



GAZELLECG.COM

چالش‌های مدیریت کارگاه‌های صنعتی در ایران

توجه به چالش‌هایی که در یک کسب و کار وجود دارد، به مدیران کسب و کار کمک می‌کند تا بهتر بتوانند مسائل را تجزیه و تحلیل کرده و نسبت به پیدا کردن راه حل، اقدامات کاربردی پی‌ریزی کنند. به همین دلیل در این مطلب، به مهم‌ترین چالش‌های مدیریت کارگاه‌های صنعتی ایران در قالب ۷ مورد مهم می‌پردازیم.



بطور کلی می‌توان چالش‌های مدیریت کارگاه‌های صنعتی ایران را به ۷ دسته اصلی تقسیم‌بندی کرد:

چالش‌های مدیریت کارگاه‌های صنعتی در ایران



در ادامه به هر کدام از چالش‌های بالا، نگاه دقیق‌تری خواهیم داشت تا با چالش‌های کارگاه‌های صنعتی تولیدی بیشتر آشنا شوید:

چالش اول: منابع انسانی

چالش‌های منابع انسانی در مدیریت کارگاه‌های صنعتی در ایران





۱. **سازوکارهای جذب نیروی انسانی:** در فضای کارگاه های صنعتی، معمولاً آن دسته از سازمان هایی که توان رقابتی کمتری برای جذب نیروهای انسانی باکیفیت را دارند، نمی توانند افراد مورد نظر خود را در بازار کار جذب کنند. در نتیجه، کارکنانی که به استخدام کارگاه های صنعتی در می آیند، عمدتاً نیروهای باکیفیتی نیستند و سازمان باید در زمینه برگزاری دوره های آموزشی و مهارت افزایی برای کارکنان، برنامه ریزی های مناسبی انجام دهد.
۲. **پراکندگی جغرافیایی:** پراکندگی جغرافیایی کارکنانی از مناطق مختلف، به استخدام سازمان در می آیند باعث می شود تا آنها احتمالاً از نظر اعتقادات، ارزش ها و فرهنگ کاری، اختلافات زیادی با یکدیگر داشته باشد که این امر در میان مدت باعث پایین آمدن کیفیت کار کارکنان می شود.
۳. **عدم تامین خدمات نگهداشت کارکنان:** معمولاً برخی از کارگاه های صنعتی در ایران، خدمات مناسبی برای نگهداشت کارکنان خود از قبیل وام، پاداش های مناسبی، سرویس رفت و آمد به کارگاه و... فراهم نمی کنند. این دسته از چالش ها باعث می شود تا کارگران این واحد های صنعتی، احساس می کنند به آنها بی توجهی می شود و انگیزه خود را رفته رفته از دست می دهند.
۴. **فرهنگ کارکنان:** فرهنگ بسیاری از کارکنانی که در فضاهای صنعتی کوچک تجربه کار دارند، به اندازه فرهنگ کار در کارگاه های بزرگ صنعتی نیست. نکته حائز اهمیت این است که این دسته از کارگران، معمولاً با خرده فرهنگ ها، وارد فضاهای بزرگ می شوند و اگر سازمان، ساختار فرهنگی مشخصی نداشته باشد، این افراد فرهنگ خود را به سازمان تحمیل می کنند. در سوی مقابل نیز اگر سازمان چارچوب های فرهنگی مناسبی داشته باشد، افراد در آن ساختار سیستمی می شوند.
۵. **نگاه از بالا به پایین مدیر نسبت به کارکنان:** در این رویکرد، مدیران به کارکنان نگاه از بالا به پایین دارند. برای تشخیص این نگاه در مدیران، نشانه هایی از قبیل عدم برخورد محترمانه، بیش از حد دستور دادن، عدم در نظر گرفتن حقوق طبیعی افراد، مطالبه کار زیاد و طاقت فرسای نیروی انسانی و عدم در نظر گرفتن مؤلفه های انسانی مثل روحی- روانی و شخصیتی افراد را می توان مشاهده کرد.
۶. **فقدان آموزش:** یکی از مهم ترین چالش های مدیریت کارگاه های صنعتی کوچک، نبود آموزش است. معمولاً نه کارفرما و نه کارگر، عادت به آموزش دادن و آموزش دیدن ندارند و صرفاً به برخی نکته های سطحی و کلی به کارگران بسنده می شود. معمولاً با این رویکرد، نمی توان انتظار سطح بالایی از یادگیری در کارگران را داشت. بنابراین نتیجه این خواهد شد که کارها به درستی انجام نمی شوند و کیفیت و رضایت کارکنان پایین میاد و در سوی مقابل، کارفرما دچار ناامیدی شده و به همان سطح کیفی پایین بسنده می کند.
۷. **لابی های کارکنان با مدیران:** زمانی که کارگران در فضای کارگاه های صنعتی کوچک، از مزایای یکسان برخوردار نباشند و از طرفی خود را لایق آن بدانند و همچنین مدیر از نظر مهارتی به آن فرد یا افراد وابسته باشد، شروع به لابی زدن با مدیران و گرفتن امتیازاتی مثل کمک های مالی، وام، مساعده و... می کنند.



چالش دوم: تحقیق و توسعه (R&D)

چالش‌های تحقیق و توسعه (R&D) در مدیریت کارگاه‌های صنعتی در ایران



۱. **عدم سیستمی بودن تحقیق و توسعه:** علاوه بر اینکه بسیاری از کارگاه‌های کوچک در ایران، واحد تحقیق و توسعه ندارند، از توان کافی برای اجرای بهبودهای لازم هم برخوردار نیستند. به همین دلیل می‌توان گفت این دسته از کارگاه‌ها اساساً سیستمی برای کارهای مربوط به R&D خود ندارند.
۲. **محدود بودن تحقیق و توسعه به بخش‌ها یا فعالیت‌های خاص:** به‌مبود در کارگاه‌های صنعتی کوچک، معمولاً یا به ندرت رخ می‌دهد یا صرفاً محدود به یک بخش یا فعالیت خاص (مثل کاهش هزینه، افزایش تولید یک محصول) است که اغلب خیلی بزرگ و سازنده نیست.
۳. **محدود شدن تحقیق و توسعه به مدیر ارشد کارگاه:** معمولاً در کارگاه‌های صنعتی کوچک، اگر فعالیتی تحت عنوان تحقیق و توسعه انجام بگیرد، مدیر کارگاه خود را مسئول انجام کارهای مربوط به آن می‌داند. مشکل اصلی اینجا رخ می‌دهد که لزوماً چون این فرد، نسبت به ابعاد مختلف کارگاه تسلط دارد، نمی‌تواند دلیل بر موفقیت او در امر R&D نیز باشد.
۴. **واگه کارکنان نسبت به ارائه نظرات جدید و سازنده:** در کارگاه‌های صنعتی که توجه چندانی به تحقیق و توسعه وجود ندارد، کارگران از ارائه نظرات جدید و در راستای بهبود و توسعه ترسِ خراب شدن محصول یا خدمت را دارند. زیرا تفکر غالب مدیر در کارگاه این است که "من به همه امور مسلط هستم و اگر اشتباهی رخ دهد، تمام زحماتی که کشیده شده، از بین می‌رود".



۵. **عدم مستندسازی اسناد تحقیق و توسعه:** در برخی از کارگاه‌های صنعتی، سیستمی برای مدیریت دانش و محلی به عنوان مرکز اسناد جهت مستندسازی مدارک تحقیق و توسعه وجود ندارد. در اینصورت، نتیجه این خواهد شد که در راستای رشد و توسعه کارگاه، هیچ گونه مدرکی وجود ندارد و کارها بصورت اصولی انجام می‌شود.
۶. **عدم مستند سازی روندهای بهبود در سازمان:** در کارگاه‌های صنعتی کوچکی که رویکرد مشخصی نسبت به فعالیت‌های تحقیق و توسعه وجود ندارد، اگر در تولید یا فروش یک فعالیت یا محصولی، بهبودی رخ دهد، معمولاً هیچکدام از روندهای بهبود مستندسازی نمی‌شود.
۷. **مدیر خود را مرکز دانش در کارگاه می‌داند:** نبود ساز و کارهای ثبت دانش و مهارت‌های موجود در کارگاه‌های صنعتی، باعث می‌شود اطلاعات، در جایی ثبت و ضبط نشود و همچنین در اختیار سایرین قرار نگیرد. در این حالت، معمولاً مدیر خود را مرکز دانش در کارگاه صنعتی می‌داند.

چالش سوم: کیفیت گرایی و توسعه تفکر کیفیت

چالش‌های کیفیت گرایی و توسعه تفکر کیفیت در مدیریت کارگاه‌های صنعتی در ایران



۱. **نبود تفکر سیستماتیک کیفی:** یکی از عمده چالش‌های مدیریت کارگاه‌های صنعتی پیشرفته این است که مدیران، آرمان‌هایی در سر دارند اما درک مناسبی از کیفیت ندارند. نتیجه این رفتار مدیر باعث می‌شود تا رویکرد عملیاتی نسبت به برنامه ریزی و اجرای برنامه‌های عملیاتی نداشته باشد.
۲. **توهم کیفیت:** مانند اثر دایننگ-کروگر که در آن مدیران، توانایی‌هایی خود را دست بالاتر از آن چیزی که هستند؛ ارزیابی می‌کنند، در کارگاه‌های صنعتی نیز برخی مدیران گمان می‌کنند نسبت به کیفیت و رعایت الزامات آن، اطلاعات



بسیار خوبی دارند در حالیکه با ارزیابی ابعاد دقیق آن، در بیشتر مواقع متوجه این امر می‌شویم که این صرفاً طرز فکر است و در عمل به خوبی به آن پرداخته نشده است.

۳. **عدم نهادینه شدن کیفیت در کارگاه:** در برخی از کارگاه‌های صنعتی کوچک، یکی از چالش‌ها این است که کیفیت و الزام به رعایت کردن هر کدام از استانداردهای کیفی، نه برای افراد فعلی و نه برای افراد جدید نهادینه نمی‌شود.

۴. **عدم اجرای درست تکنیک‌های کیفی:** کارگاه‌های صنعتی که به اصول کیفیت کم توجه هستند، استانداردها و تکنیک‌های اجرای هر کدام از روش‌ها، بصورت علمی و به روز اجرا نمی‌شوند و معمولاً شاهد اجرا شدن آنها بصورت سنتی هستیم.

۵. **عدم فهم درست نسبت به سیر تکاملی در مدیریت کیفیت:** سیر تکاملی در مدیریت کیفیت به ترتیب زیر است:

- بازرسی (Inspection)
- کنترل کیفی (QC)
- تائید کیفی (QA)
- کنترل کیفیت جامع (TQM)
- مدل‌های تعالی (Excellent Models)

نکته اصلی در این حوزه این است که بسیاری از مدیران کارگاه‌های صنعتی، اطلاع کاملی نسبت به این سیر تکاملی ندارند و در اکثر مواقع، در فازهای اولیه باقی می‌مانند.

۶. **عدم شناسایی نقاط کنترل کیفیت:** همانطور که کنترل نکردن فعالیت‌های در کارگاه‌های صنعتی هزینه‌بردار است، کنترل بیش از اندازه هم می‌تواند هزینه‌های زیادی را به همراه داشته باشد. به عنوان نتیجه می‌توان گفت شناسایی نقاط کنترل کیفیت باید بصورت هوشمند صورت بگیرد تا دقیقاً بدانیم در چه موقعیت‌ها یا فعالیت‌هایی باید کنترل انجام شود.

۷. **بالارفتن هزینه اجرای کیفیت:** در کارگاه‌های صنعتی در ایران، عموماً به فاز طراحی کیفیت، یعنی از لحظه خلق تا End user، توجه نمی‌شود. به همین دلیل برای اجرای کارها و با در نظر گرفتن استانداردهای کیفی، هزینه اجرای کیفیت بالا می‌رود.



چالش چهارم: نوع نگاه به مشتریان

چالش‌های نوع نگاه به مشتریان در مدیریت کارگاه‌های صنعتی در ایران



۱. **نگاه تک بعدی به مشتری:** کارگاه‌های صنعتی که به مشتریان، به عنوان یک سرمایه نگاه می‌کنند، ارزش خاصی برای آنها قائل هستند و رویکرد های مشتری مدارانه‌ای برای برخورد با مشتریان دارند. اما یکی از چالش های مدیریت کارگاه های صنعتی جدید، این است که به مشتری، به چشم مشتری نگاه می‌کنند و اهمیت زیادی برای او قائل نیستند.
۲. **عدم توجه به نیازهای واقعی مشتری:** توجه به پرسونا و ویژگی‌های مشتریان هدف، همواره یکی از مولفه‌های اصلی در حفظ رضایت مشتری است اما کارگاه‌های صنعتی، معمولاً از این موضوع غافل هستند و به نیازهای واقعی مشتری توجه نمی‌کنند و ارائه و تولیدات خود را محدود به نظرات خود می‌دانند.
۳. **مشتری، صرفاً محل درآمد است:** نوع نگاه به مشتری در بیشتر کارگاه‌های صنعتی این است که مدیر، صرفاً برطرف‌کننده نیاز مالی است در حالیکه در سازمان‌های بزرگ، مشتری سفیر برند است و جایگاه مهمی در کسب و کار ایفا می‌کند.
۴. **عدم توجه به بازخوردهای مشتریان:** در بسیاری از کسب و کارها، مشتریان، منبعی برای دریافت بازخوردها هستند اما در کارگاه‌های صنعتی کوچک، معمولاً به این مساله که به عنوان Voice of Customer شناخته می‌شود؛ توجهی نمی‌شود و آن کسب و کار، هزینه های بیشتری برای بهبود محصولات و خدمات خود باید پردازد.



۵. **عدم ارائه خدمات پس از فروش پایدار:** در بیشتر کارگاه های صنعتی کوچک، خدمات پس از فروش یا بصورت کلی وجود ندارد یا اینکه بصورت پایدار ارائه نمی شود. برای مثال خدمات تعمیر قطعه یا لوازم یک دستگاه، به صورت سیستماتیک انجام نمی شود.
۶. **عدم پاسخگویی به مشتریان:** پاسخگویی به مشتریان در کارگاه های کوچک صنعتی، معمولاً در پایین ترین حد خود قرار دارد و اساساً هیچگونه مرجعی برای پاسخ به نیازها و خواسته های مشتریان وجود ندارد.
۷. **عدم توجه به تبلیغات و برندینگ بر اساس ویژگی های مشتریان:** تبلیغات، برای جذب مشتریان هدف صورت می گیرد. بنابراین وقتی تبلیغی بدون توجه به ویژگی های مشتریان هدف انجام گیرد، تبلیغات یکپارچه و هدفمند انجام نمی شود و هدف مورد نظر برآورده نمی شود. برای مثال در تبلیغات به پیام تبلیغ، لحن انتقال پیام تبلیغ، روان شناسی رنگ ها و جزئیات طراحی توجه چندانی نمی شود و به جای تمرکز بر کیفیت، تمرکز بر کمینه کردن قیمت تبلیغات است.

چالش پنجم: فرهنگ سازمانی

چالش های فرهنگ سازمانی در مدیریت کارگاه های صنعتی در ایران



۱. **عدم وجود کمیته های کاری:** کمیته های کاری در سازمان ها و کارگاه ها صنعتی، وظیفه پرداختن به فعالیت ها یا کنترل کیفیت یا واحد یا محصول را بر عهده دارند. در بسیاری از کارگاه های صنعتی، این رویکرد وجود ندارد و هم افزایی به خوبی صورت نمی گیرد.



۲. **تک روی کارکنان:** در فرهنگ برخی از کارگاه‌های صنعتی، تک روی کارکنان و تنها انجام دادن و به سرانجام رساندن کارها، زیاد مشاهده می‌شود و اصولاً ساز و کار ساختاریافته‌ای برای همکاری میان کارکنان و کارگران به چشم نمی‌خورد.
۳. **عدم وجود فرهنگ مشارکت و نظام پیشنهادات:** در اکثر کارگاه‌های صنعتی کوچک، فرهنگ مشارکت ضعیف است و افراد همکاری مناسبی در کارها با یکدیگر ندارد چون از پایه و اساس، ساختاری برای مشارکت بین افراد تعریف نشده است.
۴. **تاثیر خرده فرهنگ‌ها بر فرهنگ کارگاه:** در فرهنگ کاری کارگاه‌های صنعتی کوچک، فرهنگ کاری برگرفته از خرده فرهنگ‌ها و تجربیات است. در این حالت، افرادی که با خرده فرهنگ‌های خود را
۵. **عدم وجود نظم فرهنگ آراستگی:** در مدیریت کارگاه‌های صنعتی کوچک، نظم و نظام، فرهنگ آراستگی و رعایت اصولی ایمنی کمتر به چشم می‌خورد.
۶. **مقاومت در برابر تغییر:** از آنجایی که برخی از کارگاه‌های کوچک صنعتی، به تحقیق و توسعه و تغییر درک مشترک ندارند و مدیر و کارکنان در برابر تغییر مقاومت دارند، لذا برنامه‌هایی هم در راستای ایجاد تغییرات مثبت در کسب و کار خود در نظر ندارند.
۷. **پایین بودن فرهنگ ایمنی:** در فرهنگ‌های کوچک سازمانی، به دلیل پایین بودن فرهنگ ایمنی و نبود ساختار مناسب، نرخ حوادث و شبه حوادث معمولاً بالا است.

چالش ششم: تفکر مدیر ارشد

چالش‌های تفکر مدیر ارشد در مدیریت کارگاه‌های صنعتی در ایران





۱. **عدم توجه به گزارش‌گیری:** در کسب و کارها و کارگاه‌های بزرگ صنعتی، مدیران ارشد به دنبال گزارش‌گیری و پیگیری تحقق برنامه‌ها هستند اما در کارگاه‌های صنعتی کوچک، کارکنان صرفاً به دنبال اجرا و پیگیری کارها هستند و توجهی به گزارش‌گیری ندارند.
۲. **نگاه رئیس-مرئوس به کارکنان:** در برخی از کارگاه‌های صنعتی کوچک، نوع نگاه مدیر ارشد به کارکنان، نگاه رئیس-مرئوسی است و اساساً مدیر، آزادی عمل زیادی برای اخراج کارگران دارد. به همین دلیل امنیت شغلی افراد تا حدود بسیار زیادی پایین می‌آید.
۳. **بالا بودن سطح خودختاری در مدیر:** یکی از چالش‌های مدیریت کارگاه‌های صنعتی ایران این است که مدیران این کسب و کارها، بسیار خود رای و خودمختار هستند. برای مثال یکی از عبارتهای رایجی که در میان مدیران این دسته از کارگاه‌های صنعتی به چشم می‌خورد این است که می‌گویند: "من تشخیص می‌دهم این کار به این شکل انجام شود".
۴. **عدم وجود تعهد بالا نسبت به رعایت چارچوب‌های سیستماتیک:** در بسیاری از کارگاه‌های صنعتی کوچک، یکی از عمده چالش‌ها در بین مدیران این است که تعهد بالایی نسبت به رعایت چارچوب‌های سیستماتیک در کارکنان وجود ندارد.
۵. **عدم تمایل مدیران به یادگیری:** در این دسته از کارگاه‌های صنعتی در ایران، مدیران ارشد تمایلی به یادگیری ندارند و خود را به عنوان مرجعی در دانش قلمداد می‌کنند. در حقیقت، این دسته از مدیران، تفاوت محسوسی میان علم و تجربه قائل نیستند.
۶. **خود رای بودن مدیر نسبت به جابجایی افراد در کارگاه صنعتی:** در کارگاه‌های صنعتی کوچک، مدیران نسبت به جابجایی افراد، معمولاً بدون در نظر گرفتن شایستگی‌های افراد، نظر بر جابجایی فرد دارند.
۷. **عدم وجود نگاه مبتنی برنامه:** یکی از مشکلات مهمی که مدیران ارشد در کارگاه‌های صنعتی با آن روبرو هستند، عدم داشتن نگاه مبتنی بر برنامه است و بطور کلی، رویکردهای ازپیش برنامه‌ریزی شده وجود ندارد.



چالش هفتم: تحلیل آمار و داده‌ها

چالش‌های تحلیل آمار و داده‌ها در مدیریت کارگاه‌های صنعتی در ایران



1. **تصمیم‌گیری مبتنی بر فرد نه بر اساس داده‌ها:** در کارگاه‌های صنعتی با مقیاس کوچک، تصمیم‌گیری مبتنی بر فرد و دانش محدود او انجام می‌شود و نه بر اساس داده‌ها. لذا این احتمال وجود دارد که درصد خطا در تصمیم‌گیری‌های سازمانی افزایش یابد.
2. **عدم جمع‌آوری داده:** در بسیاری از کارگاه‌های صنعتی کوچک در ایران، داده‌ای بصورت مدون و اصولی جمع‌آوری نمی‌شود تا در ادامه، مورد استفاده قرار بگیرد. این داده‌ها می‌توانند در حوزه‌های مختلفی مانند فنی، مشتریان، تولید، مالی، ایمنی و ... باشند.
3. **عدم امکان تبدیل کردن داده به اطلاعات:** بدلیل اینکه اغلب کارگاه‌های صنعتی کوچک، نگاه درستی به موضوع داده‌های کسب و کار ندارند، لذا فرد متخصصی برای انجام این کار اختصاص نمی‌دهند.
4. **بی‌توجهی به روندهای کسب و کار:** در عمده کسب و کارهای صنعتی کوچک، بسیاری از تحلیل‌ها بصورت روندی انجام نمی‌شود بلکه بصورت نقطه‌ای صورت می‌گیرد. هر دو این تحلیل‌ها، تحلیل‌های مناسبی هستند اما تحلیل‌های روندی، دید بزرگتری نسبت به یک کسب و کار در اختیار مدیران کسب و کار قرار می‌دهد.
5. **نبود هدف‌گذاری بر اساس داده‌ها:** در کسب و کارهای صنعتی با مقیاس کوچک، هدف‌گذاری مدیران بر اساس شهود و تجربه است؛ در حالیکه برای اطمینان حدودی از نتیجه هر تصمیمی، باید بر روی داده‌های آن کسب و کار هدف‌گذاری شود.



۶. **فقدان ابزار مناسب برای الگوبرداری از سایر کسب و کارها:** بطور کلی بنچ مارکینگ یکی از ابزارهای مناسبی است که برای کارگاه های صنعتی کوچک، فرصتی برای بهره بردن از شرایط بالقوه را فراهم می کند. اما برخی از این دسته از کارگاه های صنعتی، فاقد ابزارهای مناسب برای الگوبرداری از سایر کسب و کارها هستند.
۷. **عدم استفاده از نرم افزارهای آماری:** نرم افزارهایی که به تحلیل آماری داده کمک می کنند (مثل رگرسیون)، نقش موثری در استفاده هرچه بهتر از داده ها دارند. اما چون مدیران کارگاه های صنعتی کوچک، نه از داده های کسب و کار به خوبی استفاده می کنند و نه رویکرد منسجی برای نتیجه گرفتن از داده ها دارند، بنابراین از نرم افزاری کاربردی این حوزه نیز استفاده عملی نمی کنند.

این مطالب را هم بخوانید:

چگونه سودآوری و عملکرد کسب و کارمان را افزایش دهیم؟

کلیک کنید