تغيير الأعمال مقابل تشغيلها

على كل مؤسسة أن تؤدي مهمتين في الوقت نفسه. فعليها أن تحافظ على سير عمل اليوم بسلاسة، وأن تستعد للغد أيضاً. ويصف كثير من المديرين ذلك بالتقسيم بين «تشغيل الأعمال» و«تغيير الأعمال». وتساعد هذه الفكرة القادة على تقرير كيفية توزيع ثلاثة موارد محدودة: الميزانية والأشخاص والوقت. وضبط هذا التوازن من أهم أسرار المؤسسة السليمة.

1. تشغيل الأعمال

يشمل تشغيل الأعمال كل ما يُبقي العمليات اليومية قائمة. ويدخل في ذلك خدمة العملاء، ودفع الرواتب، وصيانة المعدات، وحل المشكلات، والحفاظ على جاهزية الأنظمة. وكثيراً ما يُسمى هذا العمل «إبقاء الأنوار مضاءة». وأهدافه هي الكفاءة والموثوقية والجودة الثابتة. ونادراً ما يكون هذا العمل مثيراً، لكنه عندما يتعطل يلاحظ الجميع ذلك فوراً.

مثال: في المنزل، يُبقي دفع الفواتير وشراء الطعام وإصلاح صنبورٍ يسرب الماء شؤون البيت جارية.

في العمل: تقود رنا العمليات في شركة توزيع. وكل يوم يتأكد فريقها من تجهيز الطلبات، وانطلاق الشاحنات في موعدها، ووصول ما طلبه العملاء إليهم.

2. تغيير الأعمال

يشمل تغيير الأعمال المشاريع التي تحسن طريقة عمل المؤسسة أو تحولها. ومن أمثلتها المنتجات الجديدة، والأنظمة الجديدة، والإجراءات الجديدة، والأسواق الجديدة. ولهذا العمل بداية ونهاية، وهدفه أن يجعل الأعمال أفضل أو أسرع أو مختلفة. وتستخدم بعض المؤسسات فئةً ثالثة. فشركة الأبحاث غارتنر مثلاً تقسم الإنفاق على تقنية المعلومات إلى تشغيلٍ ونموٍّ وتحول، حيث يوسع النمو ما تفعله المؤسسة أصلاً، ويصنع التحول شيئاً جديداً.

مثال: تجديد المطبخ أو تعلم لغة جديدة يغير حياة البيت بدلاً من مجرد تشغيلها.

في العمل: تخطط شركة رنا لنظام مستودعات جديد يتتبع كل طلب تلقائياً. وهذا المشروع من أعمال التغيير، ويأتي فوق العمليات اليومية.

3. لماذا يهم التوازن

الميزانية والأشخاص والوقت موارد محدودة، لذلك فإن كل ساعة تُصرف على فئة هي ساعة لا تُصرف على الأخرى. فإذا استهلك التشغيل كل شيء، تتأخر المؤسسة تدريجياً عن منافسيها وعن توقعات عملائها. وإذا استهلك التغيير كل شيء، تتراجع الخدمة اليومية، ويكون العملاء أول من يشعر بذلك. وعادةً ما يحتاج التشغيل إلى الحصة الأكبر، لأن العمليات لا تتوقف أبداً. والمهمة الحقيقية ليست اختيار جانب واحد، بل إيجاد المزيج الذي يناسب وضع المؤسسة.

مثال: الأسرة التي تنفق كل مالها على التجديدات قد تعاني في دفع فواتيرها الشهرية.

في العمل: تعرف رنا أن النظام الجديد مهم للمستقبل. وتعرف أيضاً أن أسبوعاً واحداً من التأخر في التوصيل قد يُفقد الشركة عملاء مهمين.

حقوق الطبع والنشر محمية © - أكاديمية أساسيات (شركة أساسيات للخدمات الاستشارية)

4. علامات التحذير

تظهر زيادة التشغيل في صورة مؤسسة تبدو عالقة في مكانها. فالمشكلات نفسها تعود كل شهر، والأنظمة القديمة تُرقع مرةً بعد مرة، والأفكار الجيدة تنتظر سنواتٍ حتى تحظى بالاهتمام. أما زيادة التغيير فتظهر في صورة فرق متعبة وخدمة متراجعة. فالمشاريع تتنافس على الأشخاص أنفسهم، والمواعيد النهائية تتأخر، والعمل اليومي يُنجز على عجل أو لا يُنجز أصلاً. وكلتا الحالتين إشارة إلى ضرورة مراجعة التقسيم من جديد.

مثال: السيارة التي تُصلح دائماً ولا تُستبدل أبداً، والبيت الذي يبقى نصف مجدد دائماً، وجهان للمشكلة نفسها.

في العمل: تلاحظ رنا أن أفضل مشرفيها يقضون معظم أسبوعهم في اجتماعات المشروع. وفي الوقت نفسه تبدأ شكاوى العملاء من تأخر الطلبات في الارتفاع.

5. تحديد التقسيم

لا يوجد تقسيم واحد صحيح لكل المؤسسات. فهو يعتمد على الاستراتيجية، والسوق، وعمر الأنظمة، ومقدار المخاطرة الذي تتحمله المؤسسة. فالشركة في سوقٍ سريعة التغير تحتاج عادةً إلى تغييرٍ أكثر، بينما قد تعطي المؤسسة المستقرة والخاضعة لتنظيمٍ صارم وزناً أكبر للتشغيل الموثوق. ومن العادات المفيدة إدراج كل الأعمال والنفقات تحت التشغيل أو التغيير، ثم السؤال عما إذا كان المزيج يدعم الاستراتيجية. وينبغي للقادة مراجعة التقسيم بانتظام، لا فقط عند ظهور المشكلات.

مثال: قبل موسم الأعراس المزدحم، يركز مخبزٌ صغير على سير العمل بسلاسة، ويؤجل قائمته الجديدة إلى الأشهر الهادئة.

في العمل: تُدرج رنا ومديرها كل مهمة ومشروع تحت التشغيل أو التغيير. ويتفقان على أتمتة تقريرين روتينيين، وعلى تخصيص فريق واضح ومحدود لمشروع المستودع.

6. حماية التشغيل أثناء التغيير

يجب ألا يعطل التغيير العمل اليومي الذي يموله. ويحمي القادة الجيدون أعمال التشغيل بتخصيص أشخاص للمشاريع، أو على الأقل بوضع حدود واضحة لوقت من يجمعون بين العملين. ويُدخلون التغييرات الكبيرة على مراحل، ويختبرونها أولاً في موقع واحد، ويُبقون طريقاً للعودة إذا حدث خطأ. وعندما يتم التغيير بهذه الطريقة، تبقى خدمة اليوم موثوقة بينما تصل تحسينات الغد.

مثال: المطعم الذي يجدد قسماً واحداً في كل مرة يستطيع أن يواصل خدمة ضيوفه أثناء العمل.

في العمل: تطلق رنا النظام الجديد في مستودع واحد أولاً، بينما يبقى النظام القديم جاهزاً كبديل احتياطي. ولا تعممه الشركة على المواقع الأخرى إلا بعد أن يعمل جيداً.

الخاتمة

وخلاصة القول، تحتاج كل مؤسسة إلى تشغيل الأعمال وتغييرها معاً. فالتشغيل يخدم العملاء اليوم، والتغيير يضمن أن تبقى المؤسسة قوية غداً. ومن المهم الانتباه لعلامات الإفراط في أيٍّ منهما، وتحديد التقسيم وفق الاستراتيجية، ومراجعته بانتظام. فأقوى المؤسسات تتغير بثقة لأن عملياتها اليومية تبقى قوية.

حقوق الطبع والنشر محمية © - أكاديمية أساسيات (شركة أساسيات للخدمات الاستشارية)