه‌مند هستید؟ سرگرمی شما چیست؟ اهل فیلم و مطالعه هستید؟ کمی از علایق و سرگرمی‌هایتان برایمان بگویید.

از نوجوانی به واسطهٔ خواهر بزرگم به مطالعه علاقه‌مند شدم و بسیاری از رمان‌های معروف دنیا را در آن دوران خوانده‌ام. در حال حاضر نیز علیرغم مشغلهٔ کاری فراوان از هر فرصتی برای مطالعه استفاده می‌کنم. البته مطالعهٔ من الان بیشتر با آموزش زبان‌های خارجی همراه است. از سه سال پیش همواره در آزمون آیلتس شرکت کرده‌ام و در حال حاضر مدرک آیلتس آکادمیک ۶.۵ دارم. همچنین در حال حاضر مشغول یادگیری زبان سوئدی هم هستم.

در خصوص فیلم بسیار به فیلم‌ها و سریال‌های خارجی علاقه‌مندم، به‌خاطر اینکه باعث تقویت زبان انگلیسی من هم می شود. به‌قول ما، یک تیر و دو نشان؛ و به‌قول انگلیسی‌ها، یک سنگ و کشتن دو پرنده!

در حوزهٔ ورزش اگرچه هیچ ورزشی را به‌صورت حرفه‌ای دنبال نکردم، اما تا قبل از پاندمی کرونا، به‌صورت منظم به ورزش‌های آمادگی جسمانی و شنا می‌پرداختم. هم‌اکنون نیز ورزش را به‌صورت نامنظم دنبال می‌کنم. البته در ماه‌های اخیر در برخی از روزهای هفته با استفاده از دوچرخه‌های شهری صبح در محل کار حاضر می‌شوم.

چه ماجراهای خاطره‌انگیزی از دوره کاری خود در گروه باران دارید؟ زیباترین و احیانا تلخ‌ترین خاطرات کاری شما در گروه باران چیست؟

در خارج از محدودهٔ کاری، آشنایی و ازدواج با همسرم و همچنین تولد پسرم، زیباترین اتفاقات زندگی من می‌باشند که در دوران همکاری با گروه باران برای من اتفاق افتاده‌اند.

تلخ‌ترین اتفاقات در پروژه‌های عمرانی معمولاً مربوط به حوادث و اتفاقات غیر مترقبه است که منجر به خسارات جانی و مالی می‌شود. خوشبختانه با توجه به اینکه گروه باران همیشه در بخش ایمنی قدم‌های مؤثری برداشته، حادثهٔ ناگواری خاصی در این پروژه ندارم.اما اگر در دوران کاری من بخواهید بدانید باید بگویم سقوط تاور با ارتفاع ۱۲۰ متر در پروژهٔ سیمان آبیک و در پروژهٔ گلبهار، تصادف خودم به همراه راننده‌ام که منجر به فوت ایشان گردید، بدترین خاطرات دوران کاری قبل از آمدن به گروه باران هستند.

چه ویژگی‌هایی را در گروه باران می‌بینید؟ فرق باران با شرکت‌های مشابه دیگر چیست؟

در مجموعهٔ باران مسائل حاشیه‌ای که در بسیاری از شرکت‌ها به‌خصوص در شرکت‌های نیمه‌دولتی با آن مواجه بودم وجود ندارد و کم‌رنگ است؛ به‌عبارت دیگر این تخصص و مسؤولیت‌پذیری افراد است که برای مجموعهٔ باران اهمیت دارد.

در بخش مدیریت سازمانی نیز تئوری‌های مختلفی تعریف شده‌اند و در سال‌های اخیر گروه باران به‌صورت کاملاً هدف‌دار در تلاش برای اجرای آن به منظور ایجاد تعهد و انگیزه در کارکنان موفق بوده، اما بنظر من جا دارد که در بخش‌های آموزش و ارتقاء تحصیلی و شغلی و ایجاد رقابت بین کارکنان، اقدامات بیشتری صورت بگیرد.

به عنوان یکی از همکاران این مجموعه، چه پیشنهاداتی را به مدیران شرکت آفتاب و هلدینگ باران دارید؟ از نظر شما، گروه باران چگونه می‌تواند در سال‌های آتی بهتر بدرخشد؟

در دانش مدیریت، نمودار عمر سازمان‌ها نیز دقیقا مانند انسان‌ها است، با این تفاوت که پایان انسان‌ها قطعاً به مرگ منجر می‌شود اما سازمان‌ها می‌توانند جلوی آن را بگیرند یا به تأخیر بیندازند. از این دیدگاه به نظر من گروه باران در ابتدای سن بلوغ سازمانی خود می‌باشد و دو مقولهٔ «از خود راضی بودن» و «بروکراسی» در این سن می‌تواند به سازمان آسیب جدی وارد کند؛ لذا پیشنهاد اول من به مدیران محترم میانی و کارگاهی، توجه جدی به مقولهٔ بروکراسی در سازمان باران می‌باشد که در برخی اوقات با اهداف مدیریت کلان (مدیر ارشد مجموعه) هم‌خوانی ندارد.

پیشنهاد دیگر، توجه به مقولهٔ امکان‌سنجی و توجیه اقتصادی طرح‌ها، با توجه به خط‌مشی مدیریت کلان مجموعه است که این امر با جلوگیری از دوباره‌کاری‌های اجرایی، باعث افزایش راندمان هزینه و زمان در پروژه‌ها می‌شود و در نتیجه، سن تکامل سازمان را افزایش می‌دهد.

کرونا در یک و نیم سال اخیر چه چالش‌هایی را در کار شما ایجاد کرده و چگونه با این چالش‌ها کنار آمدید؟

هرچند بروز پاندمی کرونا قطعاً بر روند اجرایی پروژه، به‌خصوص از نظر بُعد زمان تأثیرگذار بوده و تأثیر منفی گذاشته، اما شرح وظایف من و همکارانم با رعایت موارد بهداشتی مانند قبل از همه‌گیری همچنان ادامه یافته است. اگرچه جای بسی تأسف است که بسیاری از هموطنان، دوستان و وابستگان خود را بر اثر این بیماری از دست داده‌ایم، اما معتقدم این بیماری با تمام مشکلاتی که به‌وجود آورده، نکات مثبتی هم در حیطهٔ تجربهٔ شغلی من به همراه داشته است. به‌عنوان مثال، حذف ارایهٔ فیزیکی گزارشات و مکاتبات غیر ضروری و توسعهٔ گزارشات در شبکه‌های مجازی، نه تنها می‌تواند از انتقال بیماری بکاهد، بلکه با کاهش مصرف کاغذ به حفاظت بیشتر از محیط‌زیست منجر می‌شود.

چشم‌انداز خودتان را در ۵ سال آینده چگونه می‌بینید؟ پیش‌بینی می‌کنید به چه موفقیت‌هایی در حوزه کاری یا زندگی شخصی برسید؟

من مرزی بین آیندهٔ کاری و شخصی نمی‌بینم. هر موفقیتی در حوزهٔ کاری می‌تواند اثر مثبتی بر زندگی شخصی من داشته باشد و بالعکس.

در وهلهٔ اول به‌دنبال کسب مدرک بین‌المللی PMP و به تبع آن توسعهٔ جایگاه شغلی خود هستم. با توجه به داشتن تجربهٔ کاری مرتبط و دانش زبان، تلاش دارم که در اسرع وقت برای کسب این مدرک بسیار ارزشمند در حوزهٔ مدیریت پروژه اقدام کنم. همچنین در صورت امکان و فراهم بودن شرایط، به‌دنبال ادامهٔ تحصیل و کار در خارج از کشور نیز هستم.

نظرتان درباره مجلهٔ آوند چیست؟ شماره‌های قبلی آن را مطالعه کرده‌اید؟ چه مطالبی از آوند برایتان جذاب بوده و چه پیشنهاداتی برای بهتر شدن مجله دارید؟

آوند را از شمارهٔ آغازین مجله دریافت و بخش‌هایی از آن را مطالعه کردم. در واقع مجلهٔ آوند یکی از نمادهای اجرای تئوری‌های مدیریت سازمانی در مجموعهٔ باران است. زمانی که شمارهٔ پیشین مجله چاپ و توزیع شد، دقت کردم که از نگهبانی پروژه تا پرسنل مهندسی، مشغول مطالعهٔ آن هستند. بسیاری از همین افراد با مطالب خود به انتشار مجله کمک کرده‌اند که این نشانگر عملکرد حرفه‌ای مسؤولین مجله در راستای ایجاد انگیزش سازمانی است.

از نظرگاه یک کارشناس برنامه‌ریزی و کنترل پروژه، نظم در زمان و پیوستگی انتشار مجله، تأثیر مثبتی در خوانندگان خواهد داشت.

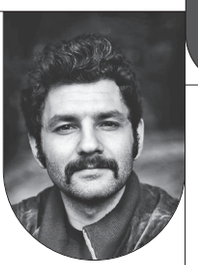
شاهد تحول زیادی در دو شمارهٔ اخیر مجله بودم که جای تشکر از دست‌اندرکاران آن دارد.

روایت‌هایی از نویسندگان

حوالی باران

سلمان نظافت‌یزدی

روزنامه‌نگار



خاطرهٔ باران و آخرین ساکنی که چشمش به آفتاب باز می‌شود

روایت یک ساختمان، روایت یک برج، از کجا شروع می‌شود؟ آیا برای ساختمان یا خیابانی که تاریخ آن، تاریخ مطولی نیست، می‌توان روایت نوشت؟

روایت ساختمان‌ها، روایت آسمان‌خراش‌ها، روایت برج‌ها، چندین آغاز دارد؛ جایی که عده‌ای تصمیم می‌گیرند. جایی که عده‌ای نقشه‌اش را می‌کشند. جایی که عده‌ای گودبرداری می‌کنند. جایی که عده‌ای پی‌ریزی می‌کنند. جایی که عده‌ای آهن‌ها را جوش می‌دهند. جایی که عده‌ای آجرها را می‌چینند. جایی که عده‌ای پنجره‌ها را نصب می‌کنند. جایی که عده‌ای کلید و پریزها را نصب می‌کنند. جایی که عده‌ای در ورودی را نصب می‌کنند. جایی که عده‌ای واحد به واحد آن را می‌فروشند. جایی که عده‌ای آن را می‌خرند.

از این‌جا روایت شکل عمومی‌تری به خودش می‌گیرد؛ روایتِ تلاش سازنده با روایت خریدار پیوند می‌خورد. این‌جا چندین روایت در پرانتز قرار می‌گیرد و زاویهٔ دید عوض می‌شود.

جایی که یک نفر درب خانه را برای اولین بار باز می‌کند و نور تابیده شده از پنجره را سر می‌کشد. جایی که یک نفر از چشمی، راهرو را می‌پاید. جایی که یک نفر دکمهٔ آسانسور را فشار می‌دهد. جایی که آسانسور در طبقه‌ای می‌ایستد. همسایه‌ای وارد آسانسور می‌شود:

سلام

سلام

وقت بخیر

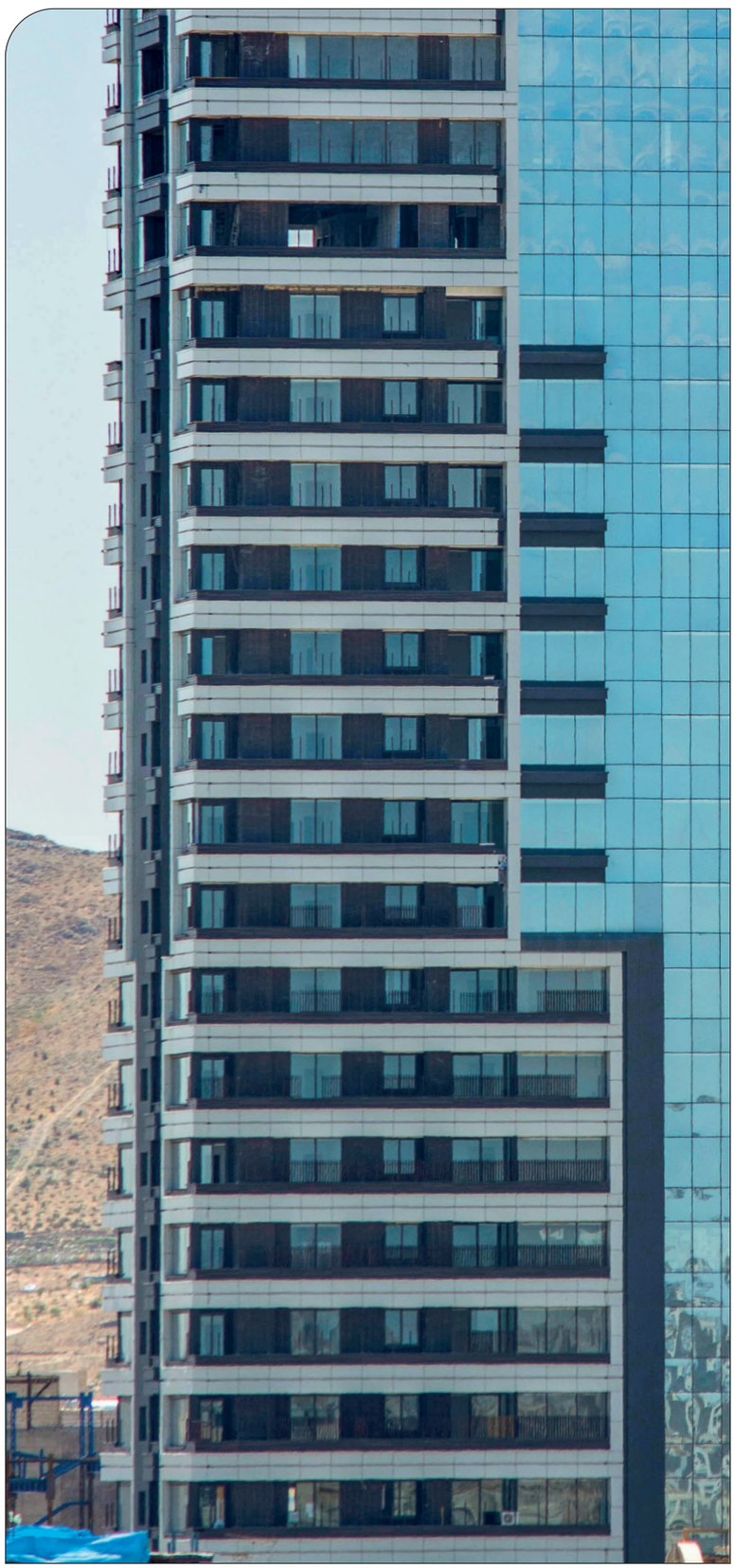
عصر بخیر

شما هم تازه اومدید؟

بله. طبقهٔ هفتم

خوشحال شدم از دیدارتون. ما هم دوتا بالاتر از شما هستیم.»

[در آسانسور باز می‌شود و همسایهٔ اول پیاده می‌شود.]



از این لحظه به بعد دوباره روایت، گستردگی پیدا می‌کند. خط سیری برای روایت تازه‌ای در ذهن دو همسایه شکل می‌گیرد. هرکدام را به اندازه‌ای که ذهن‌شان اهل پروبال دادن باشد، درگیر می‌کند. روایت ساکنان، روایت بی‌نهایتی است که با تولد هر کودک در هر خانه، فصل تازه‌ای پیدا می‌کند. با روزگار عاشقیت در هر طبقه، رنگ تازه‌ای پیدا می‌کند و حتی با فرو بستن چشمان یک پدربزرگ یا مادربزرگ هم تمام نمی‌شود.

روایت یک برج، وجهۀ دیگری هم دارد که عمومی‌ترین وجهۀ آن است. این لایه از روایت، در کوچه و خیابانی که برج در آن ساخته می‌شود شروع می‌شود و تا جایی که می‌شود آن را از چند محله آن‌طرف‌تر هم دید، ادامه پیدا می‌کند و حتی هربار که یک نفر برای اولین‌بار مجبور می‌شود گردنش را به سمت عقب خم کند تا طبقۀ آخر برج را ببیند، روایتی حتی گذرا و از روی شگفت‌زدگی شکل می‌گیرد.

در مقابل این روایت گذرا، یک روایت مکرر یا «روایت نشانه» قرار دارد. در روایت نشانه، برجی که بالا می‌رود به مبدأ تازه یا نشانۀ یک محله بدل می‌شود. بعد از ساخت برج، عدۀ زیادی در آدرس دادن از آن برج یاد می‌کنند و اگر بخواهیم کمی جلوتر برویم، یک برج، تاریخ محله و تاریخ شهر را به قبل و بعد از خودش تقسیم می‌کند.

روایت سازندگان، روایت ساکنان، روایت همسایگان، روایت همشهریان و حتی روایت معاصران؛ هرکدام در جای خود ارزشمند و پاره‌ای از تاریخ شفاهی است که اگر برجی ساخته نمی‌شد، هیچ‌کدام از آن‌ها شکل نمی‌گرفت.

هایلایت مهم دربارۀ «باران» شاید این باشد که روایت‌های آن اگرچه در یک سیر خطی هنوز اول راه است، اما در عرض، شاخ و برگ متعددی دارد؛ و از همه مهم‌تر این است که خاطرۀ این باران‌ها تا زمانی که آخرین ساکن آن چشمش به آفتاب باز شود، ادامه دارد...

روایت‌های گروه باران

آیین تکریم و معارفهٔ مدیرعامل شرکت آفتاب

در پنجمین روز از آبان‌ماه سال ۱۴۰۰، دکتر محمدهادی مهدی‌نیا به عنوان مدیرعامل جدید شرکت «توسعه آفتاب فروزان هشتم طوس» معرفی شد و هم‌زمان از تلاش‌های مهندس سیدحامد علوی‌نژاد قدردانی به عمل آمد.

در مراسم معارفهٔ مدیرعامل شرکت آفتاب که با حضور مدیران عامل شرکت‌های تابعه، اعضای هیأت‌مدیرهٔ شرکت آفتاب و جمعی از مدیران عالی گروه باران برگزار شد، دکتر محمدرضا اولی، مدیرعامل هلدینگ، ضمن توصیف چشم‌انداز و ساختارهای مأموریتیِ برخی از شرکت‌های زیرمجموعه، به دلایل تغییر در مدیریت شرکت آفتاب پرداخته و نقش جدید این شرکت را «هدایت فرایندهای حوزهٔ مهندسی و طراحی گروه» برشمرد.

در مأموریت جدید که تغییرات مدیریتی در شرکت آفتاب را موجب گردید، برنامه‌ریزیِ فرایندهای مطالعات مفهومی، طراحی تفصیلی و طراحی پروژه‌های ساختمانی (با کاربری مسکونی، هتلی، درمانی، تجاری، تفریحی، ورزشی و سفارشی‌سازی) در هلدینگ باران بر عهدهٔ این شرکت قرار گرفته است.

محمدهادی مهدی‌نیا دانش‌آموختهٔ دکترای شهرسازی از دانشگاه دورتموند آلمان و عضو سابق شورای شهر مشهد است که عناوینی همچون ریاست کمیسیون شهرسازی و معماری پنجمین دورهٔ شورای اسلامی شهر مشهد و ریاست دانشکدهٔ هنر و معماری دانشگاه آزاد اسلامی مشهد را در سوابق خود دارد.

از طرف تحریریهٔ مجلهٔ سازمانی «آوند» حضور جناب دکتر مهدی‌پناه در پست مدیرعاملی شرکت آفتاب را خیرمقدم می‌گوییم و برایشان آرزوی موفقیت داریم.

گزارش کامل‌تری
از این مراسم را
در اتاق خبر باران
بخوانید:

بازدید مدیران بانک رفاه از پروژه‌های گروه باران

باران در مرداد ماه ۱۴۰۰ میزبان مدیران بانک رفاه استان خراسان رضوی بود.

جناب آقای خسرو وردی، مدیر امور شعب استان خراسان رضوی بانک رفاه کارگران به همراه معاونین و مدیران این بانک، از پروژهٔ هتل‌برج مسکونی باران ۳ (واقع در خیابان کوهسنگی) و باران ۴ (واقع در بلوار صارمی) بازدید کردند و با دستاوردها و امکانات و قابلیت‌های مهندسی و برندینگ گروه باران آشنا شدند.

این بازدید در راستای گسترش همکاری‌ها و تعاملات گروه باران با بانک رفاه کارگران و آشنایی مدیران عالی استانی بانک با ظرفیت‌های یکی از بنگاه‌های نام‌دار اقتصادی شرق کشور انجام شد و ساختارهای همکاری فی‌مابین توسط مدیران بانک رفاه کارگران و مدیران هلدینگ باران بررسی شد.

انتصاب مدیرعامل آرمان

طی حکمی از سوی مدیرعامل هلدینگ باران، آقای مهندس سعید پاشایی به عنوان مدیرعامل شرکت «آرمان فروزان هشتم طوس (سهامی خاص)» منصوب شد.

شرکت آرمان، بخشی از زنجیرهٔ شرکت‌های «گروه توسعه اقتصادی باران» است. مأموریت کنونی این شرکت، مدیریت سرمایه‌گذاری و ساخت پروژه‌های گروه باران، با تمرکز روی پروژهٔ هتل‌برج مسکونی باران ۳ است. این شرکت با هدف کسب رضایت حداکثری مشتری نهایی، مأموریت حوزهٔ طراحی را در زنجیرهٔ ارزش گروه باران بر عهده دارد که شامل مطالعات مفهومی، طراحی تفصیلی، نظارت بر ساخت پروژه‌های ساختمانی با رویکرد دانش‌محور، بهره‌گیری از فناوری‌های نوین و سرمایه‌های ارزشمند انسانی با تعهد بر انجام مسئولیت‌های اجتماعی است.

مدیریت استراتژیک از منظر ریسک

برگزاری سومین نشست آموزشی مدیران ارشد گروه باران، با ارایهٔ دکتر هومن عطار

در ادامهٔ سلسله نشست‌های آموزشی و هم‌اندیشی مدیران ارشد گروه باران، سه‌شنبه ۲۲ تیرماه ۱۴۰۰ سری دیگری از این جلسات در سالن همایش‌های هتل پارس مشهد برگزار شد. موضوع محوری این دور از نشست‌های آموزشی، مبحث نوین RI Strategy یا «نگاهی به مدیریت استراتژیک از منظر مدیریت ریسک سازمان» بود که با حضور دکتر همایون عطار، فارغ‌التحصیل MBA از دانشگاه کارلتون اتاوای کانادا و دکترای مدیریت ریسک از دانشگاه مک‌کوییری سیدنی استرالیا برگزار گردید.

در این نشست، تعریف فنی ریسک و مدیریت ریسک، انواع ریسک، چارچوب و مدل‌های جدیدِ تحلیل و مواجههٔ روش‌مند با آن و مدل‌های مدیریت ریسک تبیین شد. در بخش دوم این برنامهٔ آموزشی، برنامه به صورت کارگاهی ادامه یافت و شرکت‌کنندگان به انجام یک نمونه داشبورد مدیریت ریسک (Sample Risk Dashboard) مرتبط با حوزهٔ کاری خود پرداختند.

در انتهای این نشست، آقای دکتر محمدرضا اولی، مدیرعامل هلدینگ باران، به بیان خط‌مشی‌های کلی گروه باران در راستای مدیریت راهبردی کسب‌وکارهای گروه پرداخت و الزامات مرتبط با برنامه‌های آتی گروه در سال جاری را مرور کرد.

در ابتدای این نشست، مدیر سرمایهٔ انسانی گروه باران به بیان چرایی برگزاری این نشست، ارتباط آن با چارچوب برنامه‌های آموزشی مدیران ارشد و لزوم توجه به تغییرِ مبتنی بر مدل‌های ذهنی از طریق آموزش‌های نگرش‌محور پرداخت.

گزارش این رویداد را در اتاق خبر باران بخوانید:

صنـدوق وام معین کارکنـــان گروه باران

منتخبیـن دریافـت وام از صنـدوق وام معیـن کارکنـان، در ماه‌هـای گذشـته انتخـاب شـدند.

پیرو اهمیت سازمان‌دهی برنامه‌های نگهداشت کارکنان به عنوان بخشی از اقدامات حوزهٔ مدیریت سرمایه‌های انسانی و با مساعدت مدیران ارشد سازمان، صندوق وام معین کارکنان تأسیس گردید.

تاکنون سه جلسهٔ ماهیانه برای قرعه‌کشی انتخاب برگزیدگان دریافت وام از این صندوق در ماه‌های مهر و آبان و آذر امسال برگزار شده است. این جلسات با حضور جمعی از مدیران ارشد شرکت‌های هلدینگ باران و مسئولین سرمایهٔ انسانی شرکت‌ها در محل دفتر هلدینگ باران برگزار می‌شود. منتخبین دریافت وام از طریق قرعه‌کشی به صورت شفاف انتخاب شدند و اسامی از طریق نرم‌افزار «پیوست» و صفحهٔ اینستاگرام BaranWorkLife به اطلاع عموم همکاران رسید.

این صندوق که سهم عمدهٔ آوردهٔ مالی و نقدینگی مورد نیاز آن توسط هلدینگ و از طریق دو شرکت «آرمان» و «آسمان» تأمین اعتبار می‌شود، به گونه‌ای برنامه‌ریزی گردیده است که بتواند در طول دوره‌های ۱۸ ماهه، به کلیهٔ اعضای خود وام‌هایی با طول مدت بازپرداخت یکسال و نیم و با کمترین تشریفات اداری ممکن اعطا کند.

آینـدهٔ منابع انسـانی

همراهـی گـروه بـاران در رویـداد تجربه‌محـور آینـدهٔ منابـع انسـانی

Future of HR

رویداد تجربه‌محور «آیندهٔ منابع انسانی» با همراهی واحد سرمایهٔ انسانی گروه باران و توسط رشدانا در تاریخ ۲۰ آبان ماه ۱۴۰۰ در قالب یک کارگاه ۴ ساعته در محل کارخانهٔ نوآوری مشهد برگزار شد.

دکتر مجتبی هاشمیان، مدیر سرمایه‌های انسانی گروه باران از جمله سخنرانان این رویداد بود. مدیر سرمایهٔ انسانی گروه باران صحبت‌های خود را با موضوع «واحدهای نوتأسیسِ مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های ایرانی» برای حضار و دنبال‌کنندگانِ همایش که به صورت حضوری و آنلاین این رویداد را از نزدیک دنبال می‌کردند، ارایه نمود. در این ارایه، چالش‌های پیش روی واحدهای نوتأسیسِ مدیریت منابع انسانی بررسی شد و راهکارهای گذار به سمت مواجههٔ مناسب‌تر و اثربخش‌تر با این چالش‌ها مورد تبیین قرار گرفت.

هتل‌برج مسکونی باران ۳

گزارش‌هایی تازه از پروژه در آستانه افتتاح باران ۳ در اتاق خبر باران
https://brand.baran.ir/topics/baran3

این‌روزها پروژه باران ۳ در حال طی کردن مراحل نهایی و تجهیز مشاعات و بخش‌های مختلف برج است. باران ۳ بهترین پروژه‌ای است که گروه باران تاکنون اجرا کرده است و روزآمدترین، زیباترین و قابل‌افتخارترین برج مسکونی است که تا به حال در شهر مشهد ساخته شده است.

تلاش، بی‌وقفه ادامه دارد و هتل‌برج مسکونی باران ۳ در قلب خیابان کوهسنگی، برای حضور ساکنینش لحظه‌شماری می‌کند. به روزهای افتتاح نزدیک می‌شویم و طلیعه‌های سکونت در پروژه دیده می‌شود.

یوکاهای کهنسال و باشکوه، در لابی برج باران ۳

در لابی هتل‌برج باران ۳، علاوه بر دیوارهای سبز و پوشیده از گیاهان طبیعی و با طراوت، باغچه‌های زیبایی وجود دارد که گونه‌های دیگری از گیاهان سرزنده و چشم‌نواز را در خود جای می‌دهد؛ مثل این «درختان یوکای کهنسال و باشکوه».

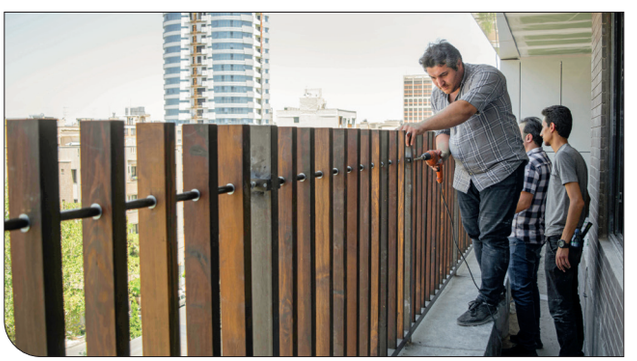
گزارش ویدئوی جذابی از این روایت سبز را در سایت باران ببینید. این ویدئو، داستانِ ورود این درختان زیبا به پروژه و عملیات کاشت آنها در باغچه‌های جزیره‌ای دکوراتیو لابی را روایت می‌کند.

«یوکا» گیاه خاص و چشم‌گیری است که همواره از بهار تا پاییز برگ‌های زیبایی دارد. این گیاه متعلق به صحراهای آمریکا و مکزیک است و در آب‌وهوای ایران هم به خوبی دوام می‌آورد؛ البته تا زمانی که شرایط برای رشد آن مهیا باشد. یوکا از گیاهان دیر رشد بوده و در انواع مختلفی یافت می‌شود؛ از مدل‌های بدون ساقه با برگ‌های زیاد، تا مدل‌های تنومند و درخت‌مانند با یک یا چند دسته برگ در بالا.

یوکا به عنوان یک گیاه آپارتمانی و در گلدان‌های کوچک می‌تواند به ارتفاع ۳۰ سانتی‌متر برسد. این عدد برای یوکایی که در گلدان‌های بزرگ و یا باغچه کاشته شده است می‌تواند به حدود ۶ متر هم برسد. یوکا در شرایط صحیحِ نگهداری، سال‌ها عمر می‌کند. درختان یوکای تنومند و زیبا در باغچه‌های لابی برج باران ۳، حدود ۴.۵ متر ارتفاع و ۳۰ سال عمر دارند!

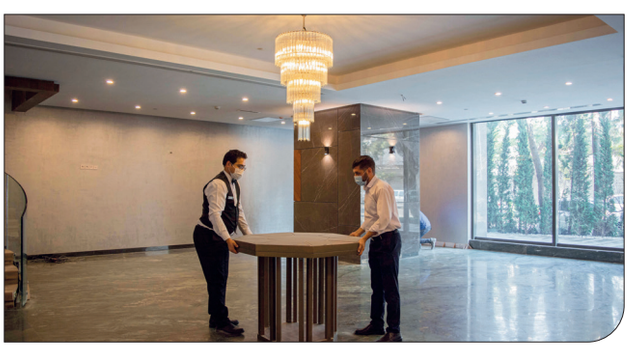
آماده‌سازی باغچه‌های بام

واحدها آخرین مراحل آماده‌سازی برای تحویل به ساکنین گرامی را طی می‌کنند

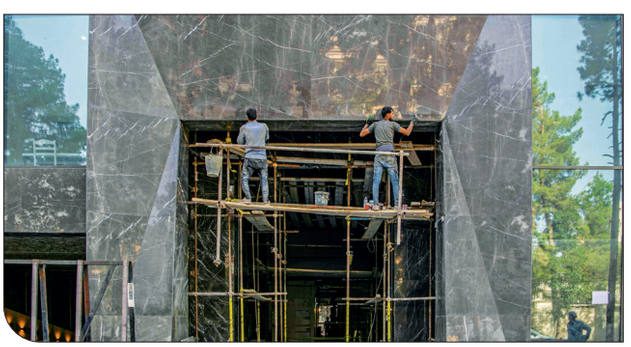


نصب حفاظ‌های تراس واحدها

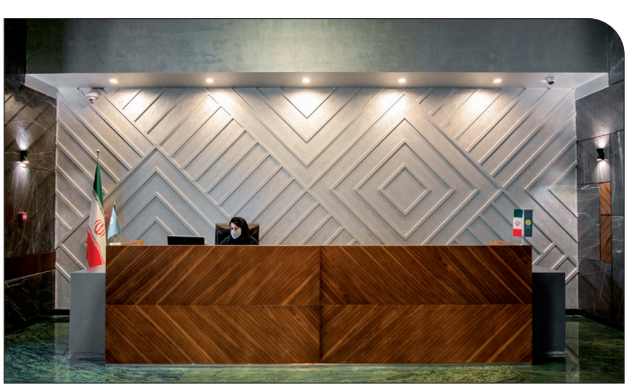
اصلاحیه دیوارهای راهروی طبقهٔ همکف



چیدمان وسایل لابی



تکمیل سنگ سر درب ورودی برج



شروع رسمی کار رسپشن لابی

رصد ۲۴ ساعته تمام اتفاقات برج در واحد نگهبانی پروژه

نگاهی به پروژه باران ۴

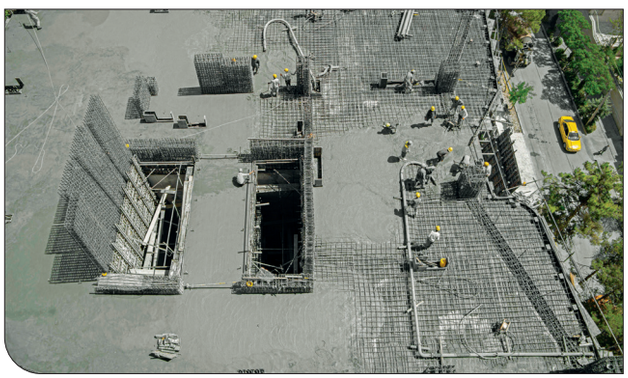
قاب‌هایی از پیشرفت فیزیکی پروژه در پاییز

گزارش‌هایی تازه از این پروژه فاخر در اتاق خبر باران
https://brand.baran.ir/topics/baran4

آرماتور بندی کف طبقه ۳

اجرا دودبند در طبقات

آماده سازی ساپورت‌های لوله های آب در طبقات



عملیات بتن‌ریزی

نصب ستون‌های طبقه چهارم در زون ۲

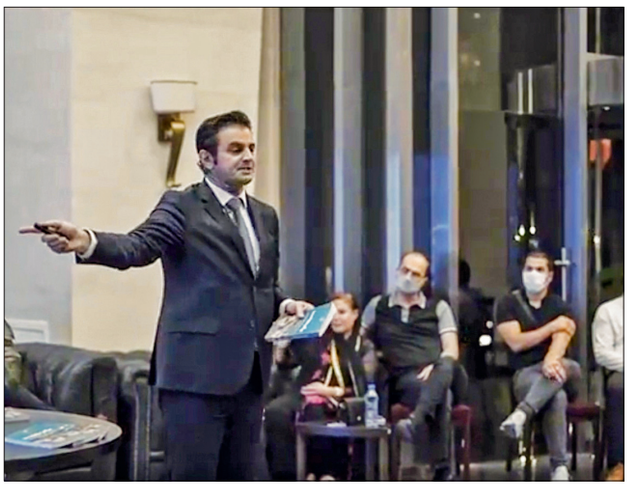
نصب پلیت‌های پل ارتباطی زون دو

نمایی از زون دو در هتل‌برج در حال ساخت باران ۴

نمایی از زون دو در هتل‌برج در حال ساخت باران ۴

با من بخوان! نمایشگاه کتاب در هتل برج باران ۲

همنشینی صمیمانه با ساکنان



قلم، زبان عقل و معرفت و احساس انسان‌ها و بیان‌کنندهٔ اندیشه و شخصیت صاحب آن است. قلم، زبان دوم انسان‌هاست و تاریخ، تمدن، تجربه‌های تلخ و شیرین و علوم، با نوشتن ماندگار می‌شوند. به واقع قلم، «معجزه‌ای جاودان» است.

به مناسبت روز قلم، در یکی از عصرهای زیبای تابستانی، در هتل برج مسکونی باران ۲، هم‌نشینی صمیمانه‌ای با حضور ساکنان عزیز برج برگزار شد. این بعدازظهرِ دل‌انگیز با گپ‌وگفتی دوستانه و عصرانه‌ای دلپذیر همراه با نوای موسیقی زنده آغاز شد. نمایشگاهی از کتاب‌های خواندنی و جذاب توسط «نشر چشمه» در لابی برپا شده بود و کتابِ «پیکان سرنوشت ما» توسط آقای رضا مصطفایی با زبانی شیوا و جذاب برای میهمانان نقالی شد.

در این ویدئو در اتاق خبر باران، هنرِ مسحورکننده و زیبای استاد علیرضا بهدانی را نظاره کنید:

هلدینگ در دفتر کوثر

در پی شکل‌گیری ساختار مدیریتی جدید در هلدینگ باران و نیاز به فضایی گسترده‌تر جهت سازوکارهای عملیاتی جدید و تمرکز بیشتر بر روی تدوین و تبیین سندهای استراتژیک سازمان، هلدینگ به دفتر جدید واقع در نبش کوثر ۱۳ منتقل شد.

این تحولات، در پی تغییرات تازهٔ سازمانی و استقرار سازوکار اجرایی شرکت‌های تابعهٔ جدید رخ داد. به این ترتیب هستهٔ مدیریتی «هلدینگ باران» (گروه توسعه اقتصادی باران خاورمیانه) در دفتر جدید مستقر شد. شرکت‌های «آسمان»، «آرمان» و «پیشگامان توسعه معدنی و صنعتی باران»، با شناخت چارت سازمانی و مأموریت‌های تازهٔ ابلاغ‌شده توسط هلدینگ، فعالیت خود را در محل استقرار جدید ادامه دادند.

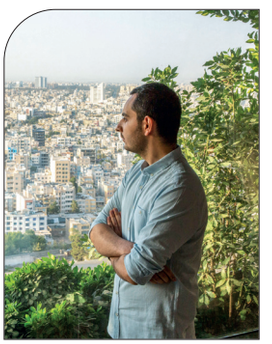
از جمله واحدهای زیرمجموعهٔ هلدینگ باران که در دفتر کوثر مستقر شده‌اند، می‌توان واحدهای سرمایهٔ انسانی، معاونت برنامه‌ریزی و توسعهٔ منابع، معاونت مالی، معاونت اقتصادی و سرمایه‌گذاری، واحد فناوری اطلاعات و واحد طرح‌وبرنامه را نام برد.

یک قرار بارانی که کولاک کرد!

کمپین «یک قرار بارانی» با هدف افزایش تعامل دنبال‌کنندگان اینستاگرام گروه باران طراحی و اجرا شد.

ر سالیان اخیر قدرت بی‌بدیل شبکه‌های اجتماعی مجازی در ایجاد ارتباط بین کاربران و برندهای تجاری سبب شده است تا بسیاری از گونه‌های ارتباطی و ابزارهای مرسوم تبلیغاتی کارایی خود را از دست بدهند. به‌جای آن، فضای مجازی و تعامل با مخاطبان در صفحات اجتماعی، بخش عمده‌ای از برنامه‌ریزی کسب‌وکارها در حوزهٔ تبلیغات و برندینگ را به خود اختصاص داده است.

ایدهٔ اولیهٔ «قرار بارانی» با رفتارشناسی مخاطبان و شناخت شخصیت پرسونا آغاز شد و با سؤال «چرا پیج باران را دنبال می کند؟» ادامه یافت. کارشناسان مدیریت محتوا در تیم ارتباطات برند با این تحلیل که مخاطبان فعال حتما علاقه‌مند به برند هستند و به همین جهت دنبال‌کننده باقی مانده‌اند اما تغییر مداوم سازوکارهای این شبکهٔ اجتماعی باعث شده تا آخرین محتوای انتشار یافته به دید مخاطب نرسد، تصمیم گرفتند فرآیندی را طراحی کنند که مخاطبان وفادار قدیمی، دوباره علاقه‌مندی خود را با تعامل بیشتر، ابراز کنند.



برنده‌های یک قرار بارانی در پنت‌هاوس هتل‌برج مسکونی باران ۳

کمپین «یک قرار بارانی» دقیقا همین علاقه‌مندی‌های به‌ظاهر کوچک را تحریک کرد تا هم به آنها و هم به ما بفهمانند که دنبال‌کننده‌های وفادار هنوز هم به این برند و اخبار آن حساس‌اند. به تعبیری دیگر می‌توان گفت تمامی دنبال‌کنندگان هتل‌برج‌های باران، الزاما مخاطب هدف و مشتری محصول و خدمات آن نیستند؛ اما به دلایل مختلف اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و سلیقه‌ای، تمایل دارند که چیزهای بیشتری دربارهٔ باران و سبک زندگی آن بدانند و این نقطهٔ عزیمت خوبی بود برای آن‌که به مخاطبان خود بگوییم، به این علاقهٔ شما احترام می‌گذاریم و حتی به دنبال آن هستیم تا از نزدیک تجربهٔ چند ساعت «زندگی به سبک باران» را برای شما تداعی کنیم.

پس ما با کمپین یک قرار بارانی، روی همین ویژگی دست گذاشتیم. بر این اساس و به عنوان یکی از کم‌هزینه‌ترین ابزارهای ارتباط با مخاطب، از اینستاگرام کمک گرفتیم و در قالب استوری و در کپشن پست‌ها به مخاطبان اینستاگرام گروه باران اعلام کردیم که قصد داریم از میان مخاطبان وفادار پیج، از میان لایک‌ها و کامنت‌ها، به‌صورت هفتگی قرعه‌کشی کنیم و برنده را به یک عصرانهٔ بارانی جذاب در پنت‌هاوس هتل‌برج مسکونی باران ۳ به‌همراه یک‌نفر از دوستان‌شان دعوت کنیم. همان‌طور که پیش‌بینی می‌شد، میزان تعامل دنبال‌کنندگان در مدت زمانی بسیار کوتاه، تا چهار برابر افزایش یافت.

لمس کردن حس زندگی در برج‌های باران برای مخاطبانی که در این پویش به عنوان برنده اعلام شدند، افزایش تبلیغات موسوم به دهان‌به‌دهان (Word of Mouth) را نیز به‌دنبال داشت.

همکاران شما در تیم تبلیغات برند می‌کوشند در کنار انعکاس بهتر تلاش‌های شبانه‌روزی گروه، از کوچک‌ترین ظرفیت‌های موجود در فضای مجازی استفاده کنند و دست‌آوردهایی که گاه می‌توانند غافلگیرانه باشند را رقم بزنند.

استقبال بی‌بدیل مخاطبان باران به حضور و بازدید از پنت‌هاوس برج باران ۳، به عنوان ارزش معنوی برند باران برای ما بسیار ارزشمند می‌باشد.

دختر بارانی

با خبر شدیم که خانم مهندس کتایون صالحی، از همکاران گرامی دفتر فنی پروژهٔ باران ۳، به تازگی صاحب یک فرزند دختر شده‌اند. به ایشان و همسر گرامی‌شان تبریک می‌گوییم و ورود «باران»خانم به جمع گرم خانوادهٔ ایشان و خانوادهٔ بزرگ گروه باران را خوش‌آمد می‌گوییم.

خداقوت

آقای مهندس قهرمانلو، از همکاران گرامی دفتر فنی باران ۳ به تازگی به افتخار بازنشستگی نائل شدند. به همین مناسبت، همکاران ایشان در پروژه، جشنی برای این همکار قدیمی و خوش‌سابقه برگزار کردند.

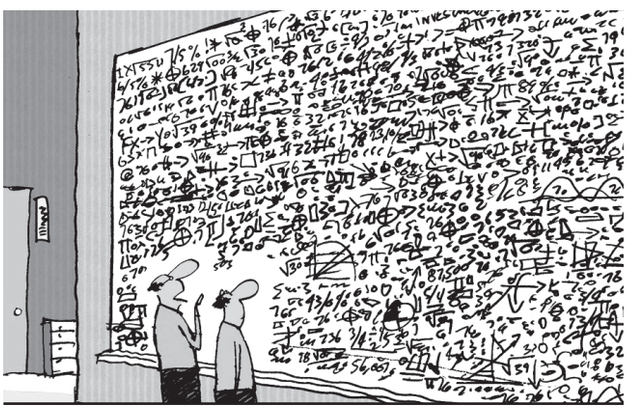
مهندس قهرمانلو به‌عنوان سرپرست بخش برق و مکانیک در کارگاه باران ۳ مشغول به کار بودند. با توجه به نزدیکی به افتتاحیهٔ هتل‌برج باران ۳، همکاران پروژه روزهای پُر کاری را سپری می‌کنند و ایشان نیز هم‌دلانه و سخت‌کوشانه در کنار همکاران‌شان هستند. به ایشان و همکاران سخت‌کوش پروژه خداقوت می‌گوییم.

تسلیت

جناب مهندس فرهاد ترشیزی‌نژاد، از همکاران گرامی شرکت آفتاب در غم از دست دادن پدر بزرگوارشان سوگوار شده‌اند. به ایشان و خانوادهٔ محترم تسلیت عرض می‌کنیم.

کارتون سازمانی

تغییر در سازمان



سعی کردم با لحاظ کردن همهٔ فاکتورهای تأثیرگذار، تا حد ممکن استراتژی تغییر هلدینگ را به صورت ساده و خلاصه برایت توضیح بدم!

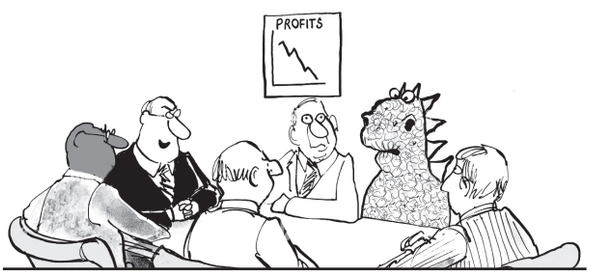
ده دقیقه دیگه بیشتر وقت نداریم. سریع سند تحول رو از دل همین یادداشت‌ها تنظیم کنید و به من بدین!

انتظار این برخورد رو داشتم. استراتژی تغییر هلدینگ رو تازه به همکاران سازمان اعلام کردیم!

من در واقع ۳۵ سالمه، ولی استراتژی رشد ضعیفی داشتم!

سعی کردم در ساده‌ترین شکل ممکن، استراتژی توسعهٔ پروژه‌ها رو نشون بدم

سند پیچیده و خسته‌کننده‌ای شد، ولی اگر صفحه ۷۸۵ رو باز کنید، مطالب جالب استراتژی تغییر سازمان از اونجا شروع میشه!



با توجه به چالش‌هایی که اخیرا در حوزهٔ تغییر استراتژی سازمانی داشتیم، از یکی از متخصصین حوزهٔ تغییر دعوت کردم تو این جلسه باشه!