

گفت‌وگو با مهدی امیری، مدیرعامل شرکت همکاران سیستم

مدیریت شرکت دانش بنیان نگاه رهبری می‌طلبد

■ حمیده حقیقی ■



■ «همکاران سیستم» چگونه و از چه زمانی آغاز به کار کرد؟

«همکاران سیستم» تقریباً از سال ۶۶ کارش را با جمع شدن سه نفر بنیان‌گذار اصلی شرکت شروع کرد؛ آقایان نظاری، رحیمی و حریری. اما تأسیس رسمی شرکت برمی‌گردد به سال ۶۸ با ۱۲۰ هزار تومان سرمایه. جالب است بدانید که هیچ‌کدام از بنیان‌گذاران از شرکت جدا نشده‌اند و الان یا عضو هیئت مدیره هستند یا مشاور هیئت مدیره. کار «همکاران سیستم» تولید راه‌کارهای نرم‌افزاری است. «همکاران سیستم» از آغاز کار تا امروز رشد سالانه خود را با شیب خوبی حفظ کرده و در سال ۹۰ به‌عنوان اولین شرکت نرم‌افزاری وارد فرابورس شده است.

■ گفتید که کار «همکاران سیستم» تولید راه‌کارهای نرم‌افزاری است. چه نرم‌افزارهایی؟

اوایل فقط روی نرم‌افزارهای مالی تمرکز داشتیم، مثل حسابداری. بعد به مرور انبار، خزانه، بهای تمام‌شده و... اضافه شدند. الان تقریباً برای همه سازمان‌ها، شرکت‌ها و اصناف محصول مناسب داریم. برای اصناف فروشگاه‌ها محصول «دشت» را ارائه کرده‌ایم که به مدیریت فروشگاه کمک می‌کند. برای شرکت‌های کوچک زیر ۵۰ نفر محصول «سپیدار» را داریم که یک ERP کوچک است. برای شرکت‌های خصوصی متوسط و بزرگ، یک پکیج ERP به نام «راهکاران» داریم. برای دولت محصول خاصی داریم که در حال حاضر بالای ۱۰۰۰ مشتری دارد. خوب است به این نکته اشاره کنم که طی این ۲۰ و چند سال ما دائم در حال به‌روزرسانی محصولاتمان بوده‌ایم. ابتدای کار با تحت داس شروع شد. سال ۷۷ وارد نسخه ویندوز شدیم و از سال ۸۵ با تکنولوژی جدید و تحت وب شروع به کار کردیم که نتیجه آن عرضه نسل سوم محصولات «همکاران سیستم» است که به آن «راهکاران» می‌گوییم. علاوه بر این توسعه بازار هم داشتیم. دشت

این که یک شرکت از پس سال‌ها، پله پله بالا بیاید و بلد باشد در فراز و فرودهای بازار گلیم خودش را از آب بیرون بکشد و بزرگی‌اش را حفظ کند، هنر کمی نیست. حالا اگر این شرکت، دانش بنیان باشد، روابط و اعتبار خارجی‌اش را حفظ کرده و روز به روز بر حوزه کاری و نیروی انسانی‌اش افزوده باشد که دست مرزباز و بزرگ دارد. این مجموعه «همکاران سیستم» است و مهدی امیری که در حال حاضر مدیرعامل این مجموعه عریض و طویل است، یک روزی کارمند آن بوده. اما «همکاران سیستم» به مرور از او یک مدیر توانمند ساخته است. شاید بهتر باشد به قول خود آقای مدیرعامل، به جای «مدیر» از واژه «رهبر» استفاده کنیم. چون امیری اعتقاد دارد چنین مجموعه‌ای را نمی‌شود با مدیریت رایج سلسله مراتبی به پیش راند. با او درباره «همکاران سیستم» و ویژگی‌های این مجموعه دانش بنیان به گفت‌وگو نشستیم.

پخش هم انجام داده‌ایم که بتوانند مدیریت فرایند پخش را به‌طور مناسبی انجام دهند.

■ در حوزه دولت چطور؟ چه سیستم‌هایی دارید؟

ما برای دولت هم راه‌کار جامع و یکپارچه داریم. یعنی آن‌جا هم ماژول‌های حسابداری، تامین اعتبار، منابع انسانی، حقوق، دریافت و پرداخت، اموال، انبار و... داریم. در کنار سیستم یکپارچه مالی اداری خاص دولت، سیستم اتوماسیون اداری نیز ارائه می‌کنیم.

■ در ارتباط با خارج چه تجربیاتی داشته‌اید و چه نتایجی به دست آمده است؟

اعتقاد همکاران سیستم از دیرباز این بوده که یکی از مسیرهای توسعه شرکت، ایجاد ارتباط با خارج از مرزهای کشور بوده است. تجارب مختلفی هم در این زمینه داشته‌ایم و حتی در حال حاضر محصولات چندزبانه تولید کرده‌ایم و به‌طور محدود در چند کشور در حال استفاده است. امسال نیز این مقوله جزو نقاط محل توجه شرکت است و ایجاد اتحاد استراتژیک با شرکت‌های خارجی هم جهت صادرات محصولات و هم جهت استفاده از توانمندی‌های آن‌ها در راستای توسعه بازار داخل را دنبال می‌کنیم.

■ شما چه سالی عنوان دانش‌بنیان را کسب کردید؟ زمستان ۹۳.

■ کلا همه شرکت‌هایی که در حوزه آی‌تی کار می‌کنند، این عنوان را می‌گیرند؟ سوالم این است که تفاوت شما چه بود و چه ویژگی‌هایی باعث شد که تشخیص بدهند شما دانش‌بنیان هستید؟

«همکاران سیستم» اعتقاد دارد که همواره باید ببیند تکنولوژی به کدام سمت می‌رود تا بتواند با استفاده از جدیدترین تکنولوژی، نیازهای جدید و رو به توسعه مشتریان را پاسخ بدهد و رضایت آن‌ها را فراهم کند. این که ما برای

را در سال ۹۱، سپیدار را در سال ۸۹، نرم‌افزار دولتی را در سال ۸۴ و اتوماسیون اداری را در دو نسخه، تحت ویندوز را در سال ۷۸ و تحت وب را در سال ۸۳ وارد بازار کردیم. در کنار این‌ها روی ارتباط با خارج از کشور هم تجربیاتی داریم و امیدواریم با فراهم شدن فضای ارتباط روی این بخش بیشتر کار کنیم.

■ درباره «راهکاران» بیشتر توضیح می‌دهید؟

«راهکاران» یک ERP جامع و منطبق با تعاریف و تکنولوژی روز دنیاست که با پوشش وجوه مختلف کسب‌وکار و ارائه اطلاعات درست و به‌موقع، سازمان‌ها را در بالا بردن بهره‌وری، کارایی و در نتیجه سودآوری یاری می‌کند. شعاری که برای «راهکاران» داریم، این است: بینش عمیق، تصمیم دقیق. این ERP یک مجموعه ماژول (مثل دفترکل، مدیریت انبار، مدیریت فروش و پخش، دارایی ثابت، دریافت و پرداخت، منابع انسانی، حقوق، بهای تمام‌شده و...) کاملاً تحت وب و فرایندمحور است که به مدیریت شرکت‌ها این امکان را می‌دهد تا بتوانند چرخه کسب‌وکار خود را به‌خوبی مدیریت کنند.

علاوه بر آن، نرم‌افزار «راهکاران» برای صنعت‌ها هم کار خاص انجام می‌دهد. به‌عنوان نمونه برای صنعت پتروشیمی مجموعه‌ای ماژول خاص داریم (مثل فروش صادراتی، فروش بورسی و MESC). همین کار را برای صنعت

سعی «همکاران سیستم» در این است که بتواند امکانات جدید با استفاده از تکنولوژی روز به مشتری‌ها بدهد. همان‌طور که گفتم، این کار سرمایه‌گذاری بسیار سنگینی می‌طلبد. برای تولید «راهکاران» تا الان بالای ۲۰ میلیارد سرمایه‌گذاری کرده‌ایم



خدمت به کسب و کارها فکر می‌کند. نکته‌ای که ما همیشه در محصولاتمان داشتیم، نگاه BI (هوش تجاری) بوده است. این هم جزو موضوعاتی است که از سال ۸۷ روی آن کار و برای آن محصول خاص ارائه کرده‌ایم.

■ **شما گفتید که تا حالا بیش از ۲۰ میلیارد فقط خرج نرم‌افزار «راهکاران» کرده‌اید. این هزینه‌های هنگفت برای توسعه را از کجا می‌آورید؟**

از خود «همکاران سیستم». چیزی که «همکاران سیستم» را به این نقطه رسانده، طرز نگاه سهام‌داران و تیم مدیریتی به مقوله سرمایه‌گذاری بوده است. نمودار افزایش سرمایه «همکاران سیستم» جالب است. اگر نگاه کنید، می‌بینید که سرمایه‌اش از ۱۲۰ هزار تومان شروع شده و امروز به ۶۰ میلیارد تومان رسیده است. تمام این سرمایه از سود تقسیم نشده است، چون سهام‌دار اعتقاد دارد که اگر بخواهد کسب و کارش پایدار باشد، باید همیشه دید سرمایه‌گذاری داشته باشد. همین امسال ما ۱۵ میلیارد افزایش سرمایه از محل سود داشته‌ایم و ۳۰ میلیارد هم از سهام‌دار مصوبه برای دو سال آینده داریم.

نرم‌افزارهایمان سه نسل داریم، از همین زاویه بوده است. ارتقای محصولات مطابق روندهای روز دنیا، نیاز به سرمایه‌گذاری و تحقیقات سنگینی دارد که خوشبختانه «همکاران سیستم» موفق شده است این کار را انجام دهد. مهم‌ترین چیزی که برای دانش‌بنیان شدن ارائه کردیم، محصول «راهکاران» بود که High Tech است و سعی دارد تا نیازهای جدید بازار را جواب بدهد. مانند فرایندمحور بودن که جزو پایه‌های «راهکاران» است. سعی «همکاران سیستم» در این است که بتواند امکانات جدید با استفاده از تکنولوژی روز به مشتری‌ها بدهد. همان‌طور که گفتیم، این کار سرمایه‌گذاری بسیار سنگینی می‌طلبد. برای تولید «راهکاران» تا الان بالای ۲۰ میلیارد سرمایه‌گذاری کرده‌ایم. درحالی‌که وقتی از بیرون به تولید یک نرم‌افزار نگاه می‌شود، برداشت می‌تواند این باشد که تولید یک نرم‌افزار کار خیلی ساده‌ای است.

«همکاران سیستم» برای پاسخ‌گویی به رضایت مشتریان، همیشه موضوعات جدیدی را که در حوزه تکنولوژی مطرح می‌شود، بررسی و در مورد چگونگی استفاده از آن‌ها برای ارائه

■ مدیریت یک شرکت دانش‌بنیان با مدیریت یک شرکت معمولی چه تفاوت‌هایی دارد؟

اعتقاد این است که شرکت دانش‌بنیان در سطح کلان، تنها مدیریت نمی‌خواهد، رهبری می‌خواهد. در مدیریت شما می‌آیند سازمان‌دهی می‌کنید، برنامه‌ریزی می‌کنید، انجام می‌دهید و کنترل می‌کنید و... اما در رهبری، چشم‌انداز طراحی می‌کنید، با تیم به اشتراک می‌گذارید، اعضا را به سمت چشم‌انداز هم‌جهت می‌کنید و تعهد ایجاد می‌کنید. در اصل در مردم انگیزه ایجاد می‌کنید که به آن سمت حرکت کنند. شرکت دانش‌بنیان مثل «همکاران سیستم» را که پایه‌های اصلی اش منابع انسانی حرفه‌ای است، طبیعتاً نمی‌توان با مدل سازمانی که یکی دستور می‌دهد و دیگری دستور می‌پذیرد، مدیریت کرد. لازم است در اشخاص ایجاد انگیزه شود تا خودشان کار را با کیفیت بالا انجام دهند. در نتیجه در شرکت «همکاران سیستم» ما دنبال این هستیم که اهداف، دلیل اهداف و سمت و سو را مشخص کنیم و در اعضای تیم، انگیزه انجام کار خلافتان ایجاد کنیم.

■ یعنی به مدیریت اعتقادی ندارید؟

این به این معنی نیست که به مدیریت معتقد نیستیم، ولی شرکت‌هایی که بر پایه منابع انسانی هستند، باید شکل دیگری به مدیریت نگاه کنند. انگیزه‌ها و خلاقیت با نگاه رهبری شکل می‌گیرد نه نگاه مدیریتی. برای این که خلاقیت‌ها شکل بگیرد، باید شما یک شرایط مناسب درست کنید. فرهنگ «همکاران سیستم» فرهنگ خاصی است. در «همکاران سیستم» شما حس نمی‌کنید که در یک ساختار سلسله مراتبی هستید. من از روزی که وارد «همکاران سیستم» شدم، هرگز فکر نکردم که یک مدیرعاملی هست که یک جا نشسته و اگر بخواهم با او صحبت کنم، باید از پنج مرحله عبور کنم. این‌جا خبری از نظام‌های بوروکراتیک نیست. بین بچه‌ها هم

البته خوشبختانه وضعیت سوددهی شرکت خیلی خوب است و ما هر ساله سود هم به سهام‌دارانمان می‌دهیم.

■ چه رشته‌ای خوانده‌اید و از کی وارد «همکاران سیستم» شدید؟

من ورودی سال ۷۳ مهندسی نرم‌افزار شریف بودم و سال ۷۷ فارغ التحصیل شدم. ولی از سال ۷۶ شروع به کار کردم و سال ۸۰ وارد «همکاران سیستم» شدم.

■ در آن چهار سال قبل از حضور در «همکاران سیستم» چه کار می‌کردید؟

در آن چهار سال، در سه شرکت خصوصی کار کردم. یک سال هم تجربه کار شخصی و تاسیس شرکت داشتم. حدود دو سال و نیم از این چهار سال برای شرکت‌های اروپایی نرم‌افزار تولید می‌کردیم.

■ چطور با «همکاران سیستم» آشنا شدید؟

جالب است بدانید که من «همکاران سیستم» را از طریق اروپا شناختم. ما برای یک شرکت سوئدی کار می‌کردیم و شریک سوئدی «همکاران سیستم» را می‌شناخت و از طریق ایشان من با «همکاران سیستم» آشنا شدم. روز اولی که به «همکاران سیستم» آمدم، چهارم شهریور سال ۸۰، کارشناس تیم پشتیبانی فنی بودم. بعدها تجربه‌های مختلفی داشتم. مدیر طراحی، مدیر تیم جوا، معاون تولید، مدیر تولید، عضو هیئت مدیره گروه و الان هم که مدیرعامل هستم. در این دوره هم یک کار جالبی که «همکاران سیستم» کرد و من جزو استفاده‌کننده‌های اصلی‌اش بودم و نگاه توسعه‌ای داشت، این بود که من یک دوره MBA هم گذراندم. چون هیئت مدیره اعتقاد داشت که باید جانشین‌هایی برای آینده درست کنیم. من درواقع محصول «همکاران سیستم» برای مدیریت بودم. یعنی این‌طور نبوده که کشفم کرده باشند، بلکه شرایط را برای تربیت یک مدیر ارشد به وجود آوردند، که این هم یکی از ویژگی‌های جالب «همکاران سیستم» است.

نگاه رفاقتی و دوستانه جریان دارد و همیشه سعی شده نگاه تیمی در شرکت پایدار باشد. چون معتقدیم که تیم منسجم، خروجی‌های متفاوت‌تر و بهتری می‌دهد و خروجی‌ها در یک عدد بزرگ ضرب می‌شوند. بنابراین داشتن یک تیم موفق از آدم‌های بالاستعداد و باهوش خیلی مهم است.

■ پیدا کردن این انسان‌های مستعد و بعد هم حفظ کردنشان در داخل مجموعه نباید کار آسانی باشد. شما چطور این کار را انجام می‌دهید؟

ببینید، جوانان این دوره چند چیز را با هم می‌خواهند؛ احترام، موفق شدن نه به معنای پول خالی (پول البته چیز خیلی مهمی است)، حس شکوفا شدن، مواجهه با چالش و... کارهای ساده برای آدم‌های بالاستعداد جذاب نیست. البته شما کار تحقیقاتی هم که کنید، باید یک زمان‌هایی کار روتین انجام دهید. ولی نمی‌شود در یک سال ۹۹ درصد کار روتین باشد. به نظر من کار باید چالشی باشد و موضوعات مالی هم در کنارش خوب حل شده باشد.

تجرب‌های که در نگاه‌داشت منابع انسانی پیدا کرده‌ام، این است که باید آدم‌ها برایتان مهم باشند. در دلتان، نه چون مدیر هستید، البته به نظرم نگاه رهبری این چیزها را می‌طلبد. این که حتی از زندگی شخصی‌شان مراقبت کنید. وقتی یکی مشکل شخصی دارد، شما نمی‌توانید بگویید به من مربوط نیست. به همین خاطر در «همکاران سیستم» یک‌سری مدل‌ها طراحی کرده‌ایم؛ از دادن یک‌سری وام‌های خاص تا مراقبت از سلامت بچه‌ها و کار کردن روی موضوعات آموزشی و...

توجه به عملکرد هم مهم است. در این مجموعه هر سه ماه ارزیابی داریم و حدود ۳۰ تا ۴۰ درصد درآمدها هم به این ارزیابی‌ها ارتباط دارد. با این رویه هر سال نسبت به سال قبل از نظر نگاه‌داشت نیروی انسانی اوضاع بهتری داشته‌ایم.

■ باهوش، صمیمی، اهل کار تیمی، مسئولیت‌پذیر و... نیروی انسانی‌ای با این همه ویژگی را چطور انتخاب می‌کنید؟

ما سه مرحله جذب داریم. مرحله اول به این می‌پردازد که چطور یک نفر را تحریک کنیم تا بر ایمان رزومه بفرستد. روش‌هایمان از کارهای مارکتینگ و مشارکت در جشن‌های فارغ‌التحصیلی و در سایت‌های خاصی تبلیغ دادن و... را در برمی‌گیرد. مرحله دوم از لحظه‌ای شروع می‌شود که شخص رزومه پر می‌کند تا مرحله استخدام، که همین مرحله، خود سه گام مختلف دارد. یک گام، مصاحبه تخصصی است، چون برای هر شغلی یک‌سری قابلیت‌های دانشی و مهارتی یا حداقل انگیزه‌ای باید وجود داشته باشد. بعد نگاه مدیریتی است که سه یا پنج سال آینده را از نظر مالی و جایگاه چطور می‌بیند؟ درنهایت در این مرحله یک کمیته جذب داریم که این کمیته بررسی می‌کند که شخص چقدر با آن شاخص‌های رفتاری، فرهنگی، انگیزه‌ای و... که ما فکر می‌کنیم درست است، سنخیت دارد. در مرحله سوم هم این نیرو طی سه تا شش ماه از طریق مراقبت مدیر مستقیم و واحد منابع انسانی در جایگاه خودش به ثبات می‌رسد. جالب است که هر کدام از این بخش‌ها اهمیت خاص خودش را دارد.

■ نکته آخر؟

اعتقاد دارم لازم است در کشور به صنعت آی‌تی طور دیگری نگاه شود. شما هر کشور پیشرفته‌ای را که ببینید، صنعت آی‌تی قوی‌ای دارد. پس لازم است از زاویه سرمایه‌گذاری به صنعت آی‌تی نگاه کرد که برای شکوفایی کشور واقعا مهم است. به نظرم باید آی‌تی را باور داشته باشیم. کاملاً اعتقاد دارم آدم‌هایی که در صنعت آی‌تی ایران رشد پیدا می‌کنند، می‌توانند کارهای بزرگ کنند. حتی جوان‌ها هم لازم است این باور را داشته باشند که می‌توانند کارهایی بزرگی انجام دهند که بشود به آن‌ها افتخار کرد. ►