

## شناسایی راهبردهای چرخش منابع انسانی در مرحله افول کسب‌وکارهای کوچک و متوسط

علی یزدخواستی\*، اسماعیل مزروعی نصرآبادی\*\*، پیمان دولتشاه\*\*\*

تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۱۲/۲۶

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۰۶/۲۰

### چکیده

در اقتصاد امروزی، محیط کسب‌وکار، پیچیده، پویا و بیش‌ازپیش رقابتی می‌باشد و مواجه شدن با این محیط رقابتی، زمینه را برای ایجاد افول شرکت‌ها فراهم کرده است. از آنجاکه منابع انسانی، نقش عمده‌ای در بهبود عملکرد و در نتیجه بقای شرکت‌ها در شرایط بحرانی دارد، لذا این مقاله به دنبال شناسایی ابعاد جدیدی از راهبردهای منابع انسانی در مرحله افول شرکت‌هاست. جامعه آماری تحقیق، مدیران ارشد شرکت‌های فعال در صنعت مواد غذایی هستند که دوره زمانی افول حداقل یک‌ساله را تجربه کرده‌اند. در این تحقیق از تحلیل محتوای کیفی استفاده شده و برای انجام مصاحبه‌ها روش گلوله برفی به کار گرفته شده است. همچنین باید خاطر نشان کرد که این تحقیق حاصل مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته‌ای از یازده مدیر ارشد شرکت‌های نمونه بوده است. نتایج نشان داد که راهبردهای منابع انسانی در زمان افول، ۶ تم، ۱۲ مؤلفه و ۳۹ گویه می‌باشند و شامل: راهبرد سطح مدیر عامل، راهبرد سطح تیم مدیریت ارشد، راهبرد کاهش هزینه، راهبرد منابع انسانی نوآورانه، راهبرد تغییر فرهنگ و در نهایت راهبرد ابتکاری هستند. عنوان برخی تم‌ها با ادبیات موضوع یکسان است، ولی زیرمؤلفه‌ها و گویه‌های سازنده آن تا حدودی متفاوت می‌باشد. همچنین ورود تم راهبرد ابتکاری به ادبیات نیز از نوآوری‌های این پژوهش است.

**کلیدواژه‌ها:** مرحله افول؛ راهبرد چرخش؛ راهبرد منابع انسانی؛ صنعت مواد غذایی

\* دانشیار، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه کاشان، کاشان، ایران

\*\* استادیار، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه کاشان، کاشان، ایران

\*\*\* نویسنده مسئول: کارشناس ارشد، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه کاشان، کاشان، ایران

## مقدمه

صنایع، بخش جدایی‌ناپذیری از اقتصاد یک کشور هستند. با وجود رشد صنایع، بروز افول و فروپاشی کسب و کارها در حال افزایش است و تلاطم‌های صنعتی یا افول سازمانی چنان گسترش یافته است که تمام انواع سازمان‌ها را دربر گرفته است (پانیکر و مانیمالا<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵). از آنجاکه افول سازمانی سراسر سازمان و کشور (به‌عنوان یک کل) را تحت تأثیر قرار می‌دهد، به اقداماتی برای حفظ بقا و گریز از افول نیاز است؛ چراکه در محیط‌های پویا، واحدهای صنعتی غیررقابتی، غیراقتصادی و ناکارآمد ضعیف شده و واحدهای کارآمدتر جای آنها را می‌گیرند و لذا شرکت‌ها برای بهبود عملکرد، می‌باید تلاش‌های جدی داشته باشند (پانیکر و مانیمالا، ۲۰۱۵). پژوهش‌ها، تلاش‌های به‌کارگرفته‌شده توسط شرکت‌ها برای برون‌رفت از این شرایط را در قالب راهبردهای چرخش معرفی کرده‌اند. در واقع، راهبردهای چرخش به‌عنوان اقدامات لازم برای معکوس کردن روند افول شرکت تعریف شده است (گوآن و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۰۲).

برخی پژوهش‌ها تأکید فراوانی بر نقش منابع انسانی و بخصوص تیم مدیریت ارشد بر معکوس کردن فرایند افول شرکت‌ها دارند (آبیه<sup>۳</sup>، ۲۰۰۹). رکود اقتصادی و شرایط افول سازمانی می‌تواند اثرات قابل توجهی بر فرایند مدیریت منابع انسانی داشته باشد. باین‌حال، با استفاده از رویکردهایی که براساس به‌حداکثر رساندن منافع دریافتی از منابع انسانی می‌باشد، شرکت‌ها می‌توانند رویه‌هایی را دنبال کنند که نه تنها آنها را قادر به بقا در افول سازمانی و رکود اقتصادی می‌کند، بلکه باعث توسعه منحصربه‌فرد، موقعیت راهبردی و به‌دست آوردن یک مزیت رقابتی نسبت به دیگر شرکت‌ها می‌شود. در واقع، کسب مزیت رقابتی و ارزش‌آفرینی توسط سازمان‌ها به‌وسیله منابعی ارزشمند و منحصربه‌فرد یعنی سرمایه‌های انسانی انجام می‌شود (شولر و همکاران<sup>۴</sup>، ۱۹۹۹). اهمیت منابع انسانی و بخصوص مدیر ارشد شرکت در فرایند چرخش به حدی است که برخی پژوهشگران از آن به‌عنوان "قهرمان چرخش" یاد می‌کنند (آبیه و همکاران، ۲۰۰۹).

1. Panicker & Manimala
2. Gowen et al
3. Abebe et all
4. Schuler et al

حال باتوجه به اهمیت منابع انسانی در فرایند چرخش کسب و کارها در زمان افول و با عنایت به اینکه کم تر پژوهشی در کشور به شناسایی راهبردهای منابع انسانی مورد استفاده کسب و کارهای کوچک و متوسط در زمان افول پرداخته است، هدف نهایی این پژوهش، شناسایی راهبردهای منابع انسانی به کار گرفته شده توسط این کسب و کارها برای برون رفت از این بحران است. برای رسیدن به هدف پژوهش، از مدیران و متخصصان شرکت های فعال در صنعت مواد غذایی که در یک دوره حداقل یک ساله، افول را تجربه کرده و توانسته اند این بحران را پشت سر بگذارند، مصاحبه های نیمه ساختاریافته ای صورت گرفته است و در نهایت با تجزیه و تحلیل داده های به دست آمده، مؤلفه های راهبردهای منابع انسانی در صنعت مواد غذایی شناسایی شده است.

## مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### افول شرکت

نظریه پردازان سازمانی متعددی تلاش کرده اند که الگوهایی برای دسته بندی زندگی سازمانی پیشنهاد کنند که این الگوها به شناسایی مشخصات، راهبردها و ویژگی های چرخه زندگی سازمانی پرداخته و اکثر دانشمندان با مفهوم اساسی آن که شامل: رشد، بلوغ، افول و نوکردن سازمان است، موافق هستند (لستر و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸).

در پژوهش های صورت گرفته، افول سازمانی به معنای کاهش عملکرد شرکت به دلیل نزول پایدار در منابع داخلی آن تعریف شده است (سانتانا و همکاران، ۲۰۱۷). تحقیقات، نشان می دهد که افول شرکت ناشی از شکست مدیران در تطبیق راهبرد، ساختار و اهداف شرکت، در محیط های در حال تغییر و تحول است (فورر و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷). برخی دیگر از محققان نیز علل افول را به مشکلات داخلی (عملیاتی) یا خارجی (راهبردی) نسبت می دهند (فیلیتوتچو و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۰۶: پانیکر و همکاران، ۲۰۱۵) که دلایل داخلی افول شرکت ها ناشی از سوء مدیریت در چندین حوزه وظیفه ای سازمان است و از آنجا که فعالیت های اصلی هر سازمان

1. Lester et al  
2. Furrer et al  
3. Filatotchev et al

شامل: منابع انسانی، مالی، بازاریابی، تولید/ عملیات و برنامه‌ریزی است، در نتیجه، دلایل داخلی افول نیز به سوءمدیریت در این حوزه‌های وظیفه‌ای مربوط می‌شود (پانیکر و همکاران، ۲۰۱۵). دلایل خارجی افول نیز می‌تواند ناشی از تغییرات و نوسانات اقتصادی، فناورانه‌ای، قانونی، سیاسی و فرهنگی، اجتماعی و رقابتی باشد (ترامز و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳؛ سانتانا و همکاران، ۲۰۱۷).

### چرخش شرکت

چرخش شرکت (خروج از افول) ممکن است به‌عنوان یک اقدام کارآفرینانه تعریف شود، از این رو، راهبردهای مورد استفاده برای چرخش می‌تواند بسیار شبیه به اقداماتی باشد که توسط کارآفرینان اتخاذ می‌شود (پانیکر و همکاران، ۲۰۱۵). بعضی از پژوهشگران دیدگاه وسیع‌تری نسبت به راهبرد چرخش دارند و به‌طور کلی هر اقدام مدیریتی را که برای افول‌نکردن سازمانی استفاده می‌شود، در فعالیت‌های چرخش توضیح می‌دهند (زنی و آمر<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰). در جدول ۱ پژوهش‌هایی که درخصوص چرخش شرکت صورت گرفته است، آورده شده است:

جدول ۱. خلاصه تحقیقات صورت گرفته در رابطه با راهبردهای چرخش

منبع	نتایج تحقیق
بیبول <sup>۳</sup> (۱۹۸۲)	پنج گام را برای چرخش سازمانی پیشنهاد می‌دهد، که شامل: تغییر مدیریت ارشد، عارضه‌یابی، فعالیت‌های اضطراری، تثبیت و بازتعریف برای بازگشت به رشد متعادل، می‌باشد.
آروگاتسیمی و همکاران <sup>۴</sup> (۱۹۹۵)	مدل اقتضایی دو مرحله‌ای، شامل: مرحله جلوگیری (بند آوردن) از افول و مرحله ترمیم، را ارائه کردند.
بروتون و همکاران <sup>۵</sup> (۱۹۹۷)	پنج اقدام عمومی شامل: بحران (به‌عنوان یک محرک برای مدیریت اقدامات لازم جهت معکوس کردن وضعیت)، تلاش‌های بهره‌وری <sup>۶</sup> (برای کنترل جریان‌های نقدی)، اقدامات عملیاتی، راهبردی یا ترکیبی از این دو (بعد از دو مرحله قبل)، فرهنگ شرکت، و رهبری را معرفی کردند.

1. Trahms et al
2. Zeni and Ameer
3. Bibault
4. Arogyaswamy et al
5. Bruton
6. Retrenchment

ادامه جدول ۱. خلاصه تحقیقات صورت گرفته در رابطه با راهبردهای چرخش

منبع	نتایج تحقیق
چاتھاری <sup>۱</sup> (۲۰۰۲)	گام‌های چهارگانه‌ای را تشخیص داده که شامل: افول، واکنش ابتکاری، گذار و پیامد <sup>۲</sup> (که در هر دو حالت چرخش موفق و ناموفق دیده می‌شود)، بودند.
چاتوت و همکاران <sup>۳</sup> (۲۰۰۶)	انواع راهبردهای چرخش را شامل: تغییر مدیریت ارشد، راهبردهای مالی (کنترل موجودی، مدیریت نقدینگی، مدیریت بدهی و مدیریت سهام)، راهبرد کارکنان (پیرایش نیروی کار) و راهبرد بازاریابی (محصول و تنوع بازار) معرفی کردند.
لاوتن و همکاران (۲۰۱۱)	دو روش مجزا برای بازجهت‌گیری مجدد شرکت‌ها وجود دارد. اول، شرکت‌هایی که خطر شکست را پشت سر گذاشته‌اند، و بر به‌دست آوردن اعتماد مشتری و ایجاد وفاداری، فرایندهای کسب و کار، هزینه‌های بهبود و نوآوری تمرکز کرده‌اند. دوم، شرکت‌هایی که در بازارهای سنتی افول کرده‌اند و بر توسعه محصول، خدمات و همچنین رشد جغرافیایی تمرکز کرده‌اند.
اسمالین و همکاران (۲۰۱۲)	تمرکز بر ایجاد جریان‌های درآمدی جدید از طریق تغییر در روش‌های فروش و شیوه‌های بازاریابی و یا توسعه بازارها و محصولات جدید.
اوانس و همکاران <sup>۴</sup> (۲۰۱۳)	در طی یک دوره سه ساله، شرکت‌هایی که موفق به خروج از افول شدند، به احتمال زیاد، راهبردهای کاهش هزینه، کاهش اندازه شرکت و دفع دارایی‌های غیرهسته‌ای را اتخاذ کرده‌اند.
ترامز و همکاران (۲۰۱۳)	الگویی جهت چرخش شرکت‌های درحال افول ارائه کردند. در این الگو، دلایل افول را در دو دسته داخلی و خارجی تقسیم‌بندی نموده و راهبردهای مورد استفاده را نیز در دو دسته اقدامات عملیاتی و اقدامات راهبردی دسته‌بندی کردند. همچنین عوامل تأثیرگذار بر نوع پاسخ به افول را در سه دسته ادراک مدیریتی، رهبری راهبردی و مدیریت ذی‌نفعان قرار دادند.
اسچوینبرگ و همکاران (۲۰۱۳)	راهبردهای چرخش شرکت‌ها در شش دسته‌بندی کلی قرار گرفت که شامل: بهره‌وری هزینه، کاهش دارایی، تمرکز بر فعالیت‌های هسته‌ای شرکت ساخت برای آینده، تغییر در رهبری شرکت و تغییر فرهنگ می‌باشند. این راهبردها با توجه به فرهنگ مناطق جغرافیایی مختلف می‌تواند تغییر کند.
پانیکر و همکاران (۲۰۱۵)	یک دسته‌بندی کلی از راهبردهای کاربردی مرتبط با مدیریت چرخش ارائه دادند که شامل: راهبردهای منابع انسانی، مالی، بازاریابی، عملیات - تولید و راهبردهای مربوط به برنامه‌ریزی شرکتی می‌باشد.

1. Chowdhury
2. Transition and outcome
3. Chathoth
4. Evans et al

## علائم افول و بهبود

پژوهش‌ها نشان می‌دهد که چگونگی اندازه‌گیری افول شرکت چندان واضح نیست؛ چرا که به ویژگی‌های شرکت هدف بستگی دارد، باین‌حال اندازه‌گیری بازده دارایی (ROA) و یا بازگشت سرمایه (ROE) در طول سه سال گذشته می‌تواند یک ابزار سنجش معقول در نظر گرفته شود (ترامز و همکاران، ۲۰۱۷). در پژوهشی که توسط گوون و همکاران (۲۰۰۲) صورت پذیرفت، علائم افول شرکت را شامل کاهش سود و کاهش قیمت سهام شرکت در نظر گرفتند. لاوتن و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۱) مشخصه‌های افول شرکت را شامل کاهش شدید سهم بازار و کاهش منابع مالی شرکت دانستند. در پژوهش دیگری که توسط اسچوینبرگ و همکاران (۲۰۱۳) صورت پذیرفت، علائم افول را شامل کاهش تقاضا و در نتیجه کاهش درآمد و سود معرفی کردند.

ازسوی‌دیگر، در پژوهشی که توسط گوون و همکاران (۲۰۰۲) صورت پذیرفت، بیان کردند که بسته به دلایل نیاز به راهبردهای چرخش، نتایج چرخش می‌تواند ترکیبی از: بهبود نسبی در جریان نقدی شرکت، عامل حاشیه سود، بازگشت سرمایه، رشد فروش، روحیه کارکنان و هزینه‌های هر واحد کار باشند.

در این پژوهش با توجه به نظر اساتید و همچنین نوع شرکت‌های مورد مطالعه، علائم افول کاهش در سهم بازار، کاهش درآمد و کاهش تقاضا به مدت حداقل یک سال در نظر گرفته شد. جدول ۲ وضعیت شرکت‌های نمونه را نشان می‌دهد:

---

1. Lawton et al

جدول ۲. بررسی وضعیت شرکت‌های نمونه

کد شرکت	نشانه افول	شروع افول	مدت افول (سال)	وضعیت فعلی
P1	کاهش تقاضا	۱۳۹۰	۳	بهبود تقاضا
P2	کاهش تقاضا	۱۳۱	۲	بهبود تقاضا
P3	کاهش سهم بازار	۱۳۹۰	۳	رشد سهم بازار
P4	کاهش تقاضا	۱۳۸۹	۳	بهبود تقاضا
P5	کاهش تقاضا	۱۳۹۰	۴	بهبود تقاضا
P6	کاهش سهم بازار	۱۳۹۲	۳	عدم نزول سهم بازار
P7	کاهش سهم بازار	۱۳۹۰	۲	عدم نزول سهم بازار
P8	کاهش درآمد	۱۳۹۲	۳	بهبود تقاضا
P9	کاهش سهم بازار	۱۳۹۰	۳	عدم نزول سهم بازار
P10	کاهش سهم بازار	۱۳۸۳	۹	رشد سهم بازار
P11	کاهش سهم بازار	۱۳۹۲	۳	رشد سهم بازار

### راهبردهای منابع انسانی در مرحله افول

همان‌طور که گفته شد، منطقی‌ترین جهت‌گیری برای انتخاب راهبرد چرخش توجه به دلایل افول شرکت است. محققان در پژوهش‌های مختلف تعدادی از اقدامات و راهبردهای چرخش در زمینه منابع انسانی را شناسایی کرده‌اند که در ادامه به آن پرداخته شده است:

#### تغییر مدیر عامل شرکت

منظور از این راهبرد، تعویض مدیر عامل فعلی شرکت است که اغلب در اوایل فرایند چرخش انجام می‌شود و معمولاً اقدامی ضروری و موردنیاز است (استاپفورد و بادن - فولر<sup>۱</sup>، ۱۹۹۰). تغییر مدیر عامل شرکت به‌طور قابل‌توجهی به نابسامانی شرکت مرتبط است و گزارش شده است که در شرایط چرخش حدود ۷۵ درصد از مدیرانی که جایگزین می‌شوند از خارج از شرکت آورده می‌شوند (کنسر و دالتون<sup>۲</sup>، ۱۹۹۴).

1. Stopford & Baden-Fuller  
2. Kesner & Dalton

### **تغییر تیم مدیریت ارشد**

برخی از پژوهش‌ها جایگزینی تیم مدیریت ارشد را به‌عنوان یکی از اولین اقدامات شرکت به‌عنوان "پیش‌شرط چرخش موفق" شناسایی کرده‌اند (اسچوینبرگ و همکاران، ۲۰۱۳).

### **کاهش تعداد کارکنان**

زمانی که یک شرکت دچار افول شود، اولین و معمول‌ترین پاسخش می‌تواند کاهش کارکنان باشد، حتی قبل از اینکه فکر کند که دلیل افول چه بوده است (سانتانا و همکاران، ۲۰۱۷).

اتخاذ راهبرد کاهش کارکنان در طولانی‌مدت بر تعهد کارکنان سازمان مشکل ایجاد می‌کند (بارت و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۱). لذا راهبرد کوچک‌سازی می‌باید با احتیاط انجام گیرد (سانتانا و همکاران، ۲۰۱۷).

### **تغییر فرهنگ**

نقش تغییر فرهنگ در تسهیل جوان‌سازی و دوباره منطبق کردن تلاش‌های شرکت در ادبیات همواره برجسته شده است. ممکن است با تغییر در فرهنگ برای به‌چالش کشیدن باورهای گذشته، به مفروضات جدیدی نیاز باشد که دیگر به محیط گذشته مربوط نباشد (اسچوینبرگ و همکاران، ۲۰۱۳).

### **کاهش هزینه**

کاهش هزینه، یکی دیگر از اقداماتی است که شرکت‌ها در زمان افول از آن استفاده می‌کنند (پانیکر و همکاران، ۲۰۱۵). برخی اقدامات که در راهبرد منابع انسانی درخصوص کاهش هزینه جای گرفته و به‌طور موقت صورت می‌گیرد، شامل: کاهش ساعات کاری، محدودیت‌های اضافه‌کاری، مرخصی روزانه و همچنین تغییر وضعیت به حالت پاره‌وقت، می‌باشد (سانتانا و همکاران، ۲۰۱۷). اگرچه کاهش هزینه در زمان افول می‌تواند یک اقدام سریع و معقول باشد، بااین‌حال تنها راه حل نیست و اقدامات دیگری نیز توصیه می‌شود (سانتانا و همکاران، ۲۰۱۷).

---

1. Barrett



## راهبرد منابع انسانی نوآورانه

اقدامات مدیریت منابع انسانی به‌عنوان راهبردهایی در سازمان می‌توانند مهارت‌ها، نگرش‌ها و رفتار افراد را برای انجام کارهایشان و دستیابی به اهداف سازمانی موجود تحت تاثیر قرار دهند (کولین و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳). سام (۲۰۰۸)، سنتانا و همکاران (۲۰۱۷) و فلورن و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۶) در پژوهش خود اقدامات متمایز مدیریت منابع انسانی در حوزه‌های استخدام، آموزش، مشارکت، ارزیابی عملکرد و پاداش را مورد بررسی قرار داده‌اند که در زیر به آنها می‌پردازیم.

**جذب و استخدام نوآورانه؛** انتخاب کارکنان یکی از مراحل حساس و مهم مدیریت منابع انسانی است؛ چراکه اگر به‌درستی صورت نگیرد، مدیریت با چالش‌های جدی روبه‌رو می‌شود (فرهی و همکاران، ۱۳۹۶).

**آموزش نوآورانه؛** در وضعیتی که افول شرکت ناشی از دلایل داخلی است، هدف راهبرد منابع انسانی، دسترسی به منابع و توانایی‌های موجود و یا منابع خارجی جدید (یا ترکیبی از این دو)، برای دستیابی به یک پاسخ راهبردی به افول است (سانتانا و همکاران، ۲۰۱۷).

**ارزیابی عملکرد نوآورانه؛** شیوه ارزیابی عملکرد در ایجاد جهت‌گیری کارآفرینانه کارکنان تأثیر بسزایی دارد (فلورن و همکاران، ۲۰۱۶). نظام‌های ارزیابی عملکرد با داشتن مختصات نظیر عادلانه‌بودن، زمینه را برای تعهد بیشتر منابع انسانی به سازمان و در نتیجه مشارکت‌های فعالانه‌تر مهیا می‌کند (گوچت و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۰).

**پاداش و جبران خدمات نوآورانه؛** درخصوص جبران خدمت در وضعیت افول شرکت، استفاده از نظام‌های انگیزشی / تشویقی که عملکرد افراد در شغل فعلیشان را جهت بهره‌برداری از منابع و قابلیت‌های موجود هدف قرار می‌دهد، پیشنهاد می‌شود (کانگ و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۰۹). همچنین استفاده از شیوه‌های پاداش که کنترل هزینه‌ها و مسئولیت را جهت

1. Collin et al  
2. Florén et al  
3. Guchait et al  
4. Kang et al

بهبود عملکرد افزایش می‌دهد، می‌تواند به شرکت کمک کند (آلن و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۲).

## روش‌شناسی تحقیق

پژوهش حاضر از نظر ماهیت، اکتشافی بوده و به منظور کشف راهبردهای منابع انسانی در کسب و کارهای افول‌کرده از داده‌های کیفی استفاده شده است. این پژوهش در فرایندی هفت مرحله‌ای طبق نمونه اجرای مطالعه موردی گانوری انجام پذیرفته است.

**مرحله اول: تعریف مسئله پژوهش؛** مسئله اصلی این پژوهش، شناسایی مؤلفه‌های راهبرد منابع انسانی شرکت‌های فعال در صنعت مواد غذایی واقع در استان تهران است که طی یک دوره حداقل یک‌ساله به صورت کاهش تقاضا، کاهش سهم بازار و یا کاهش سود دچار افول شده و توانسته‌اند این بحران را پشت سر بگذارند.

**مرحله دوم: انتخاب چارچوب نظریه اولیه و طراحی ابزارهای پژوهش؛** پانیکر و همکاران (۲۰۱۵) در پژوهش خود به تجزیه و تحلیل راهبردهای چرخش شرکت‌های افول‌کرده پرداختند. آنها دلایل افول شرکت‌ها را در دو دسته داخلی و خارجی تقسیم‌بندی کرده‌اند. در ادامه در پژوهش خود به شناسایی مجموعه‌ای از راهبردهایی اشاره کرده‌اند که شرکت‌ها برای خروج از افول به کار برده‌اند که راهبردهای منابع انسانی نیز جزء این دسته از اقدامات، قرار گرفته است. محققان در این پژوهش راهبردهای منابع انسانی را در سه دسته: تغییر مدیر عامل شرکت، تغییر تیم مدیریت ارشد و کاهش تعداد کارکنان قرار داده‌اند. در پژوهش دیگری که توسط اسپوینبرگ و همکاران (۲۰۱۳) انجام گرفته است، راهبردهای منابع انسانی در مرحله افول را در دو دسته: تغییر در رهبری شرکت و تغییر در فرهنگ، طبقه‌بندی کرده‌اند. تغییر در رهبری شرکت خود دارای دو مؤلفه تغییر مدیر عامل شرکت و تغییر تیم مدیریت ارشد است. سانتانا و همکاران (۲۰۱۷) نیز در پژوهش خود به برخی راهبردهای منابع انسانی نوآورانه در دوران افول، اشاراتی کرده است. لذا چارچوب نظری موردنظر در این پژوهش برگرفته از مطالعات پانیکر و همکاران

1. Allen et al

(۲۰۱۵)، سانتانا و همکاران (۲۰۱۷) و اسپوینبرگ و همکاران (۲۰۱۳) است. **مرحله سوم:** **انتخاب نمونه:** انتخاب نمونه به صورت هدفمند و به شکل نمونه‌گیری گلوله برفی از بین شرکت‌هایی صورت پذیرفت که کوچک و متوسط<sup>۱</sup> بودند، جزء شرکت‌های تولیدی در صنعت مواد غذایی بودند، واقع در استان تهران هستند، دوره حداقل یک‌ساله افول را پشت سر گذاشته‌اند و از راهبردهای منابع انسانی برای چرخش شرکت استفاده کرده‌اند. تعداد نمونه‌ها تا حد اشباع اطلاعاتی پیش رفت، به گونه‌ای که در مجموع با یازده نفر از تصمیم‌گیرندگان اصلی این شرکت‌ها مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته و به صورت عمیق و رودررو صورت پذیرفت.

جدول ۳. مشخصات مصاحبه‌شوندگان

کد شرکت	نوع فعالیت شرکت	جنس / سن مصاحبه‌شونده	سمت شغلی مصاحبه‌شونده	میزان تحصیلات مصاحبه‌شونده
P1	لبنی	مرد/۴۳	مدیرعامل	لیسانس
P2	لبنی	مرد/۵۰	مدیرعامل	لیسانس
P3	لبنی	مرد/۴۲	مدیرعامل	فوق لیسانس
P4	لبنی	مرد/۴۰	مدیر فروش	فوق لیسانس
P5	لبنی	مرد/۴۷	مدیر فروش	لیسانس
P6	لبنی	مرد/۴۷	مدیرعامل	لیسانس
P7	لبنی	مرد/۵۱	مدیرعامل	لیسانس
P8	لبنی	مرد/۵۰	مدیر منابع انسانی	لیسانس
P9	لبنی	مرد/۴۹	مدیر فروش	فوق لیسانس
P10	نوشیدنی	مرد/۴۸	مدیر فروش	فوق لیسانس
P11	نوشیدنی	مرد/۴۵	مدیر فروش	دکتری

۱. شرکت‌های کوچک و متوسط شرکت‌های مستقلی هستند که تعداد کارکنان آن از مقدار خاصی (حداکثر ۳۰۰ نفر) تجاوز نمی‌کند و این مقدار مشخص در کشورهای متفاوت، ثابت نبوده و با توجه به مشخصه‌های آن کشور خاص، تغییر می‌کند (گیسون، ۲۰۰۸).

**مرحله چهارم: گردآوری نظام‌مند داده‌ها؛** ابتدا با ۳ شرکت به‌طور آزمایشی مصاحبه شد تا سؤال‌ها از لحاظ معناداری و وضوح ارزیابی شوند. سپس سؤال‌ها براساس این مصاحبه‌ها بازنگری و تغییرات لازم در آنها اعمال شد و مصاحبه از سایر شرکت‌ها صورت پذیرفت. از سویی، نکته قابل‌ملاحظه در تعیین روایی و پایایی مؤلفه‌های پیشنهادی در این پژوهش، استفاده از منابع ثانویه و متون پیشین جهت غنی‌تر نمودن نتایج، بازگشت چندباره و تحلیل داده‌ها، کدگذاری چندگانه و درنهایت تأیید خبرگان است. داده‌های این پژوهش در طول ۲ ماه جمع‌آوری و حدود ۱۵ ساعت مصاحبه ضبط شده است. علاوه‌براین، در طول مصاحبه حدود ۲۰ صفحه یادداشت‌برداری نیز جمع‌آوری شد.

**مرحله پنجم: تجزیه و تحلیل داده‌ها؛** برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش تحلیل محتوای کیفی استفاده شده است. داده‌های به‌دست‌آمده حاصل مصاحبه با ۱۱ نفر از تصمیم‌گیرندگان اصلی در زمینه منابع انسانی شرکت‌های نمونه است. هدف این مرحله، تأیید یا رد مؤلفه‌هایی است که در چارچوب مفهومی ذکر شده و همچنین شناسایی موارد جدیدی است که مختص صنعت مورد مطالعه است و در تحقیقات قبلی از آن نامی برده نشده است. تحلیل در دو مرحله صورت گرفته است. در مرحله اول، محقق متن مصاحبه‌ها را چندین بار خوانده و واژه‌ها، عبارات و درون‌مایه‌های موجود در متن را مشخص کرده است. در مرحله دوم، رابطه درونی آنها بررسی و در دسته‌بندی‌های بالاتری، که نماد درون‌مایه‌های اصلی داده‌هاست، طبقه‌بندی شدند.

### یافته‌های پژوهش

این بخش مرحله ششم رویکرد تحقیق است. نتایج تحلیل و بررسی داده‌ها نشانگر آن است که مؤلفه‌های راهبردهای منابع انسانی در شرکت‌های کوچک و متوسط فعال در صنعت مواد غذایی شامل ۶ تم، ۱۲ مؤلفه و ۳۹ گویه است. مطابق چارچوب مفهومی، راهبردهای منابع انسانی شامل: راهبردهایی در سطح مدیر عامل، راهبردهایی در سطح تیم مدیریت ارشد، راهبردهای

کاهش هزینه، مدیریت منابع انسانی نوآورانه و درنهایت راهبردهای تغییر فرهنگ بودند که در این پژوهش یک موضوع جدید با عنوان راهبردهای ابتکاری به ادبیات، اضافه شد.

جدول ۴. تلخیص داده‌های مدل تحقیق

تم	مفاهیم کدگذاری محوری	مفاهیم کدگذاری باز	کد مصاحبه شونده
مدیر عامل شرکت	تغییر مدیر عامل بهبود و توسعه	جذب مدیر عامل جدید با قدرت درک فرصت های محیطی	P3, P4
		توانمندسازی مدیر عامل فعلی	P1, P5, P6, P7, P8, P10, P11
تیم مدیریت ارشد	تغییر تیم مدیریت ارشد	تغییر کل مدیران بخش های وظیفه‌ای	P2
		به کارگیری موقت مدیران خبره خارجی جهت بهبود وضعیت	P4, P5, P6
	بهبود و توسعه	تغییر مدیران بخش‌هایی با عملکرد ضعیف	P1, P2, P3, P4, P7, P8, P10, P11
		به کارگیری تیم مشاور خارجی	P7, P8, P10, P11
کاهش هزینه	کاهش تعداد کارکنان	برگزاری جلسات مشاوره و طوفان فکری	P3, P4, P7, P9, P11
		توانمندسازی تیم مدیریت ارشد	P3, P4, P5, P6, P7, P8, P10
		حذف کارکنانی با عملکرد ضعیف	P1, P2, P3, P7, P8, P10, P11
		حذف واحدهای غیر ضروری و هزینه‌بر	P1, P2, P4, P5, P7
		کاهش پاداش‌های غیر ضروری	P2, P3, P4
	بهینه سازی هزینه	استفاده از دور کاری و کاهش مسافرت‌های غیر ضروری	P3, P7
		مرخصی اجباری بدون حقوق	P2, P8, P10
		تغییر وضعیت کارکنان به حالت پاره وقت	P5, P6, P7, P9,
		ایجاد محدودیت در اضافه کاری	P2, P5, P6, P7, P8
		کاهش هزینه‌های آموزش	P1, P4, P7
مدیریت منابع انسانی نوآورانه	جذب و استخدام نوآورانه	کاهش هزینه‌های اداری	P3, P4, P7, P8, P10, P11
		جذب افراد آموزش دیده با مهارت‌ها و ویژگی‌های کارآفرینانه	P2, P3, P7, P8, P10, P11
		شناسایی و به کارگیری کارکنان با ویژگی‌های کارآفرینانه	P1, P4, P5, P6, P7, P8
		به کارگیری کارکنان انعطاف پذیر و دارای ابتکار عمل	P5, P6, P7, P9, P11
		شناسایی و به کارگیری کارکنان کلیدی و با عملکرد برتر	P1, P2, P3, P5
		گزینه‌ش دائمی کارکنان	P2, P3, P7, P8

ادامه جدول ۴. تلخیص داده‌های مدل تحقیق

تم	مفاهیم کدگذاری محوری	مفاهیم کدگذاری باز	کد مصاحبه شونده
مدیریت منابع انسانی نوآورانه	آموزش نوآورانه	طراحی مجدد برنامه‌های آموزشی و توسعه	P2, P3, P7
		آموزش کارکنان و ارتقای سطح قابلیت‌های آنان	P2,P3, P5, P6 , P9, P10, P11
		تیم‌سازی	P1, P5, P6 , P8
		استفاده از فناوری جهت همکاری و به‌اشتراک گذاشتن دانش	P3, P7
مدیریت منابع انسانی نوآورانه	ارزیابی عملکرد نوآورانه	ارزیابی گروهی عملکرد جهت بهبود کار تیمی	P1, P5, P6 , P8, P10, P11
		ارزیابی عملکرد بر مبنای خروجی نهایی	P1, P2, P3, P4, P10, P11
		توسعه نظام‌های پاداش جهت ترغیب رفتار کارآفرینانه	P1, , P5, P6 , P7, P8
		ایجاد استقلال کاری به‌عنوان پاداش رفتار کارآفرینانه	P5, P6 , P8
تغییر فرهنگ	پاداش و جبران نوآورانه	پرداخت مشوق‌های کارآفرینانه از قبیل تسهیم سود	P1, P5, P6 , P8
		به‌کارگیری نظام ارزیابی و پاداش عادلانه جهت ایجاد تعهد	P3, P7
		انتشار و اشاعه اطلاعات بروز بازار در شرکت	P1, P2, P4, P5, P6 , P7, P8, P9, P10
		ترویج فرهنگ خلاقیت و نوآوری	P5, P6 , P8, P9
راهبردهای ابتکاری	راهبردهای ابتکاری	به‌کارگیری ابتکاراتی جهت افزایش بهره‌وری و کارایی	P1, P2, P4, P5 , P8, , P9, P10
		ایجاد فضاهای اداری با انرژی بالا	P2, P5, P6 , P8
		استعدادیابی و چرخش شغلی مناسب	P1, P2, P4, P5, P6 , P8, , P9, P11
		استفاده از روابط دوستانه جهت تعهد و بازده بیشتر	P1, P5, P6 , P8
		اشتراک‌گذاری کار	P1, P4, P5 , P6 , P8, , P10, P11

**مؤلفه اول: راهبرد سطح مدیر عامل؛** اکثر شرکت‌های کوچک و متوسط نمونه در دوران افول خود از راهبردهای سطح مدیر عامل استفاده کرده‌اند (۹ از ۱۱ شرکت). از بین این دو راهبرد، توانمندسازی مدیر عامل فعلی بیشتر مورد استفاده قرار گرفته است؛ چراکه بیشتر تصمیم‌گیرندگان این شرکت‌ها مدیر/ مالک بودند و معتقد بودند که با توانمندسازی خود به‌عنوان مدیر عامل، امکان نجات شرکت بیشتر خواهد شد؛ چراکه با خطر از دست دادن پس‌اندازها و همچنین شهرت زندگی خود مواجه هستند. سایر شرکت‌هایی که از راهبرد تغییر مدیر عامل

استفاده کرده‌اند، معتقد بودند که مدیر عامل فعلی باعث ایجاد افول شرکت شده و با ورود مدیر عامل جدید، شرایط، بهتر شده است.

**مؤلفه دوم: راهبرد سطح تیم مدیریت ارشد؛** تمام شرکت‌های نمونه به نحوی از راهبردهای سطح تیم مدیریت ارشد استفاده کرده‌اند. گویه‌های تغییر مدیران ارشد شامل: تغییر کل مدیران بخش‌های وظیفه‌ای (۱ شرکت)، به کارگیری موقت مدیران خبره خارجی جهت بهبود وضعیت (۳ شرکت) و تغییر مدیران بخش‌هایی با عملکرد ضعیف (۸ شرکت) بودند که تغییر مدیران بخش‌های با عملکرد ضعیف، بیشترین استفاده را در بین شرکت‌های نمونه، داشته است.

**مؤلفه سوم: راهبرد کاهش هزینه؛** شرکت‌های کوچک و متوسط نمونه برای کاهش فشارهای مالی و خروج از مرحله افول از راهبردهای کاهش هزینه استفاده کرده‌اند. به گفته این شرکت‌ها، وجود کارکنانی با عملکرد ضعیف باعث متحمل شدن هزینه‌های سنگین برای شرکتشان شده است. راهبرد بهینه‌سازی هزینه نیز شامل ۷ گویه بود. در واقع، شرکت‌هایی که از این راهبردها استفاده کرده‌اند، معتقد بودند که کاهش تعداد کارکنان دارای محدودیت‌های دولتی بوده و همچنین باعث عواقب منفی در تعهد بلندمدت و امنیت شغلی کارکنان شرکت می‌شود و تنها راه کاهش هزینه‌های شرکت را بهینه‌سازی هزینه‌ها می‌دانستند.

**مؤلفه چهارم: مدیریت منابع انسانی نوآرانه؛** اکثر تصمیم‌گیرندگان اصلی معتقد بودند که شرایط شرکت هنگام افول متفاوت با سایر مواقع بوده و بیش‌ازپیش به کارکنان خلاق و دارای ابتکار عمل نیاز دارند. به گفته مصاحبه‌شوندگان جذب افراد آموزش دیده و یا شناسایی و به کارگیری کارکنانی با ویژگی کارآفرینانه، تأثیر زیادی بر بهبود عملکرد شرکت در وضعیت افول داشته است. در خصوص راهبرد آموزش نوآرانه نیز شرکت P8 بیان می‌کند: "با وجود شرایطی وخیمی که برای ما پیش آمده بود سعی کردیم سبک آموزش افراد را تغییر داده و کارها را به صورت تیمی برعهده کارکنان قرار دهیم تا بتوانند از یکدیگر یاد بگیرند؛ چون برخی از کارکنان ما واقعاً از نظر مهارت بسیار عالی بودند و می‌توانستند بقیه افراد را آموزش دهند". در خصوص ارزیابی عملکرد شرکت p10 بیان می‌کند که: "با توجه به وضعیت شرکت، نیاز به

خروجی مناسب داشتیم و تمام تلاش خود را برای به حداکثر رساندن خروجی‌های شرکت انجام دادیم و بر همین اساس ارزیابی عملکرد را بر مبنای خروجی نهایی بررسی می‌کردیم". آخرین مؤلفه از راهبرد منابع انسانی نوآورانه، پاداش و جبران نوآورانه است. این مؤلفه شامل نظام‌های پاداش بر اساس رفتار کارآفرینانه و پرداخت مشوق‌های کارآفرینانه است. در همین راستا، شرکتی مانند P10 بیان کرد که: "تمرکز ما در این شرایط بر فعالیت‌های اصلی شرکت بود و برخی پروژه‌ها را برعهده تیم‌های کاری قرار داده و آنها را در سود و زیان شریک می‌کردیم".

**مؤلفه پنجم: تغییر فرهنگ؛** تمام شرکت‌های مورد مطالعه اذعان داشتند، زمانی که متوجه افول شرکت شده‌اند تلاش کرده‌اند که روش‌ها و اطلاعات قدیمی را که باعث وضعیت کنونی شرکت شده است را کنار گذاشته و به انتشار و اشاعه اطلاعات به‌روز بازار در شرکت پرداخته‌اند.

**مؤلفه ششم: راهبردهای ابتکاری؛** این مؤلفه از نوآوری‌های تحقیق است. محققان در این پژوهش دریافتند که شرکت‌های تولیدی فعال در صنعت مواد غذایی، برخی از راهبردهای ابتکاری که وضعیت را بهبود بخشیده، به کار گرفته‌اند. مصاحبه‌ها نشان داد که برخی شرکت‌ها (P1, P6) با ایجاد روابط دوستانه با کارکنان و همچنین به اشتراک‌گذاری دارایی‌های شرکت از قبیل خودرو با برخی کارکنان کلیدی باعث ایجاد روابطی دوستانه شده و این خود میزان تعهد و تعلق خاطر کارکنان به شرکت را افزایش داده است. شرکت P8 در خصوص استعدادیابی و چرخش شغلی مناسب بیان می‌کند: "باتوجه به مشکلاتی که در بخش‌های مختلف شرکت بخصوص بخش بازاریابی ایجاد شده بود، طی جلساتی که با مدیران وظیفه‌ای داشتیم از آنها خواستیم کارکنانی که در این زمینه دارای توانایی هستند، شناسایی و به کار گرفته شوند".

## نتیجه‌گیری

در این پژوهش راهبردهای منابع انسانی شرکت‌های کوچک و متوسط فعال در صنعت مواد غذایی که در یک دوره حداقل یک‌ساله دچار افول شده بودند، مورد بررسی و شناسایی قرار گرفت. نتایج نشان می‌دهد راهبردهای منابع انسانی در شرکت‌های فعال در صنعت مواد غذایی



شامل ۶ تم، ۱۲ مؤلفه و ۳۹ گویه است. این موارد شامل: راهبرد سطح مدیر عامل، راهبرد سطح تیم مدیریت ارشد، راهبرد کاهش هزینه، راهبرد منابع انسانی نوآورانه، راهبرد تغییر فرهنگ و درنهایت راهبرد ابتکاری بودند. باید خاطر نشان کرد که این نتیجه گیری مرحله هفتم رویکرد تحقیق است. یافته های این تحقیق، تأیید کننده پژوهش سانتانا و همکاران (۲۰۱۷)، پانیکر و همکاران (۲۰۱۵) و اسپوینبرگ و همکاران (۲۰۱۳) از حیث عنوان مؤلفه ها بوده ولی برخی گویه ها به آن اضافه شده است.

باتوجه به یافته های پژوهش به مدیران شرکت های افول کرده، پیشنهاد می شود که در مرحله نخست دلایل افول شرکت را شناسایی کرده و سپس برای هر دلیل که باعث افول شرکت شده است، راهبرد و راهکار مناسب اتخاذ کنند.

چارچوب ذهنی و سبک مدیریت مدیرعامل شرکت، عامل اصلی در رسیدن شرکت ها به افول است، لذا به شرکت های نمونه توصیه می شود همواره به فکر توسعه مدیرعامل و یا جایگزینی وی با مدیران خیره باشند.

بخش های مختلف شرکت ها به صورت نظام مند با یکدیگر در ارتباطند، لذا مشکل در هر بخش بر سایر بخش ها تأثیرگذار است، لذا به شرکت های نمونه پیشنهاد می شود در صورت مشاهده مشکل در هر بخش، از راهبردهای سطح تیم مدیریت ارشد بهره ببرند.

همچنین استفاده از رویکرد کارآفرینانه در مدیریت منابع انسانی (از قبیل: تسهیم سود و یا استقلال کاری) و به کارگیری ابتکارات راهبردی جهت بالابردن تعهد کارکنان می تواند شرکت های افول کرده را از این بحران رهایی دهد.

فرهنگ سازمانی، عاملی مهم در بهبود عملکرد شرکت هاست، لذا توصیه می شود با ترویج فرهنگ نوآوری در شرکت و بهبود نظام مدیریت دانش، مانع از افول شرکت شوند.

درنهایت به مدیران شرکت های افول کرده پیشنهاد می شود که با حذف کلی یا جزئی بخش های ناکارآمد و درعین حال بازگذاشتن امکان جذب افراد کلیدی، هزینه های شرکت را کاهش داده و درآمد حاصل از آن را در بخش های اصلی و مرکزی شرکت صرف نمایند.

## محدودیت‌های تحقیق

در انجام هر تحقیقی، موانع و محدودیت‌هایی وجود دارد که محقق را در انجام تحقیقی جامع و با قابلیت تعمیم‌پذیری بالا با محدودیت روبه‌رو می‌کند. تحقیق کنونی نیز از این امر مستثنی نیست. محدودیت‌های زیر به‌عنوان مهم‌ترین موانع برای این پژوهش مطرح بوده است:

۱. عدم توانایی در کنترل تمامی عوامل تأثیرگذار بر افول و چرخش شرکت‌های نمونه؛
۲. عدم وجود الگو یا چارچوبی کلی برای راهبردهای چرخش منابع انسانی جهت بررسی و شناسایی مؤلفه‌های آن؛
۳. تأثیرپذیری راهبردهای چرخش منابع انسانی از عوامل محیطی و نوع صنعت؛
۴. عدم امکان تعمیم تمامی مؤلفه‌ها و گویه‌های شناسایی شده به سایر صنایع؛
۵. عدم تمایل برخی مدیران شرکت‌های نمونه برای مصاحبه و رغبت کم آنها به مطرح کردن راهبردهای به‌کارگرفته‌شده؛
۶. عدم وجود پژوهش‌های داخلی در زمینه این تحقیق و طولانی شدن فرایند پژوهش.

## منابع

- فرهی، علی؛ پورسعید، سیدمسعود و شعبانی، محسن (۱۳۹۶)، به کارگیری نیروهای متخصص در پست‌های متناسب با تخصص آنان، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، سال نهم، شماره ۱: ۷۵-۱۰۰.
- Abebe, M. A. (2009). Leadership characteristics of declining firms attempting turnaround: An empirical examination. *Journal of Strategy and Management*, 2(3), 201-216.
- Barker, V. L., & Duhaime, I. M. (1997). Strategic change in the turnaround process: Theory and empirical evidence. *Strategic management journal*, 18, 13-38.
- Barrett, A., & O'Connell, P. J. (2001). Does training generally work? The returns to in-company training. *ILR Review*, 54(3), 647-662.
- Bibeault, D.B. (1982). *Corporate Turnaround: How Managers Turn Losers Into Winners*, McGraw-Hill, New York, NY.
- Bruton, G.D., Rubanik, Y.T., (1997). Turnaround of high technology firms in Russia: the case of Micron. *Academy of Management Executive*, 11 (2), 68-79.
- Chathoth, P. K., Tse, E. C. Y., & Olsen, M. D. (2006). Turnaround strategy: a study of restaurant firms. *International Journal of Hospitality Management*, 25(4), 602-622.
- Chen, C. J., & Huang, J. W. (2009). Strategic human resource practices and innovation performance The mediating role of knowledge management capacity. *Journal of business research*, 62(1), 104-114.
- Chowdhury, S.D. (2002). Turnarounds: a stage theory perspective. *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne Des Sciences De l'Administration*, 19(3), 249-266.
- Dabić, M., Ortiz-De-Urbina-Criado, M., & Romero-Martínez, A. M. (2011). Human resource management in entrepreneurial firms: a literature review. *International journal of manpower*, 32(1), 14-33.
- Evans, R. T., Chitnomrath, T., & Christopher, T. (2013). Successful turnaround strategy: Thailand evidence. *Journal of Accounting in Emerging Economies*, 3(2), 115-124.
- Filatotchev, I., & Toms, S. (2006). Corporate governance and financial constraints on strategic turnarounds. *Journal of Management Studies*, 43(3), 407-433.
- Florén, H., Rundquist, J., & Fischer, S. (2016). Entrepreneurial orientation and human resource management: effects from HRM practices. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 3(2), 164-180.
- Furrer, O., Rajendran Pandian, J., & Thomas, H. (2007). Corporate strategy and shareholder value during decline and turnaround. *Management Decision*, 45(3), 372-392.
- Gibson, T. & Vaart, H. J. (2008). Defining SMEs: A Less Imperfect Way of Defining Small and Medium Enterprises in Developing Countries. *Brookings Global Economy and Development*.
- Guchait, P., & Cho, S. (2010). The impact of human resource management practices on intention to leave of employees in the service industry in India: the mediating role of organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(8), 1228-1247.
- Kesner, I. F., & Dalton, D. R. (1994). Top management turnover and CEO succession: An investigation of the effects of turnover on performance. *Journal of Management Studies*, 31(5), 701-713.

- Lawton, T., Rajwani, T., & O'Kane, C. (2011). Strategic reorientation and business turnaround: the case of global legacy airlines. **Journal of Strategy and Management**, 4(3), 215-237.
- Panicker, S., & Manimala, M. J. (2015). Successful turnarounds: the role of appropriate entrepreneurial strategies. **Journal of Strategy and Management**, 8(1), 21-40.
- Pearce, J. A., & Robbins, D. K. (1994). Retrenchment remains the foundation of business turnaround. **Strategic Management Journal**, 15(5), 407-417.
- Prasad, V. (2006). Role of HR in corporate turnaround. **HRM Review**, 7(1), 11-29.
- Santana, M., Valle, R., & Galan, J. L. (2017). Turnaround strategies for companies in crisis: Watch out the causes of decline before firing people. **BRQ Business Research Quarterly**, 20(3), 206-211.
- Schoenberg, R., Collier, N., & Bowman, C. (2013). Strategies for business turnaround and recovery: a review and synthesis. **European Business Review**, 25(3), 243-262.
- Schuler, R. S. & Jakson, S. (1999). **Strategic Human Resource Management**, Blackwell Publishers.
- Som, A. (2008). Innovative human resource management and corporate performance in the context of economic liberalization in India. **The International Journal of Human Resource Management**, 19(7), 1278-1297.
- Soutaris, V. (2002). Firm-specific competencies determining technological innovation: A survey in Greece. **R & D Management**, 32(1), 61-77.
- Trahms, C. A., Ndofor, H. A., & Sirmon, D. G. (2013). Organizational decline and turnaround: A review and agenda for future research. **Journal of Management**, 39(5), 1277-1307.
- Van Witteloostuijn, A. (1998). Bridging behavioral and economic theories of decline: Organizational inertia, strategic competition, and chronic failure. **Management Science**, 44(4), 501-519.