

چرا یک کارخانه با ۵۰ کارمند می‌تواند سودآورتر از کارخانه‌ای با ۲۰۰ کارمند باشد؟

نویسنده: تیم پژوهش و توسعه IRE Coach

بسیاری از مدیران تصور می‌کنند رشد کسب‌وکار یعنی استخدام افراد بیشتر.

هر زمان که حجم کار افزایش پیدا می‌کند، اولین راه‌حلی که به ذهن می‌رسد جذب نیروی جدید است.

اما واقعیت دنیای کسب‌وکار چیز دیگری است.

در بسیاری از صنایع، کارخانه‌هایی وجود دارند که با تعداد کارکنان کمتر، سودآوری، بهره‌وری و رشد بیشتری نسبت به رقبای بزرگتر خود دارند.

سؤال مهم این است:

چگونه ممکن است یک کارخانه با ۵۰ نفر نیرو از کارخانه‌ای با ۲۰۰ نفر نیروی انسانی عملکرد بهتری داشته باشد؟

پاسخ در یک کلمه خلاصه می‌شود:

سیستم.

اشتباه رایج مدیران

وقتی بهره‌وری کاهش پیدا می‌کند، بسیاری از مدیران به دنبال افراد بیشتر می‌روند.

وقتی سفارش‌ها افزایش پیدا می‌کند، افراد بیشتری استخدام می‌کنند.

وقتی مشکلات بیشتر می‌شود، مدیران بیشتری به سازمان اضافه می‌کنند.

اما تعداد بیشتر کارکنان لزوماً به معنای خروجی بیشتر نیست.

در بسیاری از موارد، افزایش نیرو بدون بهبود فرآیندها فقط باعث افزایش هزینه‌ها، پیچیدگی و بی‌نظمی می‌شود.

تفاوت یک کارخانه ۵۰ نفره و یک کارخانه ۲۰۰ نفره

فرض کنید دو کارخانه در یک صنعت فعالیت می‌کنند.

هر دو تجهیزات مشابه دارند.

هر دو بازار مشابهی دارند.

اما نتایج آن‌ها متفاوت است.

کارخانه اول

* ۵۰ نفر نیرو

* فرآیندهای مشخص

* شاخص‌های عملکرد تعریف شده

* مسئولیت‌های شفاف

* آموزش‌های استاندارد

* جلسات مؤثر و هدفمند

کارخانه دوم

* ۲۰۰ نفر نیرو

* وابستگی شدید به مدیر

* فرآیندهای نامشخص

* تصمیم‌گیری‌های پراکنده

* دوبارمکاری‌های مکرر

* خطاهای تکراری

در پایان سال ممکن است کارخانه اول سود بیشتری ایجاد کرده باشد؛ زیرا انرژی سازمان صرف خلق ارزش شده، نه حل مشکلات تکراری.

هزینه‌ای که در صورت‌های مالی دیده نمی‌شود

یکی از بزرگترین اشتباهات مدیران این است که فقط هزینه حقوق و دستمزد را می‌بینند.

اما هزینه‌های پنهان بسیار بزرگتر هستند:

- * دوباره‌کاری
- * تأخیر در تحویل سفارش
- * ضایعات تولید
- * خطاهای انسانی
- * جلسات بی‌نتیجه
- * تصمیم‌های اشتباه
- * وابستگی به افراد کلیدی

این هزینه‌ها معمولاً در هیچ گزارش مستقیمی دیده نمی‌شوند، اما سودآوری سازمان را به شدت کاهش می‌دهند.

سیستم چه کاری انجام می‌دهد؟

سیستم‌ها باعث می‌شوند سازمان مجبور نباشد هر روز از ابتدا تصمیم بگیرد.

فرآیندهای استاندارد مشخص می‌کنند:

- * چه کاری باید انجام شود.
- * چه کسی مسئول آن است.
- * چگونه انجام شود.
- * چگونه اندازه‌گیری شود.

در نتیجه:

- * خطاها کاهش می‌یابد.
- * سرعت افزایش پیدا می‌کند.
- * کیفیت پایدار می‌شود.
- * وابستگی به افراد کمتر می‌شود.

تفاوت افراد پرتلاش و سازمان سیستم‌محور

بسیاری از کسب‌وکارها بر پایه افراد پرتلاش اداره می‌شوند.

هر روز چند نفر قهرمانانه مشکلات را حل می‌کنند.

اما سؤال اینجاست:

اگر این افراد فردا سازمان را ترک کنند چه اتفاقی می‌افتد؟

در سازمان‌های حرفه‌ای، موفقیت وابسته به افراد قهرمان نیست.

موفقیت وابسته به فرآیندها و سیستم‌هایی است که عملکرد مطلوب را تکرار می‌کنند.

نشانه‌های نبود سیستم در سازمان

اگر این موارد را در شرکت خود مشاهده می‌کنید، احتمالاً به سیستم‌سازی نیاز دارید:

- * مدیر دائماً درگیر جزئیات است.
- * تصمیم‌ها بدون حضور مدیر گرفته نمی‌شوند.
- * اشتباهات مشابه بارها تکرار می‌شوند.
- * کیفیت خروجی افراد متفاوت است.
- * آموزش نیروهای جدید زمان زیادی می‌گیرد.
- * عملکرد سازمان به افراد خاص وابسته است.

این نشانه‌ها معمولاً بیانگر ضعف در فرآیندها هستند، نه ضعف کارکنان.

سازمان‌های موفق چگونه رشد می‌کنند؟

سازمان‌های موفق قبل از افزایش تعداد افراد، روی افزایش بهره‌وری تمرکز می‌کنند.

آن‌ها ابتدا:

* فرایندها را مستندسازی می‌کنند.

* مسئولیت‌ها را شفاف می‌کنند.

* شاخص‌های عملکرد تعریف می‌کنند.

* نقاط اتلاف را حذف می‌کنند.

* دانش سازمانی را ثبت می‌کنند.

سپس برای رشد آماده می‌شوند.

به همین دلیل رشد آن‌ها پایدارتر و سودآورتر است.

جمع‌بندی

بسیاری از مدیران تصور می‌کنند راحل مشکلات سازمان، استخدام افراد بیشتر است.

اما در بسیاری از موارد، مشکل اصلی کمبود نیرو نیست.

مشکل اصلی نبود سیستم است.

یک کارخانه ۵۰ نفره با فرایندهای استاندارد، نقش‌های شفاف و مدیریت سیستماتیک می‌تواند بسیار سودآورتر از کارخانه‌ای با ۲۰۰ نفر نیروی انسانی و فرایندهای نامنظم باشد.

در دنیای رقابتی امروز، مزیت واقعی سازمان‌ها در تعداد کارکنان نیست.

مزیت واقعی در کیفیت سیستم‌ها، فرایندها و نحوه مدیریت آن‌هاست.

سوالات متداول

سیستم‌سازی چه تأثیری بر سودآوری دارد؟

سیستم‌سازی باعث کاهش خطاها، افزایش بهره‌وری، کاهش هزینه‌های پنهان و بهبود کیفیت عملکرد سازمان می‌شود.

آیا افزایش تعداد کارکنان همیشه باعث رشد سازمان می‌شود؟

خیر. بدون فرآیندهای مؤثر، افزایش نیرو می‌تواند باعث افزایش پیچیدگی و هزینه‌ها شود.

مهم‌ترین نشانه ضعف فرآیندها چیست؟

تکرار اشتباهات، وابستگی به افراد خاص و درگیری بیش از حد مدیر در امور روزمره.

تفاوت سازمان سیستم‌محور و فردمحور چیست؟

در سازمان سیستم‌محور نتایج به فرآیندها وابسته است؛ اما در سازمان فردمحور موفقیت به حضور افراد کلیدی وابسته می‌شود.

آیا سازمان شما برای رشد آماده است؟

بسیاری از کسب‌وکارها قبل از توسعه بازار، افزایش فروش یا جذب نیروی جدید، به بازطراحی فرآیندها و سیستم‌های خود نیاز دارند.

تیم IRE Coach با ارزیابی ساختار عملیاتی، فرآیندها و نقاط اتلاف سازمان، به شما کمک می‌کند بهره‌وری، سودآوری و آمادگی رشد را افزایش دهید.

برای دریافت جلسه ارزیابی فرآیندها و سیستم‌های کسب‌وکار با ما در ارتباط باشید.

منابع و مطالعات پیشنهادی

The E-Myth Revisited – Michael E. Gerber

Lean Thinking – James P. Womack

Good to Great – Jim Collins

The Goal – Eliyahu Goldratt

Harvard Business Review – Process Excellence & Operational Efficiency