

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



## مدیریت کسب و کار و بهره وری

مدرس: ناهید خوشنویس

سال تحصیلی: بهار 1400  
دانشگاه آزاد اسلامی ( واحد تهران غرب )

## بسم الله الرحمن الرحيم

مهارتهای لازم برای راه اندازی و توسعه کسب و کار

۱- مهارتهای ارتباطی

۲- مهارتهای مدیریتی

۳- مهارت طراحی کسب و کار

۴- آگاهی از مقررات و قوانین کسب و کار

۵- مهارتهای فنی

## مهارتهای ارتباطی {بخش اول}

مهارت های ارتباطی

این مهارت ها به رفتارهایی گفته می شود که شخص می تواند از طریق آنها به نحوی با دیگران ارتباط برقرار کند که به بروز پاسخ های مثبت و پرهیز از پاسخ های منفی بینجامد. ارتباطات انسان با انسان بطور کلی بر دو نوع است : الف : ارتباطات کلامی ب : ارتباطات غیر کلامی

- ارتباطات کلامی

مجموع روابطی را که از طریق گفتن و گفتگو حاصل می شود ارتباط کلامی می گویند . برای اینکه در شغل خود موفق شویم باید از کلمات با دقت استفاده کنیم . هر کلمه ای احساسات ، عواطف خاص و عملکرد متفاوتی را در افراد برمی انگیزد . اگر کلمات در جا و مکان مناسب خود بکار برده شوند به سرعت برق بر جسم و روح افراد تاثیر می گذارند .

بنابراین شایسته است در هنگام مواجهه با مشتری از بکارگیری کلمات منفی همچون : نمی توانم ، غیرممکن است ، امکان ندارد، هرگز و ... پرهیز شود. شما باید از نیروی کلمات و تاثیری که در دیگران دارند آگاهی داشته باشید .

کلمات ، در پیامی که به دیگری منتقل می کنید تاثیر فراوانی دارند . بنابراین از بکار گرفتن کلمات برحسب عادت و بدون اندیشه خودداری کنید .

فراموش نکنید که فرمان دادن یکی از برخورد های محکوم به شکست است . برای این که سخنان شما نافذ و موثر واقع شود باید نظریات خود را با کلمات مناسب و در چار چوب مشخص مطرح کنید . کلمات می توانند تاثیر مثبت داشته باشند و یا با ایجاد حالت تدافعی گفت و گو را به بحث و جدل بکشانند . پس چارچوب پیام خود را با دقت مشخص کنید و سپس با صراحت و بدون پیشداوری حقایق را با لحن و کلامی غیر مغرضانه شرح دهید .

بیان الفاظی دلپذیر و موزون موجب می شود که شخص مقابل با متانت گوش فرا می دهد ، حقایق را جمع بندی کند و به فکر حل مساله باشد .

اما عبارات مغرضانه و کینه جویانه اغلب خشم فرد دیگر را برمی انگیزد و او را به جبهه گیری دعوت می کند و در نهایت روابط ، را به دشمنی و تعارض و نبرد می کشاند .

یک کلمه باید دقیقا مفهوم مورد نظر ما را در بر داشته باشد ، نه کمتر و نه بیشتر . به طور کلی کلماتی را انتخاب کنید که در الگوی زیر بگنجد . (( صریح ، کوتاه ، دقیق ، مودبانه ، صحیح و پر محتوا )) کلمات باید روشن و صریح باشند ، یعنی بتوانند به درستی درونیات شما را به دیگران منتقل کنند . مطلب را مختصر و مفید بیان کنید تا مخاطبین شوق شنیدن را از دست ندهند .

تحقیقات نشان می دهد که آدمی تنها قادر است بین 5 تا 9 نکته را در آن واحد به ذهن بسپارد . پیام خود را تا آنجا که می توانید کامل بیان کنید .

{ ناهید خوشنویس } { به نام تعالی } { مدیریت کسب و کار و بهره‌وری }

برای درک ارتباط کلامی با مهارت‌های چهارگانه ارتباط کلامی آشنا می‌شویم .

«شنیدن و گفتن، خواندن و نوشتن» مهارت‌های چهارگانه ارتباط کلامی هستند که آدمیان به طور طبیعی به ترتیب زیر آنها را آغاز می‌کنند:

مهارت / سن شروع

- گفتن / 2 سالگی

- شنیدن / 4 سالگی

- خواندن / 6 سالگی

- نوشتن / 8 سالگی

ما از زمانی که متولد می‌شویم می‌شنویم اما شنیدن بعنوان مهارت از زمانی آغاز می‌شود که فرد تصمیم می‌گیرد و با اراده انجام می‌دهد در این زمینه بیشتر توضیح داده می‌شود.

### **1- مهارت کلامی (گفتن)**

مکالمه، نخستین ابزار مدیریتی است. مکالمه در واقع چگونگی برنامه‌ریزی زندگی و سازمانی کارها و نحوه ایجاد رابطه با همکاران و مشتریان است.

مکالمه نحوه درک احساسات اشخاص، تفکر و اعمال آنها و راهی برای تاثیرگذاری بر دیگران و تاثیرپذیری از آنهاست. زبان، نوعی سیستم ارتباطات انسانی مبتنی بر اصوات گفتاری است که به عنوان نمادهای قراردادی مورد استفاده قرار می‌گیرد.

حواس ما، پیوسته ما را آماج بمبارانی از علائم قرار می‌دهد تا وادار شویم آنها را تفسیر کرده و در بانک اطلاعاتی خود ذخیره سازیم.

سخن گفتن فن یا هنری است که آدمی به وسیله آن بر دیگران تأثیر می‌گذارد. دیگران را ترغیب و اقناع می‌کند و همواره در مراودات اجتماعی کاربرد دارد.

در اولین لحظه برقراری ارتباط شما با سلام و یا احوال‌پرسی قدرت بیان خود را نشان می‌دهید.

اینکه چقدر با صلابت سلام کنید یا از روی ترس یا ناراحتی و یا چیز دیگری، وضعیت روحی شما را نشان می‌دهد.

گفتن در بین مهارتهای چهارگانه بیشترین کاربرد را دارد و برای برقراری ارتباط مهم تلقی می‌شود.

لذا بایستی در هنگام سخن گفتن و یا سخنرانی نکاتی را رعایت کنیم.

1. خوب گوش کردن ما را برای بهتر گفتن آماده می‌کند.
2. مطالعه کردن به ما فرصت می‌دهد تا حرفی برای گفتن داشته باشیم.
3. درباره آنچه اطلاعات نداریم اظهار نظر و صحبت نکنیم.
4. از به کار بردن کلماتی که معنای آن را نمی‌دانیم خودداری کنیم.
5. به جز آغاز ارتباط سعی کنید اگر از شما پرسش نشد درباره خودتان سخن نگویید.
6. هنگام گفتگو به دیگران نیز فرصت گفتن بدهید.
7. درباره آنچه علاقمند هستید و اطلاعات دارید صحبت کنید.
8. سعی کنید از نظرات بزرگان هنگام سخن گفتن نقل قول کنید.
9. در سخن گفتن از دیگران تقلید نکنید.

## 2- مهارت شنود(شنیدن)

بیشتر افراد، زمانی گوش دادن را امری مهم می‌پندارند که مطمئن باشند اطلاعاتی را که از طریق گوش دادن دریافت می‌کنند، در زمینه‌های مختلف سودمند هستند.

شرکت‌ها از طریق گوش دادن به مشتریان خود، می‌توانند اطلاعات هدفمند در خصوص محصولات یا خدمات خود کسب کنند.

گوش دادن به مشتریان می‌تواند اطلاعات زیادی را در خصوص رقابت در دسترس قرار دهد. هنگامی که مشتری باور کند نماینده فروش سازمان به حرف‌های او گوش می‌دهد، اعتمادش جلب و رضایتش بیشتر شده و احتمال انجام معاملات آینده‌وی با سازمان افزایش می‌یابد.

{ ناهید خوشنویس } { به نام تعالی } { مدیریت کسب و کار و بهره‌وری }

گوش دادن یعنی اینکه فرد به هنگام شادی یا اندوه، خواستار درک و پذیرش دیگران باشد. تمرکز بر مهارت ویژه گوش دادن، به فرد کمک خواهد کرد تا ضمن پیشرفت در آن، برای معنا بخشیدن به ارتباطات خود، از مجموعه مهارت های پیشرفته تری برای این منظور استفاده کند.

سرچشمه بسیاری از مشکلات روزمره، عدم توجه به سخنان دیگران است. چرا که بسیاری اوقات بدون اینکه بدانیم دیگری درباره چه چیزی سخن خواهد گفت فکر می‌کنیم همه چیز را می‌دانیم.

اندیشمندان بزرگ بر این باورند که (دو باید شنید و یکی باید گفت) از طرفی کسانی که خودشان را علم کل می‌دانند، اهمیت و ارزشی برای شنیدن قائل نیستند. در حالیکه «شنیدن، بهره‌مندی از دانایی تمامی افرادی است که با آنان زندگی می‌کنیم».

. حال چگونه از این مهارت بهتر و بیشتر بهره‌مند شویم :

1. بپذیریم که دیگران حق حرف زدن و حرفی برای گفتن دارند.

2. از قطع کردن حرف دیگران خودداری کنیم.

3. همواره سعی کنید فقط به حرف یک گوینده گوش فرا دهید.

4. شنونده فعالی باشید یعنی آنچه را که گوینده درست می‌گوید تأیید نمایید.

5. اگر ابهامی درباره سخنان گوینده دارید سؤال کنید.

6. برای کودکان و نوجوانان خیلی مهم است که والدین آنان به سخنانشان گوش دهند.

7. گوش دادن یعنی اینکه برای دیگران و حرف آنان احترام قائل هستید.

### 3- مهارت خواندن

خواندن سومین مهارت ارتباطی است که به طور طبیعی آدمیان از 6 سالگی آن را شروع می‌کنند، توانایی

خواندن امتیازی است که انسانها را به دو دسته باسواد و بیسواد تقسیم می‌نماید و مهارتی است که این

فرصت را ایجاد می‌کند تا ما بتوانیم از اندیشه‌های انسانهای بزرگ که عمدتاً "مکتوب است، بهره‌مند شویم.

واقعیت این است که ما چیزی درباره روش صحیح خواندن و مطالعه نمی‌دانیم و متأسفانه در مدرسه و

دانشگاه هم چیزی راجع به چگونه درس خواندن به ما نیاموخته‌اند.

{ ناهید خوشنویس } { به نام تعالی } { مدیریت کسب و کار و بهره‌وری }

با این حال نکات مهمی است که به ما کمک می‌کند تا با درست خواندن به سوی یکی از اساسی‌ترین نمادهای خودشکوفایی یعنی نوشتن حرکت کنیم.

هر کس هر مطلب یا هر موضوعی را وقتی برای دومین بار می‌خواند بهتر و عمیق‌تر درک می‌کند. بنابراین تکرار در مطالعه ابزاری مهم در یادگیری است.

برای مطالعه فعال، نوشتن نکات مهم در حین خواندن ضروری است. خواندن بدون یادداشت برداری علت مهم فراموشی است.

خواندن با خط کشیدن زیر نکات مهم، حاشیه نوشتن، خلاصه‌نویسی و یادآوری دوام می‌یابد. حتماً باید در حال مطالعه خلاصه برداری کنید.

پیش از مطالعه از صرف غذاهای چرب و سنگین خودداری کنید.

حداکثر زمانی که افراد می‌توانند فکر خود را برای مطالعه روی موضوعی متمرکز کنند **30** دقیقه است پس از مطالعه **10** دقیقه استراحت کنید.

پژوهشگران ثابت کرده‌اند اگر **30** درصد وقت خود را به خواندن و **70** درصد دیگر را به یادآوری اختصاص دهید بسیار مفیدتر از آن است که تمام وقت خود را به خواندن بگذرانید. بهتر است پس از مطالعه، مطالب را به زبان خودتان بازگو نمایید.

خواننده باید آنچه را می‌خواند بفهمد

#### **4-** مهارت نوشتن

زبان و خط عمده‌ترین شیوه‌های ارتباط کلامی است و انسانها برای بیان احساسات بیشتر از زبان و برای ابراز افکار عمدتاً از خط یاری می‌طلبند.

توسعه علمی جهان نیز مدیون اختراع چاپ است که به تکثیر و توسعه افکار و نوشته‌های آدمیان انجامیده است.

اگرچه خوب نوشتن کار دشواری است و نوشتن سخت‌ترین مهارت ارتباطی است اما چگونه بهتر بنویسیم:

1. مدت کوتاهی قبل از آغاز نوشتن، درباره موضوع فکر کنید.
2. نوشته کوتاه حداقل با بیش از 3 بخش «مقدمه، متن و نتیجه» تشکیل شود.
3. نوشته بلند حداقل بایستی دارای پنج بخش «تیترا، مقدمه، متن، نتیجه و منابع» باشد.
4. برای خوب نوشتن به طور گسترده مطالعه کنید.
5. غلط‌انمایی و یا املائی در نوشته تأثیر شگرف بر خواننده دارد.
6. از نوشتن کلماتی که معنای آن را نمی‌دانید، خودداری کنید.
7. دقت کنید نوشته‌ها از گفته‌ها تأثیر جدی‌تر و ماندگارتری بر دیگران می‌گذارد.
8. همیشه بایستی متن نوشته پس از اتمام نوشتن و قبل از ارسال به گیرنده یک بار خوانده شود.

## - مهارت بازخورد

در فرآیند ارتباطی، بازخورد برگشت نتیجه پیام به فرستنده پیام به گونه‌ای است که فرستنده پیام از وضعیت ارسال پیام و نحوه دریافت آن آگاه باشد.

فرایند ارتباطی، بدون بازخورد، کامل نخواهد شد. در بازخورد اطلاعاتی، گیرنده پیام، اطلاعات دریافت شده را به صورت فرستنده، ارسال می‌کند.

بازخورد اطلاعاتی ممکن است به اشکال مختلف در فرایند ارتباطی دیده شود. رفتاری که از شنونده سر می‌زند و حالتی که پس از شنیدن خبری در چهره شنونده به وجود می‌آید، می‌تواند بازخوردی برای فرستنده پیام به شمار آید.

بازخورد به مفهوم تمامی پیام‌های کلامی و غیرکلامی است که در جریان رابطه‌ای متقابل بین افراد رد و بدل می‌شود و بر چگونگی برقراری ارتباط آنها تأثیر می‌گذارد.



{ ناهید خوشنویس } { به نام تعالی } { مدیریت کسب و کار و بهره وری }

یکی از عوامل مهم در برقراری ارتباط موثر، داشتن بازخورد مناسب است. نبود بازخورد را در واقع می توان به عنوان عامل اختلال در برقراری ارتباط موثر تلقی کرد.

تصورات فرستنده درباره انگیزه های دریافت کننده، باید از طریق دریافت بازخورد آزمایش شود. در صورت استفاده از نظرات و واکنش های گیرنده درباره پیام، ارتباطات از قدرت نفوذ بیشتری برخوردار خواهد شد. اطلاعات بازخورد، در واقع مکانیسم سنجش اثربخشی ارتباطات محسوب می شود.

با بهره گیری از بازخورد، می توان به میزان اثر اقدامات ارتباطی پی برد.

اطلاعات بازخورد، فرستنده را از کمبودها و نارسایی ها آگاه ساخته و او را قادر می سازد تا نسبت به رفع آنها و بهسازی ارتباطات بکوشد.

مدار بازخورد، صحت اطلاعات منتقل شده را افزایش می دهد، اما از سرعت انتقال می کاهد.

بنابراین، در هر زمان با توجه به اینکه کدام عامل (صحت یا سرعت) بیشتر مورد نظر است، می توان در مورد مدار بازخورد تصمیم گرفت

### مهارت های مدیریتی {بخش دوم}

یکی از مسائلی که همیشه افراد حین شروع کسب و کار با آن برخورد می کنند انجام دادن همه ی کارها به دست خود می باشد. به همین خاطر آنها همواره احساس می کنند که " جنگجویی تنها هستند "، بر همین اساس کاری که باید انجام دهند، این است که چگونه تفویض اختیار و سپردن کارها و در یک کلام مهارت های مدیریتی را بیاموزند.

برای اداره ی هر کسب و کاری علاوه بر دانش بازار نیازمند مهارت های مدیریتی زیادی نیز هستیم.

مهارت مدیریتی یعنی توانایی داوری در کار یا به وسیله مردم به انضمام آگاهی از فن تشویق و به کار گرفتن شیوه های رهبری مؤثر. در ادامه مهارت های اصلی مدیریت کسب و کار و چگونگی پرورش آنها بیان شده است.

{ ناهید خوشنویس } { به نام تعالی } { مدیریت کسب و کار و بهره‌وری }

### مدیریت علم است یا هنر

\* این دو لازم و ملزوم هم هستند. تجربه و علم آموزی و هنر استفاده از آن ..... همگی مورد توجه بوده و همانگونه که هنر از ذات سرچشمه میگیرد داشتن علم، آگاهی‌های کافی نیز برای یک مدیر، لازم است. در واقع هنر، علم را از خشکی درآورده و انعطاف پذیر می‌کند. علم اگر آکادمیک باشد موفقیت آن در عرصه مدیریت بیشتر است.

\* یک مدیر موفق هم باید علم و آگاهی‌های لازم را دارا باشد و هم هنر استفاده از آن را  
\* بنابراین میتوان نتیجه‌گیری کرد که یک مدیر موفق با توجه به آنکه هنر ذاتی است اما اگر مدیریتی آکادمیک و علمی را نیز مد نظر قرار دهد به تکامل در مدیریت خود نزدیک خواهد شد

### سطوح مدیریت

سه سطح برای مدیران در سازمان‌ها یا بنگاه بزرگ

1- مدیران ارشد

2- مدیران میانی

3- مدیران عملیاتی

### مدیران ارشد:

در بالاترین نقطه سازمانی قرار دارند یا نزدیک به آن مسئول تصمیم‌گیری‌های سازمان و اجرای سیاست‌های هستند که بر همه اعضا سازمان تاثیر دارد.

با عناوینی چون: (معاون- رئیس - مدیر کل - مدیر عامل - رئیس هیئت مدیره)

### مدیران میانی:

بین مدیران ارشد و عملیاتی قرار دارند. مسئول تبدیل اهداف تعیین شده مدیران ارشد به جزئیات هستند

با عناوینی چون: مدیر گروه - رئیس واحد - مدیر منطقه مدیر بخش - رئیس دانشکده

### مدیران عملیاتی:

اصولا سرپرست می‌نامند. مسئول هدایت فعالیت‌های روزانه کارکنان عملیاتی هستند

مهارت های سطوح مدیریت

- 1- مهارت فنی
- 2- مهارت انسانی
- 3- مهارت ادراکی

**وظایف مدیران**

1. برنامه ریزی
2. سازماندهی
3. رهبری
4. تامین نیروی انسانی
5. کنترل و نظارت

**1- برنامه ریزی:**

اولین گام برای مدیریت می باشد. برای اینکه به اهداف خود برسیم باید برنامه ریزی کنیم . یعنی پیش بینی و مشخص کردن مسیر در حال حاضر کجا هستیم و باید به کجا برسیم و برنامه ریزی پلی از حال به آینده است

❖ مرحله اول تعیین جایگاه:

شناسایی موقعیت ( بررسی شرایط موجود، بررسی بازار موجود، نیاز سنجی، رقبا چه کسانی هستند؟ بررسی موقعیت خودمان، نقاط قوت و ضعف خود و رقبا و بازار ( شناخت کلی نسبت به محیط و موقعیت سازمان) را تعیین جایگاه می گویند

❖ مرحله دوم شناخت مسئله:

مسئله و مشکل سازمان را شناسایی کنیم و برای رسیدن به هدف باید مشکل سازمان را پیدا کنیم

❖ مرحله سوم تعیین گزینه:

گزینه های مختلفی را برای حل مسئله و برطرف کردن مشکل بیابیم

❖ مرحله چهارم انتخاب گزینه:

باید بهترین گزینه را برای حل مشکل سازمان از بین گزینه ها انتخاب کنیم

❖ مرحله پنجم اجرا:

در این مرحله گزینه منتخب را در سازمان اجرا می کنیم

❖ مرحله ششم ارزیابی:

در این مرحله روشی را که در سازمان برای حل مشکل استفاده کردیم را مورد ارزیابی قرار داده ، اگر این روش باعث بر طرف شدن مشکل بوده که ادامه می دهیم واگر استفاده از این روش تغییری در حل مشکل ایجاد نکرده مجدد به مرحله تایین گزینه برگشته و گزینه ای جدید انتخاب می کنیم ومراحل دیگر را ادامه داده

2- سازماندهی:

سازماندهی به معنای فراهم آوردن امکانات و وسایل مورد نیاز، ایجاد روابط کاری، مسئولیت ها و اختیارات به نحو مطلوب و موثر برای رسیدن به اهداف است.

3- تامین نیروی انسانی:

تلاش برای پر کردن و پر نگه داشتن پست های و جایگا های سازمانی

شامل مراحل:

1- جذب

2- گزینش(کتبی -شفاهی - عملی)

3- استخدام(بالقوه موفق ها - بالفعل موفق ها -خنثی)

4- ارتقا

5- نگهداری ( فیزیکی - روانی)

مرحله اول در تامین نیروی انسانی جذب: که به معنی فراخوان دادن و اطلاع‌رسانی جهت جذب نیروی

انسانی طبق نیاز (اولین قدم برای تامین نیروی انسانی)

مرحله دوم گزینش: در مرحله بعدی این افراد را گزینش میکنند از طریق آزمون کتبی و شفاهی و عملی.

در واقع در آزمون کتبی بار علمی افراد را میخواهند و در آزمون شفاهی یا مصاحبه که در آن افراد را از لحاظ

روانکاو، هوش، اعتقادی و ... در کل میخواهند بدانند آن شخص مناسب سازمان هست یا خیر و در آزمون

عملی به مهارتهای عملی کارکنان توجه می‌شود.

مرحله سوم استخدام:

الف: بالقوه موفق‌ها

ب: بالفعل موفق‌ها

ج: بخت و اقبال

الف: بالقوه موفق‌ها: افراد توانمند با پتانسیل بالا که در ابتدای کار، با توقع بسیار کم که در آینده میتوانند

چرخه اهداف سازمان را به خوبی بچرخانند. با حقوق کم قانع هستند و مدام تلاش می‌کنند تا پشرفت‌لام را

داشته باشند. این افراد را به راحتی می‌توان شکل و فرم دلخواه راداد.

ب: بالفعل موفق‌ها: کسانی هستند با اطلاعات و تجربه کاری بالا که چندین سال کار کردند و میتوانند در

بدو ورود کمک کنند و بالفعل موفق دارای تجربه و اطلاعات بالا هستند که با هر حقوقی و هر جایی استخدام

نمیشوند پس مستلزم صرف هزینه‌گزار هستند. افراد بالقوه موفق ماندگاریشان در سازمان خیلی بالاست

ولی افراد بالفعل موفق ماندگاریشان در سازمان خیلی پایین است.

ج: بخت و اقبال: افرادی که از طریق پارتی وارد سازمان می‌شوند

{ ناهید خوشنویس } { به نام تعالی } { مدیریت کسب و کار و بهره وری }

نقاط مثبت بالقوه موفق: انرژی زیادی دارن - قانع تر هستند - مدیر راحتتر می تونه به آنها شکل دهد  
نقاط منفی بالقوه موفق: تجربه کمتر - خطاهای بیشتر - دوست داشتن آنها به زیر دست محور بودن  
نقاط مثبت بالفعل موفق: صبورتر - خطای کمتر - تجربه بیشتر  
نقاط منفی بالفعل موفق: پر توقع

#### مرحله چهارم ارتقاء:

❖ از یک جایگاه به جایگاه بالاتر رفتن. در این حالت جایگاه قبلی خالی میماند و به دانش شخص اضافه و حقوق او اضافه میشود و تخصص او افزایش می یابد و بنابراین آموزش های لازم را نیز باید ببیند.  
❖ آموزش دو دسته است. ۱: آموزش هنگام ورود به سازمان. ۲ آموزش هنگام ارتقاء. برای پرسنل سازمان

#### مرحله پنجم نگهداری:

وقتی امنیت شغلی را شخص دارا باشد در پست مورد نظر نگه داری میشود. نگهداری از دو بعد است:  
📁 - بعد جسمی: وقتی کارمند استخدام میشود، باید مدیر مواظب جسم کارمند باشد. نهایت ایمنی شغلی استاندارد در کار مانند انجام کار فنی و رعایت ایمنی های لازم مانند استفاده از کلاه ایمنی و بحث ارگونومی  
📄 - بعد فکری: کارمند دارای آرامش روحی روانی باشد مثلا از نظر مقدار حقوق موقعیت کاری و تثبیت در شغلش که آیا ماندنی هست یا خیر در آن شغل .... تا بتواند کارایی لازم در آن شغل را دارا باشد.

#### 4- رهبری:

به معنای اداره، مدیریت، راهنمایی و هدایت نیروهای تحت سرپرستی است

## مهارت رهبری

رهبری یکی از مهمترین مهارت‌های مدیریت است. رهبری شامل سازماندهی کارآمدی از منابع در جهت نیل به اهداف سازمان است. رهبری شامل مدیریت منابع انسانی همراه باتشخیص توانمندی‌های نقاط ضعف هر عضو تیم است، بدین معنا که به رهبری و هدایت افراد به سوی نیل به هدف مشترک تلقی می‌شود. رهبری همچنین تخصیص صحیح کار به منابع و برنامه‌ریزی و بکارگیری راهکارهای تعیین شده و مساعدت به اعضای تیم برای به اتمام رساندن موفق را هکارها است.

### تئوری بلد راه کاروان

- اصل تئوری عمل : رهبر بتوان تئوری را اجرا کنند.
- اصل تسهیل : علاقه رهبر برای رسیدن تحت فرمانش به مقصد و لذا باید مسیر را برای آنان ساده نماید.
- اصل تدریجی : گام به گام مراحل را انجام دهد.
- اصل لقمان : شایستگی ، علم و صلاحیت رهبری را داشته باشد.
- اصل سقراط : رهبری که توانایی دارد باید نیروهایش را بشناسد و هر کس را بر اساس شایسته‌سالاری در کار مربوطه قرار دهد.
- شروع از خود : در هر کاری ابتدا برای خود انجام دهد سپس برای نیروهای تحت پوشش

### 5-کنترل و نظارت :

به معنای اطمینان از اجرای سیاست‌ها و برنامه‌های سازمان میراث فرهنگی ، صنایع دستی و گردشگری ، ارزیابی عملکرد نیروهای تحت

سرپرستی و مقایسه نتایج بدست آمده با نتایج مورد انتظار و بررسی علل مغایرت آنها.

## مه‌ار تهای کسب و کار {بخش سوم}

### مفهوم کسب و کار :

- کسب و کار Business یک سازمان است که برای فراهم کردن کالا، خدمات و یا هر دو به مشتری ایجاد شده است.
- کسب و کار در اقتصاد سرمایه داری حکم فرماست، بیشتر کسب و کارها که مالک آن‌ها بخش خصوصی است برای این ایجاد شده‌اند که سودساز باشند و دارایی صاحب‌شان را بیشتر کنند
- کسب و کارها می‌توانند ناسودبر باشند و یا مالک آن‌ها دولت باشد.
- نویسندگان مختلف، تعاریف متفاوتی از کسب و کار دارند
- در واژه نامه‌ی آکسفورد، کسب و کار به معنی خرید و فروش و تجارت آمده است.
- در واژه نامه‌ی لانگ‌من، کسب و کار به فعالیت پول در آوردن و تجارتي که از آن پول حاصل شود، گفته می‌شود.

### به زبان ساده، کسب و کار عبارت است

حالتی از مشغولیت و به طور عام، شامل فعالیتهایی است که تولید و خرید کالاها و خدمات با هدف فروش آنها را به منظور کسب سود، در بر می‌گیرد.



## ویژگی های کسب و کار:

- 1- فروش یا انتقال کالاها و خدمات برای کسب ارزش
- 2- معامله کالا یا خدمات
- 3- تکرار معاملات
- 4- انگیزه سود (مهمترین و قدرتمندترین محرک اداره امور کسب و کار)
- 5- فعالیت توأم با ریسک، کسب و کار، همیشه بر آینده متمرکز است و عدم اطمینان، ویژگی آینده است. از این رو، همواره کسب و کار توأم با ریسک است.

## **هدف راه اندازی کسب و کار**

یک کسب و کار هنگامی راه اندازی می شود که شخصی به این نتیجه برسد که می تواند از طریق تولید کالا یا خدمات و فروختن آن به مردم، سود کسب کرده، یا به جامعه خود خدمت کند.

تمام کسب و کارهای موجود، اهداف مشابهی دارند. یکی از اهداف مهم صاحب کسب و کار آن است که از طریق کسب و کارش به خواسته هایش جامه عمل بپوشاند تا موفق باشد.

مهمترین هدف کسب و کار، کسب سود برای حفظ موجودیت و ابقای خود است.

اگر کسب و کار شرکتی سود نکند، ورشکست خواهد شد و فعالیتش پایان خواهد یافت.

کسب و کارها علاوه بر هدف یادشده، اهداف دیگری نیز دارند:

بعضی از کسب و کارها می خواهند در بازار سهم بیشتری داشته باشند.

بعضی از کسب و کارها نیز می خواهند محصولاتی تولید کنند که بالاترین کیفیت ممکن را داشته باشند.

{ ناهید خوشنویس } { به نام تعالی } { مدیریت کسب و کار و بهره‌وری }

ممکن است هدف بعضی از کسب و کارها کسب سود نباشد و به دنبال فعالیتهای خیرخواهانه باشند.

مؤسسات خیریه جز این دسته از کسب و کارها به حساب می‌آیند.

البته مؤسسات خیریه نیز به درآمد کافی برای پوشش دادن هزینه‌هایشان نیاز دارند. چون این‌گونه مؤسسات معمولاً درآمد مستقلاً ندارند، برای ادامه فعالیت باید حمایت‌های مالی بخش‌های مختلف جامعه و دولت را جلب کنند، وگرنه توان لازم برای ادامه فعالیت را نخواهند داشت.

### اهداف کسب و کار

اهداف کسب و کار، بخشی از فرایند برنامه‌ریزی و توصیف آنچه که یک شرکت انتظار دارد؛ می‌باشد که در طی یک دوره زمانی خاص می‌خواهد انجام دهد.

بنگاه‌ها معمولاً اهداف خود را در برنامه‌های کاری خود مشخص می‌کنند. تعیین اهداف به شما کمک می‌کنند زمان و انرژی محدود خود را بر آنچه مهم است متمرکز کنید.

اهداف ممکن است به کل شرکت، بخش‌ها، کارکنان، مشتریان یا هر بخش دیگری از کسب و کار مربوط باشد. وقتی اهداف کسب و کار را در نظر می‌گیرید، ذهن شما احتمالاً بیشتر به دنبال جذب مشتری‌ها است یا اینکه پول بیشتری کسب کند.

این اهداف مهم هستند، اما آنها تنها بخشی از اهداف اساسی کسب است. این موارد همیشه هستند اما آنچه فراتر از اینها قرار دارد، اهدافی چون خلاقیت بیشتر در کسب، رضایت مشتری، ایجاد برند منحصر به فرد برای شما و....

بهترین رویکرد، تعیین اهداف کسب و کار بلند مدت و کوتاه مدت است.

{ ناهید خوشنویس } { به نام تعالی } { مدیریت کسب و کار و بهره‌وری }

اول، ایجاد یک دیدگاه بزرگ و نگاه از بالا برای به دست آوردن یک دید کلی به کار، سپس به اهداف خاصی که با اهمیت تر هستند، تلاش های فوری خود را بر آنها متمرکز کنید.

**چهار دلیل دقیق و مهم وجود دارد که چرا کسب و کار باید اهداف داشته باشد.**

### **1. موفقیت را اندازه گیری کنید**

– سازمان های خوب همیشه باید تلاش کنند که بهبود، رشد و کارآیی بیشتری داشته باشند.  
تعیین اهداف، بهترین راه برای سنجش موفقیت شرکت است

### **2. انسجام رهبری**

– اهداف تعیین شده، اطمینان حاصل می کند که همه می دانند سازمان تلاش می کند چه چیزی به دست بیاورند؟! اگر اهداف کسب و کار معین نباشد، هرکس راهی را می رود و مدیر کسب و کار که قلب شرکت است دیگر نمیتواند اعضا را رهبری کند.

### **3. دانش قدرت است**

– اگر یک کارمند اهداف را بداند و درک کند، یعنی علم به اهداف داشته باشد او می تواند تصمیمات روزانه بر اساس اهداف بلند مدت و میان مدت که ایجاد شده است، را آسان تر اتخاذ کند.

### **4. اهداف را بازبینی کنید** – هنگامی که اهداف تعیین می شوند، می توانند به صورت منظم نظارت

شوند تا کسب و کار به سمت درست هدایت شود. اگر کسب و کار به سوی دستیابی به اهداف خود دست نیافته باشد، باید تغییرات یا اصلاحات انجام شود تا مسیر منحرف نشود و به هدف کسب و کار برسیم .

## مشکلات اهداف کسب و کار

تعیین اهداف کسب و کار می تواند به صورتی اشتباه رخ دهد. مدیران کسب و کار تحت تاثیر قرار دادن مقدار زیادی از زمان و انرژی را به توسعه و اجرای اهداف کسب و کار. چند مشکل بزرگ وجود دارد که یک مدیر تجاری باید سعی کند از آن اجتناب کند.

### 1. تعیین اهداف غیرواقعی

- زمانی که یک هدف در دسترس نباشد، کارکنان برای رسیدن به آنها تلاش نخواهند کرد. یک بازرگان، در یک کار تجاری نیاز به تعیین اهداف واقع بینانه دارد تا کارکنان بتوانند به عنوان یک تیم برای دستیابی به آنها دست پیدا کنند.

### 2. تعیین اهداف مبهم

- اهداف که به اندازه کافی مشخص نیست، منجر به اقدام کار ولی بی فایده باقی می ماند. اگر دستاوردها را نمی توان بر اساس انتظارات تجاری اندازه گیری کرد، قلب کسب و کار هیچ پیشرفتی را به سوی هدف نداشته است.

### 3. عدم تعیین زمان

- همانطور که اهداف شخصی و حرفه ای خود را تعریف می کنید، زمان بندی برای دستیابی به آنها را در نظر بگیرید. شما ممکن است رویاهای بزرگ خود را برای آینده داشته باشید، اما بدون تعیین مهلت مقدماتی، آن را به راحتی به تعویق می اندازید. بعضی از مریبان مالی به شما می گویند که یک هدف درآمد برای سال تعیین کنید و سپس آن را به دو برابر یا حتی سه برابر آن در سالهای بعد تبدیل کنید.

این نوع نگاه میتواند تلاش های شما را تشدید کند.

اما همچنین می تواند خیلی دلهره آور باشد که شما در مواجهه با یک کار غیرممکن باقی بماند

. اما بیا بید در کنار یک پزشک کسب و کار قرار بگیرید تا سید احمد سیدی مطلق علاوه بر های

ریسک به شما تضمین بدهد

### طبقه بندی کسب و کار:

1- کسب و کار خانگی

2- کسب و کار اینترنتی

3- کسب و کار خانوادگی

4- کسب و کار روستایی.

## کسب و کار خانگی:

به هر نوع فعالیت اقتصادی در محل سکونت شخصی که با استفاده از امکانات و وسایل منزل راه اندازی شود کسب و کار خانگی میگویند.

### اهمیت کسب و کار خانگی:

امروزه کسب و کارهای خانگی از بخشهای حیاتی و ضروری فعالیتهای اقتصادی کشورهای پیشرفته محسوب میشوند.

کسب و کار خانگی از نظر ایجاد شغل، نوآوری در عرضه محصول یا خدمات، موجب تنوع و دگرگونی زیادی در اجتماع و اقتصاد هر کشور میشوند.

همچنین برای جوانان، کسب و کارهای خانگی نقطه شروع مناسبی برای راه اندازی کسب و کار شخصی است، زیرا راه اندازی آن در مقایسه با دیگر انواع کسب و کار ساده و آسان است. به عنوان نمونه شما میتوانید با یک دستگاه رایانه و یک خط تلفن، یک کسب و کار اینترنتی راه بیندازید و کارها و خدمات مختلفی را به مردم عرضه و از این راه برای خود درآمد کسب کنید

### سابقه کسب و کارهای خانگی:

کسب و کارهای خانگی در ایران سابقه دیرینه دارند. بسیاری از صنایع دستی که امروزه هم وجود دارند، در منازل و محل سکونت افراد تولید می شده اند.

بطور کلی کسب و کار خانگی پدیده جدیدی نیست، بلکه در نتیجه تغییرات و تحولاتی که در فعالیتهای اقتصادی - اجتماعی امروز به وجود آمده به آن توجه بیشتری شده است و این نوع کسب و کارها روز به روز گسترش و توسعه می یابند.

### دلایل انتخاب کسب و کار خانگی:

#### **بالا بردن کیفیت زندگی:**

امروزه اکثر صاحبان کسب و کار های خانگی بر این باورند که کار کردن در خانه، کیفیت زندگی آنان را بهبود می بخشد.

کار کردن در خانه باعث می شود که وقت بیشتری به خانواده و خانه اختصاص یابد و به دیگر مسائل و موضوعات خانواده، از قبیل تربیت و پرورش فرزندان توجه بیشتری شود. به طور کلی امروزه کار و زندگی بیش از پیش در همدیگر ادغام شده اند.

#### **توسعه فن آوری:**

امروزه با پیشرفتهای زیادی که در زمینه علوم رایانه و دیگر وسایل ارتباطی به وجود آمده، محیط خانه محل مناسب و کاراتری برای کسب و کار شده است

### مزایای کسب و کار خانگی:

1. آزادی و استقلال عمل بیشتر
2. ساعات کاری انعطاف پذیر
3. ایجاد تعادل و موازنه بیشتر بین کار و زندگی
4. پایین بودن هزینه راه اندازی
5. پایین بودن میزان ریسک
6. امکان کارکردن پاره وقت
7. راحت تر بودن تربیت بچه ها
8. داشتن فرصت و زمان بیشتر
9. تناسب با ویژگیهای جسمی افراد معلول و کم توان
10. احتمال موفقیت بیشتر

11. تناسب با اقشار مختلف

12. احساس راحتی بیشتر

13. عدم نیاز به مجوز

نکات مهم برای راه اندازی کسب و کار خانگی :

1. درباره ایده کسب و کارتان تحقیق کنید.
2. درباره محصول یا خدماتتان نیز اطلاعات کسب کنید.
3. محل کار خود را تعیین کنید.
4. مشارکت دیگر اعضای خانواده را جلب کنید.
5. اسم مناسبی برای کسب و کارتان انتخاب کنید.
6. اسباب و تجهیزات مناسبی برای کسب و کارتان تهیه کنید.
7. پوشش مناسب و درخور برای کسب و کارتان فراهم کنید.
8. یک صندوق پستی به کسب و کارتان اختصاص دهید.
9. با دوستان و همسایگانتان رک و صادق باشید
10. حساب بانکی برای کسب و کارتان باز کنید
11. ارتباطات بیشتری با دیگران برقرار کنید.
12. از داشتن کسب کار خانگی واهمه و خجالتی نداشته باشید، بلکه به آن افتخار کنید.



## پر درآمدترین مشاغل خانگی در ایران

۱. فرش بافی

۲. بازاریابی تلفنی

۳. عروسک سازی

۴. شیرینی پزی

۵. خیاطی

۶. صنایع دستی

۷. پرورش گیاهان خانگی

## کسب و کار اینترنتی

این نوع کسب و کار جدید بوده و با پیدایش کامپیوتر، اینترنت، و توسعه جامعه خدماتی به عنوان یکی از سریع‌ترین کسب و کارها از نظر تعداد، سود و حجم در عرصه تجارت جهانی مطرح هستند.

کسب و کار اینترنتی به فروش محصولات یا خدمات در اینترنت گفته می‌شود. این نوع کسب و کار به سرعت در اقتصاد امروز رشد و پیشرفت کرده است. خرید و فروش اینترنتی به کوچکترین کسب و کارها نیز این امکان و فرصت را می‌دهد که به مخاطبان خود در سطح جهانی با حداقل هزینه دسترسی پیدا کنند. امروزه بیش از 900 میلیون نفر در سطح دنیا از اینترنت استفاده می‌کنند.

یک سایت اینترنتی، تنها برای فروش محصول یا خدمات به کار نمی‌رود، بلکه می‌تواند نقشها و کارکردهای مختلفی داشته باشد. اگر محصول خاص و منحصر به فردی دارید که در دیگر نقاط دنیا وجود ندارد، می‌توانید با معرفی آن محصول در سایت خود، دیگران را از وجود آن مطلع کنید و از این طریق به اهداف خود دست یابید.

{ ناهید خوشنویس } { به نام تعالی } { مدیریت کسب و کار و بهره‌وری }

زیبایی اینترنت در این است که مخاطبان آن در سرتاسر دنیا پراکنده‌اند و این امر می‌تواند به معنای وجود مشتریان بالقوه برای شما باشد.

این نوع بازار، هیچ موقع بسته نمی‌شود. مشتریان شما می‌توانند به صورت 24 ساعته به اطلاعات کسب و کارتان دسترسی پیدا کنند. شما نیز می‌توانید هر چند بار و با هر فاصله‌ای که بخواهید، اطلاعات مورد نظرتان را درباره‌ی فعالیتها و فروشگاهتان در صفحات اینترنت جای دهید. مهمتر از این، شما می‌توانید کاتالوگی از محصولات و خدماتتان را همراه تصویر و حتی فیلم در صفحات اینترنت قرار دهید. در این صورت، مشتریان بالقوه‌ی شما می‌توانند آنها را مشاهده کنند و حتی در هر ساعت از شبانه‌روز، سفارش خرید دهند.

کسب و کار اینترنتی چیست؟

اگر بخواهیم در جواب این سؤال پاسخی بسیار مناسب ارائه کنیم؛ می‌توانیم بگوییم هر کاری که در بستر اینترنتی به ایجاد درآمد منجر شود را کسب و کار/ اینترنتی می‌گوییم. طبیعتاً این تعریف بسیار کلی است اما مفهوم کلی کسب و کار را ارائه می‌کند.

تقریباً می‌توان گفت: امروزه هر آن چیزی را که نیاز داشته باشید، می‌توانید از طریق اینترنت سفارش دهید. امروزه شاهد آنیم که کسب‌وکارهای سنتی کم‌کم وارد بستر اینترنت و فضای کسب و کار اینترنتی می‌شوند. کسب‌وکارهایی که هیچ‌کس روزی فکر نمی‌کرد بتوان آنها را وارد بستر اینترنت کرد.

کسب‌وکارهایی مانند سوپرمارکت اینترنتی، نانوایی اینترنتی و خشک‌شویی اینترنتی، ایده‌های بسیار عجیب که امروزه درآمد بسیار بالایی بدست می‌آورند.

{ ناهید خوشنویس } { به نام تعالی } { مدیریت کسب و کار و بهره‌وری }

دلیل مهم بودن کسب‌وکارهای اینترنتی چیست؟

یک جمله در مورد آینده کسب و کارها معروف است، این جمله می‌گوید:

کسب‌وکارهای آینده به دو شکل خواهد بود: کسب‌وکارهایی که دیگر وجود ندارند! و کسب‌وکارهایی که در بستر اینترنت هستند.

اگر بخواهم صادقانه با شما صحبت کنم، خواهیم گفت: در هر کسب‌وکاری که اکنون فعالیت می‌کنید یا وارد کسب و کار/اینترنتی می‌شوید یا بر شکست و متضرر خواهید شد. برای اثبات این مطلب می‌توان دو نمونه موفق را عنوان کرد: برای مثال سایت دیجی کالا بازار لوازم الکترونیکی را کاملاً تغییر داد و افراد بسیار زیادی در این زمینه متضرر شدند. با ورود استپ به فضای حمل‌ونقل ایران بسیاری از آژانس‌ها و تاکسی‌دارها نیز متضرر شدند.

راه‌اندازی کسب و کار اینترنتی

افراد مختلف، انگیزه‌های متفاوتی برای راه‌اندازی کسب و کار اینترنتی خود دارند. اما یک ویژگی مشترک در ابتدای راه همه‌ی آنها وجود دارد. و آن هم یک سوال است. این سؤال می‌پرسد: کسب و کار اینترنتی خود را چگونه راه‌اندازی کنم؟

برخی از افراد می‌خواهند کسب و کار سنتی خود را وارد حوزه کسب و کار اینترنتی کنند تا از قافله جا نمانند و برخی دیگر ایده‌هایی دارند و می‌خواهند ایده‌ها را عملی کنند برخی دیگر فقط می‌خواهند صاحب کسب و کار رئیس خود باشند

## انواع مدل‌های کسب و کار اینترنتی

انواع مختلفی از کسب و کار اینترنتی در فضای وب فعالیت می‌کنند. برخی از کسب و کارها بسیار عجیب و جالب هستند. در ادامه متن می‌خواهیم راجع به مدل‌های کسب و کاری که از اهمیت بیشتر برخوردارند با شما گفت‌وگو کنیم این مدل کسب و کارها بیشترین درآمد را در فضای کسب و کار آنلاین به دست می‌آورند

### فروش کالا

یکی از بهترین مدل‌های کسب و کار آنلاین مدل فروش کالا است. در این مدل برخی از شرکت‌های تولیدی، یک فروشگاه اینترنتی راه‌اندازی می‌کنند. و برای آن شروع به بازاریابی اینترنتی می‌کنند.

نوع دیگر این نوع کسب و کارها این است که فرد یا شرکتی محصولات یک شرکت یا شرکت‌هایی را برای فروش ارائه کند. این کسب و کارها معمولاً محصولات را خریداری می‌کنند و در انبار نگهداری می‌کنند. پس از ثبت سفارش محصول آن را برای مشتری ارسال می‌کنند. مدل جدید کسب و کار آنلاین، مدل بازارچه‌ای است. به عبارتی ساده‌تر فرض کنید شرکتی یک بازارچه فیزیکی طراحی می‌کند. در این بازارچه غرفه‌های متعددی وجود دارد که در هر غرفه شرکتی به فروش محصولات خود می‌پردازد.

سایت دیجی کالا از دو روش پایانی برای فروش محصولات خود استفاده می‌کنند

## فروش خدمات

نوع دیگری از کسب و کارهای اینترنتی مربوط به کسب و کارهای خدماتی است. احتمالاً زمانی که میگوییم کسب و کارهای خدماتی انواع خاصی از آنها در ذهنتان می آید. این نوع کسب و کارها محصولی به طور مشخص برای فروش ندارند اما تخصص خود را به شکل های مختلف برای فروش به عرصه می گذارند. این تخصص می تواند تمیز کردن آپارتمان باشد، می تواند مشاوره در زمینه بازاریابی باشد. چندان تفاوتی ندارد، هرگاه فرد یا شرکتی بتواند از طریق اینترنت برای خدماتی که عرضه می کند، مشتری جذب و درآمدزایی کند. در واقع وارد حوزه کسب و کار آنلاین خدماتی شده است

## فروش آموزش و محصولات آموزشی

یکی دیگر از انواع کسب و کارهای اینترنتی مطرح، کسب و کارهایی است که در حوزه آموزشی فعالیت می کنند. افراد متخصص در این نوع کسب و کارها از طریق فروش محصولات دانلودی یا ارائه درس گروهی ها همایش ها و کارگاه های آموزشی کسب درآمد می کنند.

## فروش تبلیغات

در مشاوره هایی که با افراد مختلف در زمینه کسب و کار الکترونیکی داریم. یکی از گزینه های مشترکی که همیشه به آن فکر می کنند. گزینه فروش تبلیغات است. در واقع آن ها می خواهند یک وبسایت در یک زمینه مشخص طراحی کنند. و با تولید محتوای مشخص در آن زمینه باعث جذب افراد زیادی به وبسایت خود شوند. و زمانی که ورودی های آن ها به یک عدد قابل قبول رسید. با گذاشتن تبلیغ شرکت های مختلف به درآمد زایی برسند.

{ ناهید خوشنویس } { به نام تعالی } { مدیریت کسب و کار و بهره‌وری }

حتماً در اینستاگرام افرادی را دیده‌اید که با تولید محتوای ویدیویی به صورت روزانه، سعی در جذب فالوورهای بیشتری دارند. زمانی که تعداد این افراد به یک عدد قابل قبولی رسید. شروع به گذاشتن پستهای تبلیغی می‌کنند.

کسب و کار اینترنتی فریلنسری (آزادکاری)

یکی دیگر از کسب‌وکارهایی که امروزه متداول شده است، کسب و کارهای فریلنسری است. در این وبسایت‌ها، افراد متخصص در سایت ثبت‌نام می‌کنند. و برای خود یک پروفایل طراحی می‌کنند. در این پروفایل از تخصص و تجربه‌های خود می‌گویند. مشتری‌ها برای انجام پروژه‌ی خود یا آن‌که مستقیماً به یک متخصص پیشنهاد همکاری می‌دهند و یا اینکه پروژه‌ی خود را بصورت مستقل تعریف می‌کنند .

کسب و کار اینترنتی در منزل

همانطور که می‌دانیم نرخ بیکاری در کشور ما بسیار زیاد است. از سوی دیگر افراد زیادی تمایل دارند رئیس خودشان باشند. نه اینکه کارمند یا کارگر کسی باشند. آن‌ها می‌خواهند یک کسب و سؤال آن‌ها این است که آیا اینکار ممکن است؟ . کار را با کمترین هزینه ممکن راه‌اندازی کنند و پاسخ به این سوال بله است. کارهای زیادی ار حتی می‌توان در خانه انجام داد و از آنها درآمدزایی کرد.

فرض کنیم شما در یک حوزه متخصص هستید. می‌توانید یک وبسایت طراحی کنید و شروع به بگذرانید و با فروش محصولات آموزشی خود کنید. می‌توانید دوره آموزش طراحی وبسایت دریافت سفارش‌های طراحی وبسایت درآمدزایی کنید. می‌توانید سیو یا بازاریابی اینترنتی یاد

{ ناهید خوشنویس } { به نام تعالی } { مدیریت کسب و کار و بهره‌وری }

بگیرید و با دریافت پروژه‌های مختلف در این زمینه درآمد قابل توجهی به دست آورید. می‌توانید فروشگاه اینترنتی راه‌اندازی کنید و محصولات شرکتی را به فروش برسانید حتی می‌توانید محصولات سایت دیگری را نیز به فروش برسانید و از طریق همکاری در فروش درآمدی کسب کنید

مزایای کسب و کار اینترنتی

کسب و کار اینترنتی جذابیت‌های بسیار زیادی دارد. به همین خاطر افراد بسیار زیادی به دنبال آن هستند. برخی از مزیت‌های این نوع کسب و کار می‌پردازیم:

**!خودتان رئیس خودتان هستید**

می‌توانید در سفر باشید و درآمد داشته

**!باشید**

می‌توانید در خواب باشید و درآمد داشته

**!باشید**

می‌توانید چندین شغل به صورت هم‌زمان

داشته باشید

**!زمان و مکان در دست شماست**

درآمد خیلی بالایی کسب می‌کنید

!

### معایب بازاریابی اینترنتی

پس از توضیح مزایای کسب و کار اینترنتی حال به سراغ معایب این نوع کسب و کار می‌رویم. هر چیزی در دنیا قسمت خوب و بعد خودش را دارد. بنابراین کسب و کار اینترنتی عیب‌های خودش را به همراه دارد.

ا) این نوع کسب و کار نیاز به زمان برای رشد دارد

0) عدم اعتماد مشتری نسبت به کسب‌وکارهای اینترنتی

1) هزینه و سختی حمل‌ونقل کالاهای فیزیکی

2) هزینه انبارداری در فروش‌های اینترنتی

3) نیاز به خلاقیت بالا

4) به‌روز بودن همیشگی

### انواع کسب و کارهای اینترنتی

1. ایجاد اجتماعات آنلاین

2. خرید، فروش و حراج کالاهای مختلف

3. تبلیغات اینترنتی

4. ارائه خدمات تخصصی به دیگران

5. ایجاد امپراطوری اطلاعات، اخبار و آموزش

6. تهیه و ارائه نرم‌افزارهای مختلف

7. چند رسانه‌ای یا مالتی‌مدیا

8. خدمات مربوط به ایمیل

9. سرمایه‌گذاری مشترک



## تفاوت کسب و کار اینترنتی با تجارت الکترونیکی

بسیاری از افراد، کسب و کار اینترنتی (E-Business) را با تجارت الکترونیکی (E-Commerce) اشتباه می‌گیرند در حالیکه این دو مبحث با یکدیگر متفاوتند. به عبارت E-Business به مجموعه فعالیت‌های مربوط به کسب و کار از جمله مباحث بازاریابی، مالی، خرید و فروش، ارتباط با مشتریان، خدمات پس از فروش، همکاری با سرمایه‌گذاران و... که از طریق شبکه اینترنت انجام می‌گیرد اطلاق می‌شود در حالیکه E-Commerce تنها شامل مسائل مربوط به خرید و فروش از اینترنت می‌باشد و خود، زیرمجموعه‌ای از E-Business است.

## کسب و کار روستایی

اکنون توسعه‌ی روستایی بیش از گذشته با پدیده‌ی کارآفرینی سرو کار دارد. مؤسسات و شخصیت‌های رواج دهنده‌ی توسعه‌ی روستایی، کارآفرینی را به منزله‌ی یک مداخله‌ی راه‌بردی می‌دانند که می‌تواند فرایند توسعه‌ی روستایی را تسریع بخشد اما به نظر می‌رسد که همگی آنها بر نیاز به گسترش بنگاه‌های اقتصادی روستایی نیز توافق دارند.

آژانس‌های توسعه، کارآفرینی روستا را به عنوان یک نیروی اشتغال‌زای بزرگ، سیاست‌مداران آن را همچون یک راه‌برد کلیدی برای جلوگیری از ناآرامی در مناطق روستایی، و کشاورزان، آن را وسیله‌ای برای بهبود درآمد خویش می‌دانند. به این ترتیب، کارآفرینی از نقطه نظر تمام این گروه‌ها به عنوان وسیله‌ای برای بهبود کیفیت زندگی فردی، خانوادگی و اجتماعی و ابزاری برای تثبیت اقتصاد و محیطی سالم تلقی می‌گردد در شرایط وجود یک سمت‌گیری کارآفرینانه در قبال توسعه‌ی روستایی، این موضوع پذیرفته می‌گردد که کارآفرینی، یک نیروی مرکزی برای نیل به رشد و توسعه اقتصادی است.

{ ناهید خوشنویس } { به نام تعالی } { مدیریت کسب و کار و بهره‌وری }

بدون آن، دیگر عوامل توسعه به هدر رفته و تلف می‌شود؛ با این حال، پذیرش این نکته نمی‌تواند به تنهایی به توسعه روستایی و پیشبرد فعالیت‌های اقتصادی بیانجامد

کارآفرینی در نواحی روستایی در جستجوی ترکیب واحدی از منابع، هم در درون و هم در خارج از فعالیت‌های کشاورزی است. مثال‌های متنوعی از کاربردهای غیرکشاورزی منابع موجود همچون: گردشگری، آهنگری، درودگری، ریسندگی و مثال‌هایی از تنوع بخشی به فعالیت‌های نه چندان وابسته به کشاورزی در زمینه‌های منابع آب، اراضی جنگلی، ساختمان، مهارت‌های موجود و توانمندی‌های محلی وجود دارد که همگی با کارآفرینی روستایی متناسب است. ترکیب کارآفرینانه‌ی این منابع در رشته فعالیت‌هایی همچون: تسهیلات گردشگری، ورزش و اوقات فراغت، آموزش فنی و حرفه‌ای، خرده‌فروشی و عمده‌فروشی، فعالیت‌های صنعتی (در سطح مهندسی و استاد کاری)، خدمات مشاوره‌ای، تولیدات با ارزش افزوده بالا همچون گوشت، شیر، فرآورده‌های چوبی و سایر فعالیت‌های خارج از مزرعه تجلی می‌یابد

آنچه در مجموع می‌توان برای تعریف مقوله کارآفرینی روستایی بکار برد عبارتست از:

«بکارگیری نوآورانه منابع و امکانات روستا در راستای شکار فرصت‌های کسب و کار»

این نوع کسب و کارها با توجه به اندازه‌ی کوچک روستاها، در مقیاسی کوچک هستند و اغلب بین 10-20 نفر بوده و با توجه به غالب بودن فعالیت‌های کشاورزی و کارگاهی از کارایی خاصی برخوردارند. با توجه به تغییرات عصر کنونی و ورود به جامعه‌ی اطلاعاتی، کسب و کارهای روستایی نیز در نوع دچار تغییر و تحول شده‌اند و انواع کسب و کارهای خدماتی، تولیدی، صنعتی و فناوری اطلاعات در آن دیده می‌شود

## کسب و کارهای خانوادگی

کسب و کار خانوادگی یک نوع کسب و کار است که صاحبان آن با هم خویشاوند و فامیل باشند. به عبارت دیگر به کسب و کارهایی گفته می شود که افراد یک خانواده و خویشاوندان اقدام به تشکیل کسب و کاری می نمایند. این نوع کسب و کارها را می توان در بسیاری از کشورها همچون ایتالیا مشاهده نمود تعاریف و تقسیم بندی های زیادی برای کسب و کار خانوادگی ارائه شده است. برای تعریفی دقیق و روشن از این مفهوم می توان با دو دید و تقسیم بندی کلی و جزئی به موضوع نگاه کرد.

**از دید کلی** می توان یک کسب و کار یا شرکت خانوادگی را بدین گونه تعریف نمود: شرکت ها، مؤسسات و کسب و کارهایی که بوسیله ارتباطات و تعاملات خانوادگی و افراد خانواده تحت تأثیر قرار می گیرند. **از دید جزئی** تر تعاریف زیر را می توان برای یک کسب و کار خانوادگی برشمرد: کسب و کاری که متعلق به افراد یک خانواده می باشد و توسط افراد فامیل و غیرفامیل اداره می شود. همانطور که مشخص است یک کسب و کار خانوادگی گاهی می تواند فراتر از یک شرکت خانوادگی باشد و گاهاً نیز فقط در قالب یک شرکت خانوادگی باشد.

البته در تعریف این نوع کسب و کار سه عامل مهم مطرح می باشد **خانواده ، مالکیت و مدیریت** آنچه که از یافته های تمام تحقیقات بر می آید این است که همگرایی عامل خانواده و تنها یکی از دو عامل مالکیت و مدیریت (خانواده و مالکیت یک کسب و کار ، یا خانواده و مدیریت یک کسب و کار) می تواند به تعریف یک کسب و کار خانوادگی بسنده کند.

دلیل اهمیت بسیار زیاد شرکت ها و کسب و کارهای خانوادگی در رشد و توسعه اقتصادی و همچنین اشتغال زایی و رفع بیکاری ، بسیاری از کشورهای جهان نسبت به این مسئله و کارآفرینی از طریق ایجاد اینگونه شرکت ها روی آورده و برنامه ریزی های بسیار دقیق و هدفداری را در این زمینه انجام می دهند.

با توجه به آمار و اطلاعات فوق مشاهده می‌شود که کسب و کارهای خانوادگی از مهمترین اولویت‌های کشورهای مختلف برای اشتغال‌زایی و کارآفرینی محسوب می‌شوند. سیاستمداران و دولتمردان در کشورهای مختلف قوانین و مقرراتی وضع نموده‌اند که ضمن فراهم آوردن تسهیلات و امکاناتی در جهت راه‌اندازی، رشد و توسعه کسب و کارهای خانوادگی، موانع و مشکلات پیش روی مؤسسان این‌گونه کسب و کارها را نیز حداقل نموده است.

### رشد و بقای کسب و کارهای خانوادگی

برای اینکه یک کسب و کار خانوادگی رشد نماید و برای نسل‌های بعدی نیز بقا داشته باشد بایستی یک برنامه ریزی دقیق و اصولی برای کسب و کار از سوی مالکان و مدیران کسب و کار انجام گیرد. علاوه بر این به دلیل اهمیت روزافزون این نوع کسب و کار هم برای جوامع و برای اقتصاد ملت‌ها حمایت‌هایی نیز بایست از سوی دولت‌ها در این راستا انجام شود. ترکیب چندین عامل برای توضیح و تشریح موفقیت، رشد و بقای کسب و کارهای خانوادگی لازم است از آن جمله می‌توان به مواردی مانند فرهنگ خانواده، شخصیت و خصوصیات هرکدام از اعضای خانواده، عوامل محیطی و اجتماعی، نوع کسب و کار، خصوصیات کارآفرین (بنیانگذار) کسب و کار و بسیاری موارد دیگر اشاره نمود. در شکل زیر ترکیبی از عوامل فوق مشاهده می‌شود.

### کسب و کارهای کوچک

به منظور تحلیل آماری و با قاعده در خصوص کسب و کار کوچک، باید گفت که این مقوله دارای قوانین اجرایی تجاری است.

هر صنعتی بر اساس درآمد و میزان استخدام سالانه، اندازه استاندارد را برای خود تعریف می‌کند. در بیشتر موارد این تعریف به واسطه نمایندگی‌های دولتی تعریف می‌شود تا تحت قوانین تغییرپذیر دولتی تحلیل‌هایی را صورت دهند.

{ناھید خوشنویس} {به نام تعالی} {مدیریت کسب و کار و بهره وری}

به علاوه این استانداردها برای برنامه‌هایی که در خصوص کمک بهبود به امور مالی است کارا می‌باشد.  
کسب و کار کوچک به صورت مستقل است و هر شرکتی با کمتر از **500 پرسنل** در این حیطه قرار می‌گیرد.

این اندازه مرسومترین استاندارد تعریف شده است. در آمریکا حدود **22/5** میلیون کسب و کار مستقل از کشاورزی و زراعت وجود دارد که **99** درصد آن کسب و کار کوچک (**Small Business**) به حساب می‌آیند.

### فعالیت‌های کسب و کار

1- کسب و کار خدماتی

2- کسب و کار تجاری

3) کسب و کار بازرگانی

4) فناوری و اطلاعات

5) کسب و کار تولیدی

### 1- کسب و کار خدماتی

شامل فعالیت‌هایی است که برای انتقال کالاها و خدمات از مکان تولید به محل مصرف، ضروری اند.  
بنابراین، خرید و فروش کالاها و خدمات و تمام فعالیت‌هایی را که انجام معامله تسهیل می‌کنند (انبارداری، درجه بندی، بسته بندی، تامین مالی و...) شامل می‌شوند.  
وظیفه‌ی اساسی کسب و کار خدماتی، برداشتن موانع فردی، مکانی، زمانی، مبادلاتی، دانشی و غیره است و جریان آزاد کالاها و خدمات از تولید کننده به مصرف کننده را فراهم می‌سازد.

1. بانکداری
2. حمل و نقل
3. انبارداری
4. بسته بندی
5. تبلیغات
6. هنری
7. بهداشتی
8. بیمه ای
9. ارتباطات

## 2-کسب و کار تجاری

در واقع، تجارت شاخه ای از کسب و کار خدماتی است. به تعبیری، وضعیت نهایی فعالیت کسب و کار، شامل خرید و فروش کالاها و خدمات است.

کسب و کارهای تجاری را بر اساس اندازه و میزان پوشش، به دو دسته ی اصلی تقسیم می کنند:

### الف) بر اساس اندازه و ظرفیت

1) عمده فروش

2) خرده فروش

### ب) بر اساس میزان پوشش بازار

1) تجارت منطقه ای

2) تجارت ملی

3) تجارت بین المللی

## مراحل کارآفرینی

فعالیت اصلی کارآفرینان ایجاد کسب و کار جدید یا توسعه کسب و کارهای موجود است. «تشخیص فرصت» گام اساسی در فرآیند ایجاد کسب و کار جدید یا توسعه کسب و کارهای موجود به شمار می‌آید. «فرصت به زبان ساده به مفهوم «نیاز پاسخ داده نشده» یا «نیاز ناقص پاسخ داده شده بازار» است و به مفهومی تخصصی‌تر، فرصت به مجموعه شرایطی اطلاق می‌شود که نیاز به محصول، خدمت و یا کسب و کار جدیدی را ایجاد می‌نماید.

کارآفرینان نیاز پاسخ داده نشده یا نیاز ناقص پاسخ داده شده بازار را شناسایی می‌کنند و با ایجاد ترکیبی جدید از منابع، آنها را مورد بهره‌برداری قرار می‌دهند. کارآفرینی چیزی جز شناسایی و بهره‌برداری از فرصت‌ها نیست و یک مفهوم اساسی در راه‌اندازی کسب و کار، شناسایی فرصت‌ها می‌باشد.

### 1) خودارزیابی و کسب آمادگی

توانایی مقابله با مشکلات و تنگناها، ویژگی‌ای است که کارآفرینان می‌بایست آن را دارا باشند. ارزیابی ویژگی‌های شخصیتی و توانایی‌های وی قبل از شروع کسب و کار باید مورد توجه قرار گیرد و کارآفرین از طریق پرسش‌نامه‌ها و تست‌های مختلف، باید نسبت به ارزیابی مهارت‌ها و توانایی‌های خود اقدام نماید و برای کسب آمادگی در زمینه‌هایی که نیاز به آموزش دارد تلاش کند.

### 2) شناسایی و ارزیابی فرصت

شناسایی فرصت و ارزیابی آن یکی از مشکل‌ترین کارهاست. اکثر فرصت‌های مناسب و خوب تجاری، به ناگاه و خود به خود نمایان نمی‌شوند بلکه فرد کارآفرین با هوشیاری و توجه به محیط پیرامون و موقعیت‌های مختلف، فرصت‌های بالقوه‌ای که وجود دارند را کشف می‌کند.

### 3) ایده‌یابی و نوآوری

در این مرحله، فرد کارآفرین می‌بایست بعد از کشف فرصت‌های نهفته در بازار ایده‌های مناسب را استخراج نماید.

بدین معنی که از بین سرنخ‌های متعددی که باعث کشف این فرصت شده است، یکی از آنها را پس از بررسی، انتخاب نماید و سپس ایده انتخابی را به ظهور برساند و به آن نمود عینی بدهد.

### 4) تدوین طرح کسب و کار

راه‌اندازی و اداره کسب و کار موفق، نیازمند برنامه‌ریزی دقیق و حساب شده است. غفلت از توجه به این مهم، عموماً موجب شکست کارآفرینان خلاق در پیشبرد ایده‌های نوگشته و در اندک زمانی، اداره کسب و کار را از کنترل ایشان خارج می‌سازد.

به منظور پیش‌گیری از بروز این وضعیت، لازم است طرح کسب و کار با دقت هر چه بیشتر و با اتکال بر تحقیقات کافی و محاسبات لازم، تهیه شود.

### 5) تأمین منابع مورد نیاز

اغلب کسانی که دارای ایده‌های خوب و تجاری و کسب و کار کارآفرینانه می‌باشند، معمولاً در اولین گام به مانع‌بزرگی تحت عنوان «کمبود سرمایه» برخورد می‌کنند و چه بسا این مانع، تداوم فعالیت را با مشکل مواجه نماید.

این در حالی است که منابع سرمایه متعددی وجود دارند که شناسایی و آشنایی با روش‌های جذب آنها، می‌تواند به تسهیل و بهبود روند ایجاد کسب و کار کمک نماید.

### 6) تأسیس و راه‌اندازی یک بنگاه

در مرحله تأسیس، فرد کارآفرین با توجه به ایده خود و با استفاده از منابع فراهم شده و بر اساس طرح تدوین شده، عملاً کسب و کار و فعالیت اقتصادی خود را آغاز می‌کند.



## 7) اداره بنگاه و تثبیت آن

کارآفرین پس از کسب منابع باید آنها را در اجرای طرح کسب و کار خود مورد استفاده قرار دهد. مشکلات عملیاتی کسب و کاری که ایجاد شده و در حال رشد است نیز باید بررسی شود. شیوه مدیریتی و سیستم کنترلی باید طوری انتخاب شود که دامنه هر مشکلی را بتواند با دقت کنترل کند.

### 3) کسب و کار بازرگانی

### 4) فناوری و اطلاعات

### 5) کسب و کار تولیدی

## اندازه کسب و کار

تعریف اتحادیه اروپا

1- بنگاه خرد ( 1 الی 9 نفر)

2- بنگاه کوچک ( 10 تا 49 نفر)

3- بنگاه متوسط ( 50 تا 249 نفر)

4- بنگاه بزرگ

ولی مرکز آمار ایران فقط کسب و کارهای کمتر از 10 نفر نیروی کار را بنگاه کوچک و متوسط محسوب

می‌شود و سایر کارخانجات صنعتی بزرگ قلمداد می‌شود

بانک مرکزی ایران زیر 100 نفر نیروی کار را بنگاه متوسط و کوچک تلقی می‌کند

## تفاوت مدیریت در بنگاه ها

### مدیر موسسه کوچک

ملاقات با مشتریان

رسیدگی به مسائل مالی

جستجو برای فرصت های جدید و تغییرات موثر

روابط غیر رسمی

( درمقابل سازمان های بزرگ )

ساختار سازمانی ساده

برنامه ریزی خیلی خاصی نیست

## مدل کسب و کار

تعریف مدل کسب و کار، منطق یک شرکت در چگونگی خلق ، ارائه و کسب ارزش مدل کسب و کار یک

سیستمی هست که طرح ها و ایده های سازمان را به ارزش اقتصادی تبدیل می کند

مدل کسب و کار توصیف ابزار و روش هایی است که یک بنگاه برای کسب سود طراحی می کند

## اجزای مدل کسب و کار

1-مشتری

2- ارزش ها

3-کانال ها

4-ارتباط با مشتری

5-جریان های درآمدی

### 1-مشتری

قلب هر مدل کسب و کار باید توجه به نیازهای مشتری نمود و آنها را در نیازها و رفتارها و جنسیت و ...

گروه بندی نمود

### 2-ارزش ها

ارزش ها ،مجموعه یا بسته ای از منافع هستند که شرکت به مشتریان پیشنهاد می کند ارزش ها دلیل

ترجیح یک کسب و کار نسبت به سایر کسب و کارها توسط مشتری است

ارزش ها شامل: طراحی - برند - قیمت - کاهش هزینه - قابلیت دسترسی و...

### 3-کانال ها

شرکت به منظور ارائه ارزش پیشنهادی خود به مشتری ، چگونه با آنها ارتباط برقرار می کند

وظایف کانال:

- افزایش آگاهی درباره محصولات
- کمک به ارزیابی مشتری
- فراهم آوردن امکان خرید مشتری
- فراهم کردن خدمات پس از فروش مشتری

### 4-ارتباط با مشتری

- جذب مشتری و چگونگی آن
- حفظ مشتری و چگونگی آن
- افزایش میزان فروش

### 5-جریان های درآمدی

اگر مشتری قلب مدل کسب و کار هست

جریان های درآمدی شریان های آن را تشکیل می دهند

{ ناهید خوشنویس } { به نام تعالی } {مدیریت کسب و کار و بهره وری}

جریان در آمدی : ارزش های ایجاد شده به مشتریان منجر به جریان های درآمدی میشود

1- درآمدهای تراکنشی که حاصل یکبار خرید مشتری

2- درآمد تکرار پذیر که حاصل پرداخت های مکرر مشتری

### فرآیند برنامه ریزی مدل کسب و کار

کسب و کار اکنون در کجا قرار دارد؟

از بعد رقابت در بازار – میزان در آمد – سود دهی و... تهدید ها و فرصت ها- ضعف و قوت ها

کسب و کار در آینده به کجا باید برود؟ و چگونه به آن برسیم؟

### اجزای طرح کسب و کار

1- چشم انداز

2- ماموریت

3- اهداف

4- استراتژی

5- برنامه

### چشم انداز:

چشم انداز یا دور نمای سازمان به معنای مقصد و آرمان سازمان است

سوال کلیدی: ما می خواهیم به کجا برسیم؟

چشم انداز تصویری از آینده ای مطلوب تر باید سازمان

چشم انداز تولید انرژی می کند تا با به کارگیری مهارت ها ، استعداد ها و منابع لازم ، برای محقق کردن

آن ، به سوی آینده جهش بر دارد

### ماموریت:

سوال کلیدی: چرا مشتریان از این محصول استفاده می کنند؟

ماموریت تعهد و وفاداری به کار را نشان میدهد

باید از خود پرسید ، شرکت چه چیزی برای مشتریان و طرفدارانش تولید کند؟

چه کارهایی برای جلب رضایت مشتری بکند؟

### اهداف:

سوال کلیدی: موفقیت در این کار چگونه تعریف می شود؟

اهداف را به شکل مقاصد ویژه و قابل اندازه گیری و قابل محقق شدن در زمان معلوم می نویسیم

این طوری معلوم می شود که ما در این کار دنبال چه هستیم باید آن را دقیق تر و این گونه بیان کنیم:

### اهداف:

امور مالی: فروش ، سود ، نقدینگی ، بدهی

بازاریابی: تبلیغات ، تعداد مشتری ها ، وجهه عمومی ، خدمات مشتری

منابع انسانی: روحیه ، حقوق ، محیط کار ، ...

تحقیق و توسعه: کارکرد محصولات جدید ، تاریخ عرضه فرصت های بازار و دانش عمومی

{ ناهید خوشنویس } { به نام تعالی } { مدیریت کسب و کار و بهره‌وری }

تولید : فرآیند ظرفیت ، کیفیت ، موجودی کالا و مواد اولیه

اهداف شخصی : یادگیری ، نیاز به خلاقیت ، رشد شخصی و وجهه اجتماعی

خودشکوفایی:

سایر موارد : بانک ، عرضه‌کننده سرمایه ، اجتماع ، تجهیزات

استراتژی:

سوال کلیدی : چگونه این فعالیت رشد یافته و اداره می‌شود؟

برنامه:

سوال کلیدی : برای رسیدن به مقاصدتان دقیقاً چه کار می‌کنید؟

به وسیله‌ی برنامه‌ها می‌توان به اهداف رسید برنامه‌ها جهت‌گیری کار را نشان می‌دهد و هر یک از

فعالیت‌ها را توضیح می‌دهد در واقع هر برنامه‌ها یک پروژه هستند

### مراحل راه‌اندازی و رشد یک کسب و کار

1- کشف فرصت‌های کسب و کار

2- ترسیم مدل و طرح برای کسب و کار

3- تامین سرمایه

4- تشکیل تیم کاری

5- رشد کسب و کار

کشف فرصت‌های کسب و کار

درک تفاوت بین فرصت و ایده مهم است ایده ممکن است فرصت نباشد برای کسب فرصت‌ها باید به

اقتصاد فرهنگ و جامعه فناوری و قانون توجه کرد

ترسیم مدل و طرح برای کسب و کار: فهرست کردن اهداف و مقاصد جهت پیشروی کارآفرین تعیین بودجه

بر اساس حدسیات و تعیین کلیه هزینه‌ها

### تامین سرمایه

تامین سرمایه

### تشکیل تیم کاری

- شرکا
- سرمایه‌گذاران
- سهامداران
- مشاوران
- نمایندگان

همگی در سود حاصل شریک هستند

### رشد کسب و کار

فرا رفتن از حد فعلی خدمات یا روش فعلی انجام کارها، عملی است که مدیران کسب و کارهای موفق در هر کسب و کاری سعی دارند آن را انجام دهند

## مهارتهای فنی

یعنی توانایی در استفاده از دستورالعمل‌ها و فنون مربوط و برخورداری از دانش حوزه تخصصی مربوط به مجموعه تحت مدیریت.

### مهارتهای مالی و حسابداری:

شاید بزرگترین دردسر در گرداندن یک کسب و کار، مدیریت جریان نقدی است. پول نیروی حیاتی هر کسب و کاری است و کسب و کارهای سودآور و موفق اگر پولی نباشد به زمین می‌خورند و نمی‌توانند به کارمندان و تامین‌کنندگان پولی پرداخت کنند.

{ ناهید خوشنویس } { به نام تعالی } { مدیریت کسب و کار و بهره‌وری }

تامین کنندگان به سرعت از بین می‌روند و دیگر چیزی برای فروش باقی نمی‌ماند و کارمندان کار خود را ترک کرده و به دنبال شغل دیگری می‌روند.

### مهارت های نوشتاری:

مهارت نوشتاری، فعالیت یا هنر تنظیم کلمات و حروف بر روی کاغذ، چوب و یا هر چیز دیگر با هدف ثبت افکار و به منظور برقراری ارتباط با دیگران است. این نوع ارتباط با علائم مشهود و نمایان نوشته و یا چاپ شده صورت می‌گیرد.

آنچه مسلم است تمامی پیغام‌های رسمی و اداری باید به صورت نوشتاری تهیه شوند. از ارتباط نوشتاری، می‌توان برای اصلاح ارتباط نوشتاری گذشته نیز استفاده کرد. ارتباط گفتاری خطر فراموشی پیام را در پی دارد، گاهی نادرست فهمیده و یا به خاطر آورده می‌شود و به همدهی کارکنان منتقل نمیشود.

### مهارت های تکنولوژیکی:

تکنولوژی مجموعه‌ای از سخت‌افزار و نرم‌افزار است که باید به شکل مناسبی ترکیب شود تا تولید کالا و خدمات امکان‌پذیر گردد.

علاوه بر انجام رویه‌های سنتی در پیاده‌سازی سیستمها، سازمان‌ها باید آموزش را نیز تدارک ببینند.

کارکنان نه تنها باید درک کنند که چگونه سیستم‌های جدید را به کار گیرند بلکه باید به چرایی مطلوبیت تکنولوژی‌های مبتنی بر اینترنت نیز واقف شوند.

در برخی موارد، برپایی یک نظام انگیزش‌دهی مناسب شامل پرداخت کارانه در قبال رسیدن واحد به اهداف از پیش تعیین شده تا پادشاهای فوری و تقدیر و قدردانی می‌تواند روند تغییرات را تسریع کند.



### بهره‌وری

زمان از میان رفتنی است و نمی‌توان آن را پس انداز کرد. تنها می‌توان آن را به روش‌های مختلف به بهره‌وری رساند. وقت آن قدر ارزشمند است که خداوند به آن سوگند یاد کرده است. به قول برایان تریسی: «کیفیت زندگی شما به میزان بهره‌وری شما از زمان بستگی دارد و این که کیفیت مدیریت زمان شما در استفاده بهتر از وقت چگونه است.»

یکی از مواردی که همه سازمان‌ها و حتی انسانها به آن توجه دارند، موضوع بهره‌وری است، اینکه سازمانشان و یا اصلاً خودشان بهره‌وری بالایی داشته باشند. بهره‌وری استفاده بهینه از زمان، امکانات، سرمایه و سایر نهاده‌های موجود در راستای تحقق اهداف سازمان می‌باشد که با نسبت خروجی به ورودی نشان داده می‌شود می‌توان گفت برای نخستین بار لغت «بهره‌وری» توسط فردی به نام «کوئیزی» در سال ۱۷۷۶ (میلادی) بکار برده شد.

بیش از یک قرن بعد یعنی در سال ۱۸۳۳ (میلادی) فردی به اسم «لیتر» بهره‌وری را «قدرت و توانایی تولید کردن» تعریف کرد.

بایستی توجه داشت که واژه بهره‌وری با گسترش انقلاب صنعتی و جهت افزایش سودمندی حاصل از نیروی کار، سرمایه و مواردی از این دست گسترش یافت

### بهره‌وری (اثر بخشی + کارایی) چیست؟

اما تعریفی که استاندارد از بهره‌وری و عوامل کلیدی آن دارد، دو مقوله اثر بخشی و کارایی است.

مفهوم اثر بخشی در درون مفهوم کارایی جا دارد.

افزایش کارایی موجب ارتقا بهره‌وری و کمک موثر درنیل به اهداف سازمانی خواهد شد. کارایی جنبه کمی و

اثر بخشی جنبه کیفی دارد.

## سطوح بهره وری

بهره وری در سه سطح کلان ، میانه و خرد مورد سنجش و تحلیل قرار می گیرد.

هر یک از این سه سطح به شرح زیر طبقه بندی میگردد :

### سطح کلان

- سطح بین المللی

- سطح منطقه ای

- سطح ملی

### سطح میانه

- سطح بخش و زیر بخش اقتصادی

### سطح خرد

- سطح بنگاه

- سطح واحد یا فرآیند

- سطح گروه

سطح محصول یا مشتری

- سطح خانواده

- سطح فرد

براین اساس می توان بهره وری را به دو مولفه تجزیه کرد:

**اثر بخشی:** میزانی که فعالیت های برنامه ریزی شده تحقق یافته و نتایج برنامه ریزی شده به دست آمده

است. (کار درست کردن).

**کارایی:** رابطه بین نتیجه بدست آمده و منابع استفاده شده. (درست کار کردن).

## کارایی Efficiency

کارایی به معنای کمترین زمان یا انرژی مصرفی برای بیشترین کاری که انجام شده است.

سطح افزایش کارایی مستقیماً به دست مدیران سپرده شده است.

واژه کارایی، مفهوم محدودتری دارد و در رابطه با کارهای درون سازمانی مورد استفاده قرار می گیرد.

کارایی سازمان عبارت است از مقدار منابعی که برای تولید یک واحد محصول به مصرف رسیده است و می توان آنرا برحسب نسبت مصرف به محصول محاسبه کرد.

اگر سازمانی بتواند در مقایسه با سازمان دیگر با صرف مقدار کمتری از منابع به هدف مشخص برسد،

می گویند که کارایی بیشتری دارد. به عبارت دیگر کارایی به معنای کمترین زمان یا انرژی مصرفی برای

بیشترین کار انجام شده است. یا در واقع نسبت مقدار کاری که انجام می شود به مقدار کاری که باید انجام

می گیرد.

## اثربخشی Effectiveness

منظور از اثربخشی بررسی میزان موثر بودن اقدامات انجام شده برای دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده

است.

به عبارتی ساده تر اثربخشی، میزان تحقق اهداف اندازه گیری می شود.

تعاریفی از اثربخشی

اثربخشی سازمان عبارت است از درجه یا میزانی که سازمان به هدفهای موردنظر خود نائل می آید.

به بیان ساده تر اثربخشی را می توان "انجام کارهای درست" نامید.

اثربخشی عبارت است از درجه و میزان نیل به اهداف تعیین شده.

اثربخشی نشان می دهد که با چه میزان از تلاش انجام شده، نتایج مورد نظر حاصل شده است.

{ ناهید خوشنویس } { به نام تعالی } { مدیریت کسب و کار و بهره‌وری }

در حالیکه نحوه استفاده و بهره‌برداری از منابع برای نیل به نتایج، مربوط به کارایی می‌شود.

پیتر دراگر معتقد است

می‌توان ادعا کرد که انفجار بهره‌وری، مهم‌ترین پیشامد اجتماعی یکصد سال گذشته، و موضوعی است که در

تاریخ همانند نداشته است.

بهره‌وری = اثر بخشی + کارایی

بهره‌وری = اجرای کارهای درست + اجرای درست کارها

## تفاوت بین کارایی و اثربخشی

کارایی و اثربخشی از اصطلاحات معمول مدیریت می‌باشد. با اینکه هر دو با صدا و حرف یکسان شروع می‌

شوند

کارایی — **Efficiency**

اثربخشی — **Effectiveness**

معانی متفاوتی دارند.

1) کارایی اشاره به انجام کار به شیوه درست دارد.

به طور علمی، از آن به عنوان خروجی نسبت به ورودی تعریف شده و برگرفتن حداکثر خروجی با حداقل

منابع.

از سوی دیگر اثربخشی اشاره به انجام کارهای صحیح دارد. به طور معمول خروجی واقعی در مقابل خروجی

مورد نظر می‌باشد.

2) کارایی نگران وضعیت کنونی و یا وضع موجود است. فکر کردن درباره آینده و اضافه کردن و یا حذف

منابع جریان کارایی را بر هم می‌زند.

اثربخشی از سوی دیگر معتقد است هدف در پایان هر جلسه باید مورد توجه قرار گیرد. و هر متغیر دیگری در آینده ممکن است تغییر کند.

کارایی محدود می‌شود به زمان حال، در حالیکه اثربخشی شامل فکر کردن به زمان‌های طولانی می‌شود.

3) کارایی بر فرآیند تمرکز می‌کند در حالیکه اثربخشی بر پایان کار تمرکز می‌کند.

### عوامل مؤثر بر افزایش بهره‌وری

1- بهبود روابط حاکم بین مدیر و کارکنان

2- بهبود در بکارگیری ره‌آوردهای فناورانه

3- توجه و اصلاح عوامل محیطی

از شاخص‌های اثربخشی می‌توان به موارد ذیل اشاره نمود:

- میزان رضایت مشتریان
- میزان تاثیر خدمات بر محیط زیست
- میزان تسهیل امور جاری جامعه
- میزان رضایت کارکنان
- میزان دسترسی مردم به خدمات

- میزان اعتماد مشتریان

- میزان قابلیت اعتماد

### تعریف بهره‌وری

در ادبیات مدیریت، اثربخشی را انجام کارهای درست و کارایی را انجام درست کارها تعریف کرده‌اند. مفهوم اثربخشی (EFFECTIVENESS) در درون مفهوم کارایی جا دارد. کارایی جنبه کمی و اثربخشی جنبه کیفی دارد. کارایی به معنای کمترین زمان یا انرژی مصرفی برای بیشترین کاری که انجام شده است. سطح افزایش کارایی مستقیماً به دست مدیران سپرده شده است. افزایش کارایی موجب ارتقا بهره‌وری و کمک موثر درنیل به اهداف سازمانی خواهد شد. واژه کارایی، مفهوم محدودتری دارد و در رابطه با کارهای درون سازمانی مورد استفاده قرار می‌گیرد. کارایی سازمان عبارت است از مقدار منابعی که برای تولید یک واحد محصول به مصرف رسیده است و می‌توان آنرا برحسب نسبت مصرف به محصول محاسبه کرد. اگر سازمانی بتواند در مقایسه با سازمان دیگر با صرف مقدار کمتری از منابع به هدف مشخص برسد، می‌گویند که کارایی بیشتری دارد. به عبارت دیگر کارایی به معنای کمترین زمان یا انرژی مصرفی برای بیشترین کار انجام شده است. یا در واقع نسبت مقدار کاری که انجام می‌شود به مقدار کاری که باید انجام می‌گیرد. منظور از اثربخشی در واقع بررسی میزان موثر بودن اقدامات انجام شده برای دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده است. به عبارتی ساده‌تر در یک مطالعه اثربخشی، میزان تحقق اهداف اندازه‌گیری می‌شود. اما به نظر می‌رسد برای تعریف مفهوم اثربخشی می‌بایست گامی فراتر نهاد، به این معنا که اثربخشی هنگامی در یک دوره آموزش حاصل خواهد شد که اولاً نیازهای آموزشی به روشنی تشخیص داده شود. ثانیاً برنامه مناسبی برای برطرف ساختن نیازها طراحی شود. ثالثاً برنامه طراحی شده به درستی اجرا گردد و رابعاً ارزیابی مناسبی از فرایند آموزش و در نهایت دستیابی به اهداف انجام شود.

{ناهید خوشنویس} {به نام تعالی} {مدیریت کسب و کار و بهره‌وری}

پس بنابراین کارایی؛ یک مفهوم کمی است و اصولاً به میزان رضایت مشتری یا میزان دستیابی به اهداف مورد نظر اشاره دارد و در واقع نسبتی است که برخی از جنبه‌های عملکرد واحدها را با هزینه‌هایی که بر انجام آن عملکرد متحمل شده مقایسه می‌کند.

اثربخشی؛ میزان دستیابی به اهداف سازمان را می‌سنجد و به معنی هدایت منابع به سوی اهدافی که ارزشمندترند. برای مثال تمرکز روی نتایج؛ انجام کار صحیح در زمان صحیح؛ کسب اهداف کوتاه مدت و بلندمدت می‌باشد.

اما بهره‌وری = اثربخشی (اجرای کارهای درست) + کارایی (اجرای درست کارها). بنابراین بهره‌وری عبارت است از به حداکثر رساندن استفاده از منابع، نیروی انسانی و تمهیدات به طریق علمی به منظور کاهش هزینه‌ها و رضایت کارکنان، مدیران و مصرف‌کنندگان. تعاریف دیگر، بهره‌وری نیروی انسانی را حداکثر استفاده مناسب از نیروی انسانی به منظور حرکت در جهت اهداف سازمان با کمترین زمان و حداقل هزینه داشته‌اند. تر اساس دیدگاه سازمان بهره‌وری ملی ایران، بهره‌وری یک نگرش عقلانی به کار و زندگی است. این مشابه یک فرهنگ بوده که هدف آن هوشمندانه‌تر کردن فعالیتها برای یک زندگی بهتر و متعالی است. بهره‌وری عبارت است به دست آوردن حداکثر سود ممکن از نیروی کار، توان، استعداد و مهارت نیروی انسانی، زمین، ماشین، پول، تجهیزات زمان، مکان و ... به منظور ارتقاء رفاه جامعه، به گونه‌ای که افزایش آن به عنوان یک ضرورت، در جهت ارتقاء سطح زندگی انسانها و ساختن اجتماعی همواره مدنظر صاحب‌نظران سیاست، مدیریت و اقتصاد قرار دارد.

### تاریخچه بهره‌وری (Productivity)

بهره‌وری نخستین بار توسط فردی به نام کوئیزی در سال 1766 میلادی به کار برده شد. بیش از یک قرن بعد در حدود سال 1883 فردی به نام لیتر بهره‌وری را قدرت و توانایی تولیدکردن تعریف کرده است. و در سال 1900 ار لی بهره‌وری را ارتباط این بازده و وسایل به کار رفته برای تولید این بازده عنوان کرد. بهره‌وری در بسیاری از کشورهای صنعتی عبارت است از به حداکثر رساندن استفاده از منابع، نیروی انسانی، تسهیلات و مواردی مشابه به طریق علمی و کاهش هزینه‌های تولید، گسترش بازارها، افزایش اشتغال و

{ ناهید خوشنویس } { به نام تعالی } {مدیریت کسب و کار و بهره‌وری}

کوشش برای افزایش دستمزدهای واقعی و بهبود معیارهای زندگی آنگونه که به سود کارکنان و مدیریت و مردم باشد

بهره‌وری از منظر مرکز بهره‌وری ایران (NIPO) یک فرهنگ، نگرش عقلایی به کار و زندگی است که هدف آن هوشمندانه‌تر کردن فعالیت‌ها برای دست‌یابی به زندگی بهتر و فعال‌تر است.

### اهمیت بهره‌وری

در عصر حاضر بهره‌وری را یک روش، یک مفهوم و یک نگرشی در باره کار و زندگی می‌نامند و در واقع به آن به شکل یک فرهنگ و یک جهان‌بینی می‌نگرند، **بهره‌وری در همه شئون، کار و زندگی فردی، اجتماعی می‌تواند** دخیل باشد و یک شاخص تعیین‌کننده درآمد سرانه هر کشور است و برای افزایش بهره‌وری ملی هر کشور باید درآمد سرانه آن کشور افزایش یابد.

### عوامل مؤثر بر بهره‌وری

نظام ارتقای بهره‌وری در 3 گروه قابل دسته‌بندی است:

- نظام‌هایی که بر حذف یا کاهش تلفات ناشی از مواد و ماشین‌تحرک دارد (بهره‌وری سرمایه)
- نظام‌هایی که بر حذف یا کاهش تلفات ناشی از عملکرد انسان‌تحرک دارد (بهره‌وری نیروی انسانی)
- نظام‌هایی که بر حذف یا کاهش تلفات ناشی از تعامل نامناسب بین انسان، ماشین و مواد‌تحرک دارد (بهره‌وری کل)

گروه اول را نظام‌های سخت‌افزار محور، گروه دوم نظام‌های انسان‌افزار محور، گروه سوم را نظام‌های نرم‌افزار محور می‌گویند.

برای ارتقای بهره‌وری قبل از هرچیز باید عوامل مؤثر بر بهره‌وری را بخوبی شناخت.



**عوامل موثر بر بهره‌وری دو نوعند:**

الف) عوامل کوتاه مدت ب) عوامل بلند مدت

عوامل کوتاه مدت در بهره‌وری غالباً به‌میزان انگیزه پرسنل برای کار و بهبود روش‌ها و سیستم‌های جاری و گردش کار و تغییرات در میزان فشار کار و نوسانات تجاری بستگی دارد.

انواع عوامل بلند مدت موثر بر بهره‌وری عبارتند از :

- ایجاد و توسعه محصولات جدید

- معرفی روش‌های تولید جدید

- کشف منابع جدید

- یافتن کانال‌های جدید بازاریابی

- عقلایی کردن ساخت اقتصادی و بهره‌وری

**انواع بهره‌وری**

از دید مرکز بهره‌وری ژاپن ، بهره‌وری یک اولویت و انتخاب ملی است که منجر به افزایش رفاه اجتماعی و کاهش فقر می‌گردد . مرکز بهره‌وری ژاپن از زمان تأسیسش در سال ۱۹۵۵ نهضت ملی افزایش بهره‌وری در این کشور را تحت سه اصل رهنمون ساز به جلو هدایت نموده که عبارتند از : افزایش اشتغال ، همکاری بین نیروی کار و مدیریت و توزیع عادلانه و برابر ثمره‌های بهبود بهره‌وری در میان مدیریت ، نیروی کار و مصرف‌کنندگان .

افزایش قابل توجه بهره‌وری در تعدادی از کشورها در دهه‌های اخیر موجب شده است که ارتقاء سطح بهره‌وری ملی بعنوان یک اولویت در سطح کشور مطرح باشد . بطور مثال در دوره زمانی (۱۹۷۴-۱۹۶۷) کشور ژاپن بهره‌وری ملی خود را ۹۹٪/۱۶ افزایش داد در حالی که در همان مدت مدیریت بهره‌وری ملی در کشورهای آلمان غربی و ایلات متحده آمریکا به ترتیب ۴۳/۳ و ۲۹٪/۲۵ افزایش یافت . در اواخر دهه ۱۹۷۰ و اوایل دهه ۱۹۸۰ مرکز بهره‌وری آمریکا تعریف زیر را ارائه داد :

قیمت تعدیل شده سود = بهره‌وری

تعریف دیگری از بهره‌وری به شرح زیر شده است :

- استنیر : معیار عملکرد و یا قدرت و توان هر سازمان در تولید کالا و خدمات .
  - استیگل : نسبت میان بازده به هزینه عملیات تولیدی .
  - ماندل : بهره‌وری به مفهوم نسبت بین بازده تولید به واحد منبع مصرف شده است که با سال پایه مقایسه می‌شود .
  - دیویس : تغییر بدست آمده در مقدار محصول در ازاء منابع مصرف شده .
  - فابر یکانت : یک نسبت همیشگی بین خروجی به ورودی .
- در سال‌های ۱۹۷۴ و اواخر ۱۹۸۴ « سومانت » سه تعریف اساسی ( و سپس چهارمی در سال ۱۹۸۷ ) را درباره بهره‌وری در ارتباط با سازمان‌ها یا شرکت‌ها به شرح زیر ارائه داد :

### **بهره‌وری جزئی :**

نسبت ارزش و مقدار محصول به یک طبقه از نهاده را گویند . مثلاً محصول به ازاء هر نفر ساعت ( معیار بهره‌وری نیروی کار ) یا ارزش و مقدار محصول تولید شده به ازاء هر تن مواد اولیه مصرفی ( بهره‌وری مواد ) یا بهره‌درآمد تولید شده به ازاء هر ریال سرمایه ( بهره‌وری سرمایه ) و نظایر آن .

### **بهره‌وری کلی عوامل تولید :**

عبارتست از : نسبت خالص محصول بر مجموع نهاد های نیروی کار و سرمایه . معمولاً به جای خالص محصول ، ارزش افزوده و در مخرج کسر مجموع ارزش های نیروی کار و سرمایه را قرار می‌دهند . این معیار برای برخی از کالا های مصرفی نظیر تلوزیون ، ویدئو و کامپیوتر که ۶۵٪ هزینه تولید آنها مواد مصرفی تشکیل می‌دهد معیار مناسبی نمی‌باشد .

**بهره‌وری کلی :** نسبت کل ارزش محصول تولید شده به مجموع ارزش کلیه نهاده های مصرفی است . این شاخص تأثیر مشترک و همزمان همه نهاده ها و منابع ( از قبیل نیروی انسانی ، مواد و قطعات ، ماشین آلات ، سرمایه و نظایر آن ) در ارتباط با ارزش محصول بدست آمده را اندازه‌گیری می‌کند .

### 1- سطوح اندازه‌گیری بهره‌وری

بهره‌وری در سطوح مختلف مورد بررسی قرار می‌گیرد. بسته به نوع تحلیل و اهداف مورد انتظار یک تحقیق، سطح مورد نظر انتخاب و مطالعات انجام می‌شود. بالاترین سطح بررسی سطح بین‌المللی و کوچکترین سطح آن که در نظام اجتماعی مورد بررسی قرار می‌گیرد بهره‌وری فردی می‌باشد.

#### 1-1- بهره‌وری در سطح بین‌المللی

بررسی بهره‌وری در سطح جهانی مقوله‌ای است که از دیرباز مورد توجه دانشمندان بوده است. امروزه علاوه بر بهره‌وری نیروی کار، شاخصهای دیگری در باره بهره‌وری انرژی، تکنولوژی مدیریت، و ... در سطح بین‌المللی مورد توجه قرار گرفته است.

اقتصاد دانان در توسعه و اندازه‌گیری بهره‌وری در سطح بین‌المللی و مقایسه کشورها با یکدیگر بیشترین سهم را داشته‌اند. هم‌اکنون دو موسسه معتبر تحقیقاتی جهانی به نام‌های موسسه بین‌المللی توسعه مدیریت و موسسه بازار جهان اقتصاد که در کشور سوئیس مستقر می‌باشند تعداد قابل ملاحظه‌ای ملاک را جهت مقایسه رقابت‌پذیری برخی از کشورهای جهان که سهمی از تجارت جهانی را در اختیار دارند اندازه‌گیری کرده و با محاسبه یک شاخص ترکیبی به نام رقابت‌پذیری، توان رقابتی کشورهای جامعه مورد مطالعه را محاسبه و آنها را از این منظر رتبه‌بندی می‌کنند. در سال‌های اخیر نیز سازمان بهره‌وری آسیایی در این ارتباط پروژه‌ای را تعریف و در سطح کشورهای عضو به مرحله اجرا درآورده است.

#### 1-2- بهره‌وری در سطح ملی

بررسی بهره‌وری در سطح کلان پیش‌زمینه آسیب‌شناسی اجتماعی و نیز راه‌آسانی برای اتخاذ سیاستهای صحیح است. عموماً بررسی بهره‌وری در سطح کلان دارای دو جنبه است. اول آنکه شاخصهای بهره‌وری در سطح کل اقتصاد مانند بهره‌وری کار و سرمایه و ... این امکان را فراهم می‌آورد تا سطح و یا میزان رشد آن با سایر کشورها مورد بررسی تطبیقی قرار گیرد و جایگاه کشور در سطح منطقه و جهان مشخص شود.

{ناهید خوشنویس} {به نام تعالی} {مدیریت کسب و کار و بهره وری}

دوم آنکه تحلیل بهره وری یک تحلیل درونی است و سعی میشود با استفاده از شاخصهای بهره وری محاسبه شده وضع موجود تبیین و با توجه به اهداف از پیش تعیین شده استراتژی حرکت جهت تحقق اهداف مشخص شود.

### **1-3- بهره وری در سطح بخش**

بررسی بهره وری در سطح بخشهای مختلف امری اصولی است. تفکیک اقتصاد ملی به بخشهای مختلف تولید مانند کشاورزی، معدن، صنعت، نفت و خدمات و هم چنین به سه بخش عمده دولتی، خصوصی و تعاونی مبنای بررسیهای گوناگون در زمینه بهره وری میباشد. تحقیقات قابل توجهی در خصوص بهره وری نیروی کار و تا حدودی بهره وری سرمایه و بهره وری کل عوامل در سطح بخشهای اقتصادی صورت گرفته است. شایان توجه است مقایسه بهره وری بین بخشهای مختلف اقتصادی تنها برای عواملی از تولید امکان پذیر است که به طور مشترک مورد استفاده قرار می گیرد مانند بررسی بهره وری نیروی کار در بخش های دولتی و خصوصی.

### **1-4- بهره وری در سطح سازمان و شرکت**

بهره وری در سطح سازمان برابر است با نسبت کار انجام شده سازمان برای تولید کالاها یا ارائه خدمات در طول یک زمان معین به منابع مصرف شده که در تولید نقش داشته اند. بنا براین برای محاسبه بهره وری در سطح سازمان نسبت به بخش اقتصادی از عوامل ملموس تری استفاده می شود. سازمان متشکل از شرکتهایی است که خود تولیدکننده نوع خاصی از کالاهای نهایی هستند. لذا مفهوم سازمان نباید با مفهوم شرکت اشتباه گرفته شود و سازمان میتواند از جمع چند شرکت به وجود آمده باشد. شرکت مکان ثابتی است که در آن مجموعه ای از عوامل تولید تحت مدیریت و حسابداری واحد جهت تولید کالا و خدمت به کار افتاده باشد.

-

### 5-1 بهره وری در سطح واحد تولیدی

یک واحد تولیدی در واقع قسمتی از شرکت است که به تکمیل محصول نهایی، تولید قطعه یا ارائه خدمت خاصی میپردازد. این سطح از تولید میتواند جزو واحد، گروه تولیدی، خط تولید و سالن تولید لحاظ شود. بررسی بهره وری در این سطح علاوه بر عوامل نیروی کار، سرمایه، انرژی، عوامل خاص و فنی چون ماشین آلات و حتی یک ماشین خاص را نیز میتواند شامل شود. بررسی بهره وری یک خط تولید و بررسی بهره وری زمان همواره با مطالعات کنترل کیفیت همراه است.

### 6-1 - بهره وری فرد شاغل

میزان بهره فردی شاغلین تحت تاثیر عوامل ملموس و غیر ملموس نظیر اندازه تجهیزات، شرایط کار، فرآیندها، آگاهی و انگیزش قرار دارد. اگرچه همه عواملی که به آن اشاره شد در جای خود اهمیت بسزایی دارند، ولی به جرات میتوان انگیزش را به عنوان مهمترین عامل ارتقای بهره وری مطرح کرد. با توجه به مفهوم بهره وری، اعتقاد بر این است که رشد بهره وری در سطح هر شاغل موجب رشد بهره وری در سطح شرکت میشود و این افزایش موجب افزایش بهره وری در سطح بخش اقتصادی و در نهایت رشد بهره وری ملی میشود. به عبارت دیگر رشد بهره وری در سطح ملی بستگی به رشد بهره وری تک تک شاغلین دارد. با پذیرش این واقعیت که انسان تنها عاملی است که میتواند خود را تغییر دهد و در محیط خود تغییر به وجود آورد، نقش کلیدی شاغلین به طور اخص و انسان به صورت اعم در فرآیند بهره وری آشکار میشود.

### 2- شاخصهای بهره وری

با توجه به نقش تعیین کننده بهره وری در رشد و توسعه اقتصادی کشور، تهیه شاخصهای بهره وری مورد توجه قرار میگیرد. یک مقیاس بهره وری به بیان ساده نسبت یک شاخص مقداری از یک ستانده معین به یک شاخص مقداری از یک داده معین یا ترکیبی از چندین داده می باشد.

روشهای مختلفی به منظور سنجش بهره وری وجود دارد از جمله روش های مبتنی بر اقتصادسنجی و تخمین تابع تولید، روش حسابداری رشد و روش شاخص عددی. هر یک از این روش ها دارای مزایا و

{ناهید خوشنویس} {به نام تعالی} {مدیریت کسب و کار و بهره وری}

معایی است و انتخاب روش برحسب محدودیت ها و اهداف مورد نظر صورت می گیرد. اغلب سازمان های بین المللی و مراکز آماری کشورهای مختلف از روش شاخص عددی بهره می برند.

پرسشی که در این مطرح می شود آن است که شاخصهای بهره وری که باید مورد اندازه گیری قرار گیرند کدامند؟ آیا برای کلیه بخشهای اقتصادی و اجتماعی و فرهنگی، دستگاه های اجرایی، واحد های اقتصادی و ... شاخصهای بهره وری یکسان تعریف میشود؟

پاسخ به این پرسش منفی است. هر موسسه در ارتباط با رسالت، اهداف و ماموریت های خود میتواند شاخصهای بهره وری مربوط به خود را تعریف کند. به طور کلی شاخصهای بهره وری را میتوان به گروه شاخصهای کارائی و شاخصهای اثر بخشی طبقه بندی کرد.

### انواع شاخصهای بهره وری

شاخصهای بهره وری که در واقع های کارائی هستند و به صورت اشتباه مصطلح به آنها شاخصهای بهره وری می گویند، نسبت هایی می باشند که صورت آنها یک ستانده، مخرج آنها یک نهاد ه و روند افزایشی آنها نشان از بهبود وضعیت دارد. شاخصهای بهره وری خود به دو دسته شاخصهای عمومی و شاخصهای اختصاصی به شرح زیر طبقه بندی میشوند.

#### 1- شاخصهای بهره وری عمومی

این شاخصها عموماً با الهام از مفاهیم اقتصاد کلان تعریف میشوند که از جمله میتوان شاخصهای بهره وری نیروی کار، بهره وری سرمایه، بهره وری کل عوامل، بهره وری مواد، بهره وری انرژی و ... را نام برد. ویژگی این شاخص ها بگونه ای است که با محاسبه آنها می توان بررسیهای تطبیقی در واحد اقتصادی، طبقه، گروه فعالیت، بخش و قسمت اقتصادی را انجام داد. شایان ذکر است که این بررسی های تطبیقی میتواند برای هر یک از شاخصها در سطح کشور های منطقه یا سطح بین المللی صورت گیرد. در اکثر شاخصهای عمومی فوق الذکر صورت کسر ارزش افزوده یا ستانده و مخرج آن یک یا مجموع چند نهاده میباشد. برای درک بهتر این شاخصها به تعریف آنها به شرح زیر پرداخته میشود

### - شاخص بهره وری نیروی کار

این شاخص از تقسیم ارزش افزوده به تعداد شاغلین حاصل میشود. در صورتی که در کشوری اطلاع نفر ماه، نفر روز و یا نفر ساعت کار انجام شده یا پرداخت شده شاغلین در دسترس باشد در این صورت در مخرج کسر شاخص بهره وری نیروی کار، به جای تعداد شاغلین از این اطلاعات استفاده خواهد شد. بدیهی است که این نوع شاخص، بهره وری نیروی کار را با دقت بالاتری نشان میدهد. واحد این شاخص ریال بر شاغل، یا نفر ماه، یا نفر روز، و یا نفر ساعت میباشد. این شاخص نشان میدهد که هر شاغل در یک دوره بررسی چه میزان ارزش افزوده ایجاد کرده است.

تعداد شاغلین / ارزش افزوده = بهره وری نیروی کار

### - شاخص بهره وری هزینه شاغلین

دیگرام این شاخص از تقسیم ارزش افزوده بر جبران خدمات شاغلین به دست . برخی از صاحب نظران بهره وری به این نسبت، شاخص رقابت پذیری نیز می گویند. واحد این شاخص نسبت می باشد. مفهوم این شاخص آن است که به ازای یک واحد ریالی جبران خدمات پرداخت شده چه میزان ارزش افزوده ایجاد شده است.

جبران خدمات شاغلین / ارزش افزوده = بهره وری هزینه

### - شاخص بهره وری سرمایه

این شاخص از تقسیم ارزش افزوده بر ارزش موجودی اموال سرمایه ای ثابت حاصل می شود. در محاسبه این شاخص برخی مواقع به جای ارزش اموال سرمایه ای ثابت از ارزش دارایی های ثابت یا ارزش کل ارزش اموال سرمایه ای ثابت / ارزش افزوده = بهره وری

### - شاخص بهره وری ارزش مواد

این شاخص از طریق تقسیم ارزش افزوده بر ارزش مصارف واسطه محاسبه میشود. واحد این شاخص نسبت میباشد.

ارزش مصارف واسطه / ارزش افزوده = بهره وری

### - شاخص بهره‌وری انرژی

این شاخص از تقسیم ارزش افزوده بر مقدار انرژی مصرف شده به دست می‌آید. این شاخص برای کشورهایی که از نظر ذخایر سوخت فسیلی در مضیقه هستند بسیار حایز اهمیت می‌باشد. در برخی از کشورها این شاخص از طریق تقسیم ارزش افزوده بر ارزش انرژی مصرف شده نیز محاسبه می‌شود. در این صورت واحد این شاخص نسبت خواهد بود.

مقدار یا ارزش انرژی مصرف / ارزش افزوده = بهره‌وری

### 2- شاخصهای اختصاصی

- شاخصهای بهره‌وری عمومی و اختصاصی بخش صنعت و معدن شاخصهای بهره‌وری عمومی و اختصاصی بخش آموزش

- شاخص های بهره‌وری عمومی و اختصاصی بخش کشاورزی، شکار و جنگلداری

- شاخصهای بهره‌وری عمومی و اختصاصی بخش تامین برق و گاز و آب

- شاخصهای بهره‌وری عمومی و اختصاصی بخش حمل و نقل ارتباطات و انبارداری

- شاخصهای بهره‌وری عمومی و اختصاصی بخش خدمات تفریحی فرهنگی و ورزشی

- شاخصهای بهره‌وری عمومی و اختصاصی بخش فعالیتهای واسطه‌گری‌های مالی

- شاخصهای بهره‌وری عمومی و اختصاصی بخش بهداشت و مددکاری اجتماعی

- شاخص های بهره‌وری عمومی و اختصاصی بخش هتل و رستوران

- شاخصهای بهره‌وری عمومی و اختصاصی بخش ساختمان

- شاخصهای بهره‌وری عمومی و اختصاصی بخش فعالیتهای انتظامی و امنیت عمومی

- شاخصهای بهره‌وری عمومی و اختصاصی بخش فعالیتهای مراقبت ترویج و حمایت های بهداشتی

- شاخصهای بهره‌وری عمومی و اختصاصی بخش فعالیتهای تامین اجتماعی اجباری



{ناهید خوشنویس} {به نام تعالی} {مدیریت کسب و کار و بهره‌وری}

شایان ذکر است که شاخصهای بهره‌وری اختصاصی پیشنهادی در بخشهای فوق را نباید کامل تلقی کرد بلکه هر دستگاه اجرایی متولی یک یا چند بخش یا قسمتی از یک بخش ضرورت دارد نسبت به تکمیل آن از طریق کنترل و اصلاح اقدام و سپس در در راستای اندازه‌گیری آن اقدام کند.

### نقش مهارت‌های ارتباطی در رضایت مشتری

ارتباط موثر، یکی از عناصر کلیدی موفقیت مدیران است زیرا اطلاعات به عنوان ورودی مهم در سیستم سازمانی، در سایه ارتباطات موثر وارد سازمان می‌شود و همین که به سازمان راه یافت، نیازمند سیستم ارتباطی کارآمدی است تا مورد پردازش قرار گرفته و بسان خون در رگ‌های سازمان جریان یابد. طی سال‌های اخیر سازمان‌های خدماتی، منابعی معنادار را برای نگهداری کارکنان اختصاص داده‌اند زیرا بسیاری از تحقیقات نشان می‌دهند که نگهداری کارکنان در مشتری، همبستگی دقیقی با یکدیگر دارند. زمانی که کارکنان شاد و در محیط کاری خود راضی باشند، به احتمال زیاد در سازمان می‌مانند. در نتیجه، جایگزینی کارکنان و یا تغییر آنان کاهش یافته، عملکرد مالی سازمان بهتر می‌شود و هزینه جذب و آموزش کارکنان جدید، کاهش می‌یابد. مطالعات نشان می‌دهند که رضایت کارکنان، خدماتی بهتر را فراهم ساخته و احتمالاً تجارب رضایتمندانه خدمات را برای مشتریان ایجاد می‌کند. تجارت خوب مشتری از خدمات، باعث تکرار خرید و وفاداری وی و به احتمال زیاد زمینه‌ساز افزایش سوددهی سازمان می‌شود زیرا وجود و بقای یک مشتری، زمینه‌ساز کاهش هزینه لازم برای جذب مشتری جدید است.

### رضایت مشتری

مشتری همان کسی است که نیازش را خود تعریف می‌کند و کالاها و خدمات تولیدی ما را مصرف می‌کند و حاضر است بابت آن هزینه‌ای مناسب بپردازد. دادن هزینه‌های هنگامی متقابل می‌شود که مشتری در کالاهای خدمات تحویلی، ارزشی را ببیند که پرداخته‌شده‌ی هزینه را توجیه کند.

{ ناهید خوشنویس } { به نام تعالی } { مدیریت کسب و کار و بهره‌وری }

رضایت مشتری میزان خشنودی اوست که از تجربه خرید محصول و یا گرفتن ارائه خدمات از یک شرکت در ارتباط با افراد مورد تماس آن شرکت به دست می‌آید.

مشتری، یکی از عوامل مهم محیطی برای هر سازمان است. صاحب نظران مدیریت، کسب رضایت مشتری را یکی از مهم‌ترین وظایف و اولویت‌های مدیریت شرکتی برشمرده و لزوم پایبندی و همبستگی پایدار مدیران عالی را به جلب رضایت مشتریان، پیش شرط اصلی موفقیت آنها و سازمان تلقی کرده‌اند.

والتردیل اسکات در ۱۹۰۱ گفت که استفاده از اصول روان‌شناسی در حوزه تبلیغات، اهمیت بسیار زیادی

دارد. در واقع او گفت به جای اینکه فقط یک محصول را نمایش دهیم و امیدوار باشیم که مشتری‌ها

بفهمند که به آن احتیاج دارند، آگهی دهندگان محصول می‌توانند به شکل جسورانه‌ای مشتری‌ها را

تحت تاثیر قرار دهند و به بیانی دیگر، از متقاعد سازی و ارائه استدلال برای فروش استفاده کنند.

معمولاً، کسب آگاهی یا شناخت در مورد احتیاجات، نیازمندی‌ها، انتظارات و سطح رضایتمندی مشتریان را

گوش فرادادن به ندای مشتریان می‌نامند. اطلاع از تصویر ذهنی سازمان نزد مشتریان، از یک سو نقاط قوت

ضعف سازمان را برملا می‌سازد و از سوی دیگر زمینه لازم را برای اتخاذ راهبردهای مناسب و ارتقای سطح

عملکرد آنان، فراهم می‌آورد.

شاید مهم‌ترین عوامل موثر بر رضایت مشتریان در شرکت‌های خدماتی، رفتار مناسب با آنهاست، از این رو

باید در انتخاب کارکنانی که با تلفن یا حضوری با مشتریان در تماس هستند، دقتی ویژه کرد و کسانی را

برگزید که واجد برخی خصوصیات بارز اخلاقی باشند. طی مطالعات فراوان روشن شده است که روابط

انسانی، در ایجاد رضایت مشتری نقش تعیین‌کننده‌ای را بازی می‌کند. نتیجه یکی از تازه‌ترین بررسی‌ها

در خصوص میزان رضایت مشتریان در یکی از بخش‌های خدماتی ایران، حاکی از آن است که رضایت

مشتریان در مواردی که حتی کیفیت خدمات در حد مورد انتظار نبوده، به دلیل رفتار مناسب کارکنان با

مشتریان، در حدی بالا بوده است.

## خط مشی جلب رضایت مشتری

با مشتریان خود همچون منابعی ارزشمند برخورد کنید. قانون طلایی جذب مشتری این است که فروشندگان و تولید کنندگان، کالا را ارائه می‌دهند، اما این مشتریان هستند که کالاها را انتخاب می‌کنند. برای جذب مشتری، از افرادی استفاده کنید که مردم را دوست داشته باشند. برای رسیدن به چنین بینشی، طرز کار کارکنان خود را با مشتریان به دقت مورد توجه قرار دهید. قانون طلایی در این زمینه می‌گوید: «تنها از افراد قابل دسترس استفاده نکنید. به همین دلیل روند استخدام را نباید سطحی تصور کنید. آینده نگری و موفقیت یک سازمان، وابسته به این نکته است که طاق و توان کارکنان در زمان برخورد با مشتری، مورد ارزیابی قرار گیرد.»

هرگز میان مشتریان خود فرق نگذارید. قانون طلایی در این زمینه می‌گوید: «مشتریان خود را نه به چشم خریداران موقت بلکه به عنوان مشتریان همیشگی نگاه کنید و این فرض را در فروشندگان خود ایجاد کنید که هر فردی که به فروشگاه یا سازمان پا می‌گذارد، خریداری همیشگی است.»

آراستگی خود را حفظ کنید. پوشیدن لباس‌های یک دست و جالب، بیانگر اهمیتی است که شما به کار خود می‌دهید.

محیط خود را مرتب کنید، تمیز و جذاب نگه دارید، استفاده از رنگ‌های متنوع، چیدن کالاهای مناسب در کنار یکدیگر و داشتن محیطی تمیز، در جلب رضایت مشتری بسیار تاثیرگذار است.

رقبای خود را شناخته و در مورد شیوه‌های انجام فعالیت آنها، جلسات دائمی بگذارید. برای حفظ موقعیت خود و حفظ مشتری، به مراکز فروش رقبای رفته و عملکرد آنها را به عنوان مشتری مورد بررسی قرار دهید. قانون طلایی دیگری می‌گوید: «گوش و چشم خود را در برابر دیدگاه‌های جدید باز نگه دارید. به همین دلیل گروه‌های بررسی تشکیل داده و نشریات را دائماً مورد بررسی قرار دهید.»

## استراتژیهای بهره وری بیشتر

«برنامه های بهبود عملکرد ( **pip: performance improvement Plan** ) بهترین ابزار در دست مدیران هستند که با آنها می توانند زمینه هایی را که یک کارمند در آنها کارآیی لازم را ندارد، تشخیص دهند و توانایی های او را افزایش دهند.

در واقع هر ریسی که خواهان افزایش بهره وری شرکت است باید شرایط را به گونه ای فراهم کند که بتواند به هر یک از اعضای تیم خود کمک کند تا به بهترین کارآیی ممکن برسند؛ چراکه اگر کارمندی بهره وری بالایی داشته باشد این قضیه به نفع کل شرکت است.

در ادامه بررسی می کنیم که چگونه می توان بهترین نتایج را با استفاده از «برنامه های بهبود عملکرد» به دست آورد

شناسایی: قبل از هر چیز مدیر باید تمام زمینه هایی را که یک کارمند خاص نمی تواند در آنها انتظارات شرکت را برآورده سازد، تشخیص دهد.

متعاقبا بایستی یک برنامه بهبود نظام مند که ممکن است شامل آموزش رسمی یا آموزش در محل کار باشد را ترتیب دهد.

تهیه اسناد: «برنامه های بهبود عملکرد» نیاز به مجموعه ای از اطلاعات لازم برای ارائه مستندات کاملی دارند که تمام جزئیات در مورد نحوه عملکرد کارمندان را به همراه دارد. مدیران همیشه قادر به شناسایی تمام نقاط ضعف و قدرت تیم خود نیستند، بنابراین داشتن همه اطلاعات روی کاغذ، امری مفید برای به دست آوردن شناخت مناسب از ویژگی های گروه است. جمع آوری بازخوردها بر عملکرد هر یک از کارکنان هم می تواند کمک خوبی در جهت به دست آوردن نتایج بهتر باشد.

استراتژیهای بهره وری عبارتند از :

(۱) ورودی ثابت ، افزایش خروجی

(۲) کاهش ورودی ، افزایش خروجی

{ ناهید خوشنویس } { به نام تعالی } { مدیریت کسب و کار و بهره‌وری }

(۳) کاهش به نسبت بیشتر ورودی ، کاهش خروجی

(۴) افزایش ورودی ، افزایش به نسبت بیشتر خروجی

(۵) کاهش ورودی ، خروجی ثابت

به عبارتی دیگر **5** استراتژی برای کمک به شما در هوشمندانه‌تر کار کردن به جای بیشتر کار کردن ارائه می‌شود:

### استراتژی اول: تمرکز

فکر می‌کنید چند دقیقه از یک ساعت کاری به طور کامل تمرکز دارید؟ ممکن است این امر شما را متعجب کند که این زمان چقدر کم است. تحقیقات نشان داده است که بیشتر افراد می‌توانند بین **5** تا **10** برابر در هر ساعت کاری مولدتر باشند.

اگر فکر می‌کنید که این گفته اغراق آمیز است می‌توانید این آزمایش ساده را انجام دهید. یک دفترچه یادداشت و یک خودکار در کنار خود قرار دهید و شروع کنید به آگاه شدن از سطح تمرکزتان.

هر وقت که تشخیص دادید که روی کارتان تمرکز کامل ندارید مدت زمانی را که حواستان پرت بوده است یادداشت کنید. اگر این تمرین را به خوبی انجام دهید خودتان را کاملاً شوکه خواهید کرد.

اگر شما بتوانید مهارت ایجاد تمرکز کامل در ساعت‌های کاریتان را ارتقا دهید، از میزان تولیدتان متعجب می‌شوید.

### استراتژی دوم: اهرم

اهرم ، هنر استفاده از ابزارها جهت افزایش کیفیت کار یا بهره‌وری است. این ابزارها می‌توانند شامل تکنولوژی نیز باشند مثل: نرم افزارهای کامپیوتری یا می‌تواند استراتژی‌های سازمانی مثل سیستم‌های بهتر باشند.

شما معمولاً از چه ابزارهایی برای حداکثر کردن نتایج کارتان استفاده می‌کنید؟

{ ناهید خوشنویس } { به نام تعالی } {مدیریت کسب و کار و بهره وری}

برای مثال فروشنده‌ای که از طریق سمینارها یا کنفرانس‌های تلویزیونی فروش می‌کند، مشخص است نسبت به کسی که فرد به فرد می‌فروشد میزان فروش بیشتری داشته باشد. چه کاری می‌توانید انجام دهید تا زمان، دانش یا مهارت‌هایتان اهرم شما باشند؟

### استراتژی سوم: تفویض اختیار

یک بخش خاص اهرم عبارت از تفویض اختیار است. یعنی بکارگیری افراد دیگر جهت انجام قسمت‌هایی از کار شما تا وقتتان برای فعالیت‌های سودآورتر آزاد شود. بیاید دوباره به مثال فروشنده نگاهی بیاندازیم. اگر فروشنده خاصی در انعقاد قراردادهای فروش متبحر باشد ممکن است دست به تفویض و واگذاری امور اجرایی فروش زده تا بتواند به عنوان یک فروشنده زمان بیشتری را برای قراردادهای اختصاص دهد. اگر سود حاصل از افزایش فروش، بیشتر از هزینه واگذاری باشد پس شما سیستم مناسبی دارید. همیشه شنیدن این نکته در بین شکایت‌های صاحبان تجارت که فروشندگان آنها از آینده نگری متنفرند و واقعا در مورد آن احساس بدی دارند باعث تعجب من می‌شود.

در فعالیت‌های تجاری خودم من همیشه افراد آینده نگر حرفه‌ای را استخدام کرده‌ام که در این زمینه قوی بودند و با این کار زمان را برای تیم فروش آزاد کرده تا آنها کاری را که در آن توانمند هستند انجام دهند.

### استراتژی چهارم: مدیریت زمان

من اغلب می‌شنوم که صاحبان تجارت می‌گویند که تعداد کارکنان بخش دولتی خیلی زیاد است زیرا آنها همیشه ساعت‌های زیادی را تلف می‌کنند تا کار را انجام دهند. اما میتوان روشی را در پی گرفت که نیازی به استفاده از کارکنان بیشتر نباشد.

اگر شما نمی‌توانید در یک روز عادی کاری، کارتان را انجام دهید پس شما احتمالا فاقد مهارت‌های تمرکز، اهرم و تفویض اختیار(واگذاری) هستید یا مدیری هستید که در استفاده از زمان ضعیف است.

{ناهدید خوشنویس} {به نام تعالی} {مدیریت کسب و کار و بهره وری}

مدیریت زمان هنر سازماندهی خودتان است تا بتوانید تمام کارهایتان را در یک روز کاری استاندارد انجام دهید. اگر شما مدیریت زمان را با مهارت‌های دیگران ترکیب کنید (رئوس مطالب فوق الذکر) پس شما می‌توانید بهره وری بالایی در یک روز کاری بدست آورید و نیازی به ساعات اضافی ندارید.

سازماندهی یک روز از پایان روز قبلی شروع می‌شود. اگر شما این کار را هنگام استراحتتان انجام دهید مغزتان به شما کمک خواهد کرد که کارآمدتر باشید. تخمین زده شده که **50** درصد از زمان استراحت وقف سازماندهی مغز و ساختار دادن به دانش و تجربیات به دست آمده در طول روز می‌شود.

اگر شما کارهای روز بعدتان را برنامه‌ریزی کنید متوجه می‌شوید که فرایندهای طبیعی ذهن در زمان استراحت با شما کار می‌کنند تا به شما در تحقق برنامه‌هایتان کمک کنند.

مبانی مدیریت زمان را یاد بگیرید و هر روز از آنها استفاده کنید.

### استراتژی پنجم: تمایز قائل شدن بین فعالیت‌ها

من مطمئن هستم که شما قانون **80/20** را می‌دانید؛ **80%** از نتایج کارتان از **20%** تلاش‌هایتان بدست می‌آید. دلیل اینکه این مساله در مورد افراد زیادی صادق است، این است که آنها نمی‌دانند که کدام تلاششان بهترین نتایج را به همراه می‌آورد.

اگر شما نتایج خوب را ثبت کنید، پس شما می‌توانید قاعده **80/20** را تغییر دهید تا برای شما به طور موثرتری کار کند. اگر شما می‌دانستید که کدام **20%** از فعالیت شما بهترین نتایج را تولید می‌کند پس شما می‌توانستید خودتان را سازماندهی کنید تا وقت بیشتری را صرف آن کارها بکنید و بنابراین سودتان ساعت به ساعت افزایش می‌یافت.

اگر شما خصوصیات **20%** از مشتریانتان را که **80%** تجارت شما را پوشش می‌دهند می‌دانستید پس شما می‌توانستید آن گروه از مشتریان را مورد هدف قرار دهید.

"فرانک بتگر" با استفاده از قانون **80/20** از یک نماینده بیمه ورشکسته به پردرآمدترین شرکت بیمه در آمریکا تبدیل شد. کتاب او هنوز در دسترس است و ارزش زیادی برای خواندن دارد.

استراتژی شما قرار دادن این **5** استراتژی برای کار در تجارتتان است.

{ ناهید خوشنویس } { به نام تعالی } { مدیریت کسب و کار و بهره وری }

شما الان 5 استراتژی دارید، همه کاری که شما باید انجام دهید این است که نگاه کنید به راههایی که می‌توانید این استراتژی‌ها را برای خودتان و تجارتتان به کار گیرید .

## آیا همیشه حق با مشتری است؟

جمله «همیشه حق با مشتری است» را به قدری زیاد شنیده‌اید که به نظر می‌رسد حقیقتی محض باشد. اما آیا واقعا اینطور است؟

در واقع، کسب و کارهایی که عملکرد خوب دارند، هر زمان که مشتری شکایتی می‌کند، نباید خود را مقصر محض بدانند. سه موقعیت را باید بشناسیم که در آن نه تنها حق با مشتری نیست، بلکه بهترین کار این است که بر موضع خود پافشاری کنید.

### 1- وقتی روحیه کارمندان در خطر است.

شکایت‌های مشتری می‌تواند از نحوه کار نامطلوب تا خدمات‌دهی ضعیف را دربرگیرد. به هر حال، احتمالا بسیاری از شکایاتی که از طرف مشتری دریافت می‌کنید، در مورد مسائلی هستند که کارمند شما یا آن را انجام داده یا انجام نداده است. آسان‌ترین راه این است که بپذیرید کارمند شما اشتباه کرده، اما اگر او کارمند خوبی باشد، قبل از اینکه بخواهید او را سرزنش کنید، احتیاط را رعایت کنید. وقتی کارمندان شما به وضوح قوانین تعیین شده یا فرآیندهای شرکت را دنبال می‌کنند، نیاز دارند بدانند که شما از آنها حمایت می‌کنید. در غیر این صورت، با ریسک دور شدن از کارمندان و تخریب روحیه آنان مواجه می‌شوید. این به این معنی نیست که نباید با مشتری مورد نظر مصالحه کنید، بلکه یعنی کارمند خودتان را به خاطر فرد دیگری قربانی نکنید. به یاد داشته باشید که از دست دادن یک مشتری و جایگزین کردن مشتری جدید شاید کار هزینه بری باشد؛ اما از دست دادن یک کارمند خوب، پرهزینه‌تر است.

### 2- وقتی مشتری کنترل کسب و کار شما را به دست می‌گیرد.

سال گذشته، تحقیقی که توسط فدراسیون خرده فروشی ملی انجام شده بود، ارزیابی کرده بود که کسب و کارهای خرده فروشی در سال 2011 حدود 3/5 میلیارد دلار از کلاهبرداری مالی ضرر کرده‌اند.



{ ناهید خوشنویس } { به نام تعالی } { مدیریت کسب و کار و بهره وری }

این کلاهبرداری‌ها شامل پس آوردن اجناسی بود که افراد از فروشگاه‌ها دزدیده بودند یا با پول دزدی خریده بودند. با اینکه کارهای زیادی می‌توان انجام داد تا از این نوع کلاهبرداری‌ها جلوگیری کرد، اما بر اساس قانون «همیشه حق با مشتری است»، خیلی از فروشگاه‌ها لباس‌های دزدیده شده را بدون دریافت رسید، پس می‌گرفتند و پول آن را می‌پرداختند. این نوع کلاهبرداری تنها روش موجود برای کنترل کردن کسب‌وکارها به دست مشتری نیست. ممکن است مشتری تقاضاهای نامعقولی داشته باشد تا سعی کند خسارتی دریافت کند یا دلیلی برای عدم پرداخت مبلغ مورد توافق بیابد. این مشکلات را نمی‌توان از بین برد؛ اما می‌توانید سیاست ثابتی ایجاد کنید تا این‌گونه فعالیت‌های مشتری را محدود کنید.

### **3- وقتی نمی‌توانید مشتری را راضی نگه دارید.**

تقریباً می‌توان گفت هر کسب‌وکاری یک مشتری دارد که نمی‌تواند هیچ‌گاه او را راضی نگه دارد. این مشتری می‌تواند همیشه بر صفحه فیس بوک شما شکایتی بنویسد یا هر هفته با بخش پاسخگویی شرکت شما تماس بگیرد و داستانی تازه از نارضایتی خود تعریف کند. بدون شک، اولین شکایات این مشتری را جدی گرفته اید و تلاش کردید شرایط را آرام کنید. اما به تدریج مشخص شده که هیچ راهی برای راضی نگه داشتن این فرد وجود ندارد و باید دست از تلاش بکشید. این کار هم برای شما و هم کارمندان وقت تلف کردن است.

در عوض، به این مشتری بگویید که ناراحتی او را درک می‌کنید و از اینکه نمی‌توانید انتظاراتش را برآورده کنید، معذرت خواهی کنید. او همچنان تا مدتی با شما تماس می‌گیرد، اما وقتی پاسخ مطلوبش را دریافت نکند، منصرف خواهد شد. در نهایت، به یاد داشته باشید که نحوه پاسخگویی شما به یک مشتری عصبانی در یک جلسه عمومی، بیش از موضوع اصلی شکایت، شخصیت شما را به نمایش می‌گذارد. پس همیشه درست و حرفه‌ای به مشتری پاسخ بدهید، اما از «نه گفتن» نترسید.

## استخدام و گزینش کارکنان

تجزیه و تحلیل شغل پیش نیاز هرگونه تصمیم‌گیری در زمینه روش انتخاب فرد مناسب برای شغلی است که قصد داریم برای تصدی آن مناسب‌ترین داوطلب را از بین داوطلبان دیگر، انتخاب کنیم.

یکی از زمینه‌ها و علایق خاص روانشناسان صنعتی سازمانی انتخاب و گزینش کارکنان مناسب است. دو وظیفه عمده روانشناس صنعتی سازمانی در حوزه مدیریت منابع انسانی هر سازمان عبارتند از: (۱) تأمین یا جایگزینی نیروی انسانی با استفاده از شیوه‌های علمی آزمایش و انتخاب. (۲) حفظ و نگهداری بهینه منابع موجود در سازمان. در روانشناسی بهره‌وری و مدل نظام مند انتخاب و به‌کارگیری اثربخش منابع انسانی در سازمان که بر اساس دسته‌بندی تجربی عوامل و موانع انسانی بهره‌وری در سازمان‌های ایران تدوین شده است، انتخاب علمی کارکنان یکی از عوامل درون‌سازمانی اصلی و مؤثر بر بهره‌وری شناخته می‌شود.

وقتی می‌خواهیم کارکنان موردنیاز یک سازمان را از بین گروهی داوطلب انتخاب کنیم، لازم است: (۱) قبلاً آن شغل را تجزیه و تحلیل کرده باشیم. (۲) ارزش آن شغل را در رابطه با مشاغل دیگر و همچنین با مشوقهای مالی پیش‌بینی شده، برای داوطلبان انتخاب شده روشن کنیم. (۳) پیش‌بینی‌های لازم برای آموزش اثربخش آنان را کرده باشیم. (۴) بدانیم بعداً چگونه عملکرد شغلی آنان را ارزیابی خواهیم کرد. (۵) روشن‌سازیم چنین افرادی با چه سبک رهبری و مدیریت در سازمان بهتر کار خواهند کرد. (۶) وضعیت آنان را از لحاظ سلامت روانی و جسمانی ارزیابی کنیم. (۷) فرهنگ و جو سازمانی محل کارشان را برای آنان روشن‌سازیم. (۸) آمادگی آنان را برای ملحق شدن به گروه‌های غیررسمی (سازنده یا مخرب) پیش‌بینی نماییم. (۹) علاقه یا آمادگی آنان را در زمینه خلاقیت و نوآوری ارزیابی کنیم. (۱۰) توانمندی آنان را در برقراری ارتباط اثربخش با دیگران، مورد سنجش قرار دهیم. (۱۱) با نگرش‌های آنان در رابطه با شغل و سازمان موردنظر، با همکاران، مدیریت سازمان و ... آشنا شویم. (۱۲) انگیزه اصلی آنان را برای پیوستن به سازمان، جویا شویم. (۱۳) ابزار، وسایل، اتاق کار و ماشین‌آلات مورد استفاده آنان را به نحوی طراحی کنیم که بهره‌وری شغلی بیشتری داشته باشند. (۱۴) ایمنی آنان را در محیط کار تأمین کنیم و آموزش‌های لازم را نیز در این زمینه برایشان فراهم آوریم.

{ ناهید خوشنویس } { به نام تعالی } {مدیریت کسب و کار و بهره وری}

2 / استعدادهای آنان را برای انواع فساد اداری (دزدی از وقت، کم کاری و ...) بسنجیم. 3 / میزان توجه یا نگرش آنان را در رابطه با زمان، ارزیابی کنیم. 4 / آمادگی آنان را برای مشارکت اثربخش در گروه های کاری، بسنجیم. 5 / توان آنان را برای سازگاری با تغییرات آینده در سازمان، مورد ارزیابی قرار دهیم.

### فرایند و رویه های انتخاب علمی کارکنان

در دو دهه اخیر، رویه های انتخاب کارکنان براساس روش شناختی علوم فنی، طراحی شود. یکی از مزایای این رویه ها آن است که کلیه "الزامات" سازمان استخدام کننده و همچنین انتظارات داوطلب شغل موردنظر، مورد توجه قرار می گیرد.

### تعریف وظایف

در اولین مرحله، لازم است نقش روش ها یا رویه های به کار گرفته شده، تعریف شوند. به عبارت دیگر، روش های به کار گرفته شده برای انتخاب کارکنان باید به گونه ای باشد که: (۱) امکان گردآوری اطلاعات مربوط، فراهم آید؛ (۲) با استفاده از این رویه ها بتوان به پیش بینی عملکرد شغلی فرد انتخاب شده در آینده، پرداخت؛ (۳) ارزیابی عملکرد شغلی وی پس از شروع به کار، امکان پذیر باشد؛ (۴) براساس آن بتوان به تصمیم گیری در مورد انتخاب فرد پرداخت، و بالاخره (۵) امکان آگاه ساختن سازمان استخدام کننده و فرد داوطلب شغل در این موارد، فراهم باشد.

### بهره گیری از رویه های ترکیبی

در این مرحله، باید: (۱) به طراحی شیوه های جدید انتخاب داوطلب پرداخت؛ (۲) رویه های شناخته شده قبلی را که در عمل اثربخش بوده اند، یا ترکیبی از رویه های کلاسیک و رویه های دیگری که همراه با خلاقیت و نوآوری برای شغلی خاص طراحی شده است، به کار گرفت.

### ارزیابی رویه های به کار گرفته شده

در این مرحله باید به ارزیابی رویه های به کار گرفته شده پرداخت و طی آن رویه های به کار گرفته شده را از جهات گوناگون نظیر عملی بودن، قابلیت این رویه ها در زمینه پیش بینی موفقیت فرد در شغلی که به وی واگذار خواهد شد،

هزینه آن، مدت زمان لازم برای طراحی و به کارگیری آن، ظرفیت این رویه‌ها برای انتخاب مناسب‌ترین داوطلبان، اثربخشی این رویه‌ها نظایر آن، مورد ارزیابی قرار داد.

### تصمیم‌گیری

در این مرحله می‌توان به تصمیم‌گیری در مورد استفاده از شیوه‌های سنتی انتخاب کارکنان یا رویه‌های پیشنهادی توسط "روی"، پرداخت و مراحل اجرایی رویه‌های انتخاب موردنظر را آغاز کرد. اما باید دانست که قبل از هرگونه استفاده از آزمون‌های استخدامی، لازم است شغل موردنظر، تجزیه و تحلیل شده باشد. تجزیه و تحلیل شغل پیش‌نیاز هرگونه تصمیم‌گیری در زمینه روش انتخاب فرد مناسب برای شغلی است که قصد داریم برای تصدی آن، مناسب‌ترین داوطلب را از بین داوطلبان دیگر، انتخاب کنیم. تجزیه شغل، یعنی، فرایند جمع‌آوری اطلاعات درباره یک شغل و تعیین و تعریف همه وظایف خردی است که باید انجام گیرند. در فرایند تجزیه و تحلیل شغل، باید: (۱) کارها، فعالیت‌ها، رفتارها یا وظایف مهم آن شغل تعیین شوند و (۲) اهمیت نسبی و دفعات تکرار هر فعالیت، مشخص گردند. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل شغل پیش‌نیاز فعالیت‌هایی نظیر توصیف شغلی، تعیین شرایط احراز شغل، تهیه نیم‌رخ روانی شغل، طبقه‌بندی شغل، ارزیابی شغل، تعیین نیازهای آموزشی افرادی که استخدام می‌شوند و ارزیابی عملکرد شغلی کارکنان است. اما یکی از مهمترین و فوری‌ترین نتایج حاصل از تحلیل یک شغل، تعیین ویژگی‌های شخصی لازم برای انجام دادن موفقیت‌آمیز وظایف آن شغل است. بر این اساس، می‌توان تصمیم گرفت که از کدام ابزار سنجش، یعنی، (۱) بررسی سوابق قبلی فرد، (۲) آزمون‌های شناختی (هوش و استعداد)، (۳) آزمون‌های عملی، (۴) آزمون‌های شخصیت، (۵) نگرش سنج‌ها، (۶) مصاحبه استخدامی (فردی، گروهی)، (۷) مشاهده فرد در حین انجام دادن وظایف شغلی، (۸) معاینه جسمانی، معاینه روانی (مصاحبه بالینی) و نظایر آن، استفاده کرد.

انواع و ویژگی‌های یک آزمون مناسب: آزمون مناسب باید دارای سه ویژگی عمده باشد یعنی روایی داشته باشد، از اعتبار کافی برخوردار باشد و در صورت امکان، هنجار آن نیز محاسبه شده باشد. لازم به یادآوری

است که محاسبه اعتبار، پایایی و هنجار یک آزمون باید براساس نظریه‌های مرتبط با روانسنجی و استفاده از روش‌های آماری پیشرفته انجام گیرد.

### آسیب‌شناسی فرایند انتخاب کارکنان در سازمان‌های ایران

در این بخش، مشکلاتی را که در مراحل گوناگون فرایند انتخاب کارکنان در سازمان‌های کشور و به درجات کم یا زیاد در هر سازمان، مشاهده می‌شود، معرفی می‌نماییم و راه‌حلی‌ها و راهبردهایی را جهت رهایی از این مشکلات، ارائه می‌دهیم.

### پیش‌بینی نیاز سازمان

یکی از وظایف روانشناسان صنعتی سازمانی در سازمان‌ها، برنامه‌ریزی برای منابع انسانی یا پیش‌بینی افراد موردنیاز برای تصدی مشاغل در زمان حال، در آینده نزدیک و در آینده دور است.

ساده‌ترین روش برای پیش‌بینی نیاز سازمان به افراد جدید آن است که: (۱) روانشناسان صنعتی سازمانی یا مدیر منابع انسانی وضعیت بازار فروش کالاها یا خدمات سازمان را در وضع حاضر، در آینده نزدیک و دور روشن سازد؛ (۲) و براساس آن، افراد و تخصص‌های موردنیاز سازمان را تعیین کند؛ و (۳) از مدیریت واحدهای مختلف سازمان بخواهد نیازهای فعلی و بعدی خود را در زمینه تخصص‌های و افراد اعلام کنند.

### تصمیم‌گیری در زمینه طرح انتخاب افراد موردنیاز

مدیریت منابع انسانی سازمان باید از دیدگاه مشاور و متخصص روانشناسی کارکنان در رابطه به فرایند انتخاب علمی کارکنان آگاهی کامل داشته باشد و دلایل هر یک از مراحل را بداند.

انتشار آگهی در جراید کثیرالانتشار: انتخاب مناسب‌ترین افراد برای استخدام سازمان و تصدی پست‌های خالی در شرایط امکان‌پذیر است که کلیه افراد واجد شرایط بتوانند آمادگی خود را برای استخدام در مشاغل موردنظر، اعلام کنند. بنابراین، هرچه تعداد داوطلبان واجد شرایط برای شرکت در امتحانات استخدامی محدودتر باشد، به همان نسبت نیز احتمال یافتن بهترین‌ها در بین آنان، کاهش می‌یابد.

### بررسی درخواست های ارسال شده

یکی از وظایف مدیریت امور اداری سازمان استخدام کننده ان است که برای هریک از مشاغل خود یک فرم درخواست شغل تهیه کند و بعد، به بررسی دقیق درخواست هایی پردازد که برای شرکت در امتحانات استخدامی، ارسال شده اند. این نوع بررسی مقدماتی باید در حضور متخصص روانشناسی کار و کارکنان، مدیر امور اداری و نماینده مدیریت عامل، انجام گیرد تا هر یک از آنان، پذیرش یا عدم پذیرش مقدماتی درخواست ها را از دیدگاه های مختلف، انجام دهند.

انتخاب مکان مناسب برای اجرای امتحانات: داوطلبان باید بتوانند در فضایی آرام و دور از هرگونه تنش، آلودگی صوتی و نظایر آن، به سؤال های آزمون ها، پاسخ دهند. برای این منظور باید در هنگام ورود داوطلبان به محل امتحان: (۱) رفتاری مناسب با آنان داشته باشیم؛ (۲) برای پارک کردن ماشین آنان جای مناسبی را در نظر گرفته باشیم؛ (۳) از تابلوهای راهنما برای هدایت داوطلبان به جلسه امتحان استفاده کرده باشیم؛ (۴) پیش بینی لازم برای پذیرایی از داوطلبان را در هنگام پاسخ به سؤال ها، به عمل آورده باشیم.

### انتخاب ابزار سنجش مناسب

یکی از دشوارترین و پیچیده ترین تصمیمات مدیریت منبع انسانی، انتخاب ابزار مناسب برای ارزیابی داوطلبان ورود به سازمان است. در این مرحله، مدیریت منابع سازمان و متخصص روانشناسی کار و کارکنان باید به سؤال های زیر پاسخ دهند: (۱) آیا پرسشنامه ای که به منظور بررسی سوابق قبلی داوطلبان تهیه شده است؟ (۲) آیا اعتبار و پایایی آزمون هایی که به کار گرفته خواهند شد، قبلاً محاسبه شده اند؟ (۳) آیا مصاحبه استخدامی به وسیله متخصص روانشناسی کار و کارکنان انجام گرفت؟ (۴) آیا برای انجام معاینه جسمانی و روانشناختی با افراد متخصص قراردادی بسته شده است؟ (۵) آیا آزمون ها، پاسخنامه ها، راهنمای آزمون و برگه شرح حال مختصر (که باید پرشود) به تعداد کافی چاپ و شماره گذاری شده اند؟

### اجرای امتحانات استخدامی

اجرای امتحانات استخدامی هر سازمان باید به وسیله روانشناس کار و کارکنان یا کارشناسانی که در این زمینه آموزش دیده اند، انجام گیرد. اقدامات اجرایی مجری امتحانات استخدامی را می توان در چند مرحله زیر، تقسیم بندی کرد:

#### الف) قبل از شروع جلسه امتحان استخدامی

۱) بازدید از سالن امتحان به وسیله مجری امتحان، ۲) کنترل مجدد ابزار و وسایل لازم برای جلسه امتحان، ۳) کنترل شماره صندلی ها، وسایل سمعی و بصری، روشنایی سالن، تهویه مطبوع سالن، سروصداهای احتمالی و ...، ۴) قراردادادن یک میز بزرگ جهت استقرار مسئول یا سرپرست گروه "موزعان" سؤال ها، ۵) کنترل نحوه ورود داوطلبان به سالن امتحان، ۶) طراحی و چاپ یک پرسشنامه مختصر جهت توزیع بین داوطلبان در آخرین مرحله امتحان جهت آشنایی بیشتر با داوطلبان و همچنین دادن فرصت به موزعان جهت کنترل شماره های آزمون ها.

#### ب) در حین اجرای امتحان استخدامی

۱) کسب اطمینان نسبت به اینکه کلیه داوطلبان، در جای خود قرار گرفته اند. ۲) کسب اطمینان نسبت به اینکه سرپرست موزعان براساس آموزش های قبلی، در جای خود قرار گرفته. ۳) خوشامدگویی به داوطلبان و ارائه توضیحی مختصر در رابطه به نحوه برگزاری امتحان.

#### ریسک نیروی کار اضافی برای کسب و کارهای کوچک

صاحبان کسب و کارهای کوچک معمولاً زمان زیادی ندارند تا استراتژی‌هایی را توسعه دهند که سلامت مالی شرکت‌های آنها را به طور موثری کنترل کند. در نتیجه، بسیاری از آنها می‌دانند که شرکتشان برای بقا به چه چیزهایی نیاز دارد؛ اما نمی‌دانند عامل پیشرفت کسب و کارشان چیست. فرق بین بقا و پیشرفت در داشتن یا نداشتن نیروی کار اضافه برای یک کسب و کار خلاصه می‌شود. اگر بخواهید هر چند ماه یک بار نیروی جدیدی را آموزش دهید، وقت و منابع زیادی را به هدر می‌دهید؛ اما اگر تعداد نیروهای شما بیشتر از اندازه کسب و کارتان باشد، به شرکتتان آسیب می‌رسانید. شما باید بدانید برای قدرت دادن به شرکتتان به

{ ناهید خوشنویس } { به نام تعالی } { مدیریت کسب و کار و بهره وری }

چه تعداد کارمند نیاز دارید، چه زمانی باید رشد کنید و چه زمانی تعداد کارمندان مناسب است. پیگیری چند معیار کلیدی کاملاً نشان می‌دهد که چه حجمی از کار باید انجام شود و به چه تعداد کارمند نیاز دارید. بنابراین کارتان را با کنترل سه حوزه زیر شروع کنید: **1-** معیارهای آینده را در نظر بگیرید. بیشتر شرکت‌ها درآمد ثابت ماهانه ندارند. اگر دیدگاهی جامع نسبت به چشم‌انداز مالی شرکتتان داشته باشید، بهتر می‌توانید نوسانات جریان نقدی را تحمل کنید. البته نمی‌توانید در برابر هر نوسانی واکنش نشان دهید؛ اما می‌توانید فرق بین یک کسادی فصلی و یک رکود قابل توجه را تشخیص دهید تا بتوانید به سرعت و هوشمندانه عکس‌العمل داشته باشید. درآمد بیشتر شرکت‌ها در طول یک سال نوسان زیادی دارد. معیارهای اولیه که باید پیگیری کنید، عبارتند از: ●

داشتن رویکردی دراز مدت از جریان نقدی شرکت. کار را با شناخت دقیق استانداردها و بهترین عملکرد صنعت خود شروع کنید سپس نقشه‌ای از اینکه چه زمانی درآمد شرکت به اوج خود می‌رسد، تهیه کنید. ●  
ترسیم تصویر دقیق فروش برای **90، 120 و 180** روز آینده. بهتر است حتی تصاویری برای مدت زمان دورتر تهیه کنید تا بدانید چه حجمی از کار را نیاز است انجام دهید و به چه تعداد کارمند برای انجام این کار نیاز دارید. **2-** بهترین عملکرد صنعت خود را بشناسید و از آن استفاده کنید. به مشاورین و انجمن‌هایی که در صنعت حوزه کاری شما تخصص دارند، مراجعه کنید از نسبت متداول درآمد و مخارج بالاسری کارمندان را در کسب و کارهای مشابه کسب و کار خودتان اطلاع پیدا کنید. به عنوان مثال، استاندارد صنعت آژانس‌های تبلیغاتی، نسبت **20-25-55** است؛ به این معنی که **55** درصد درآمد ناخالص شما باید صرف حقوق و مزایا شود و **25** درصد صرف مخارج بالاسری شود و **20** درصد سود خالص برای شما باقی بماند. هر صنعتی حاشیه سود، چرخه فروش، میانگین دستمزد کارمندان و ... خاص خود را دارد. دانش به شما قدرت می‌دهد و اگر معیارهایی اینچنینی را در نظر بگیرید، هیچ‌گاه تعداد کارمندان مازاد بر نیاز شما نخواهد بود. **3-** یک برنامه کسب و کار جدید، فعال و جسورانه تهیه کنید اگر مطمئن هستید که مشتری جدیدی در راه است و فروش خوبی پیش رو دارید، منطقی است که کارمندان



{ ناهید خوشنویس } { به نام تعالی } { مدیریت کسب و کار و بهره‌وری }

را نگه دارید؛ اما اگر کاری برای انجام دادن نباشد، حداقل به مدت **90** روز نشانه‌ای کافی برای آن وجود نخواهد داشت.

بنابراین تهیه یک طرح دینامیک و فعال جدید را جزو برنامه روزانه خود قرار دهید تا بدانید بهترین زمان برای قطع همکاری با یک کارمند چه زمانی است. اولویت‌های درست را اول قرار دهید و اولویت اول شما نجات کسب و کارتان است. اما وقتی پای کارمندان به میان می‌آید، بسیاری از صاحبان کسب و کارهای کوچک نمی‌توانند به این اصل مهم وفادار بمانند. کارفرماها معمولاً به دلیل تامل بیش از حد برای قطع همکاری با یک کارمند، گناهکار شناخته می‌شوند و گاهی این کار صدمه‌ای بیش از خالی شدن حساب بانکی شما ایجاد می‌کند. بسیار سخت است که اجازه دهیم یک کارمند خوب شرکت را ترک کند، فقط به این خاطر که کار کافی برای انجام دادن وجود ندارد؛ اما متأسفانه این بخشی از مالکیت یک کسب و کار است. با ارزیابی بی‌طرفانه سلامت مالی کسب و کارتان، احساسات را از این معادله کنار بگذارید. جریان نقدی، ذخایر مالی و چشم‌اندازهای جدید کاری خود را بررسی کنید تا تصویری واقع‌گرایانه از اینکه تا چه مدت می‌توانید از پس پرداخت حقوق کارمندان برآید، داشته باشید. به منظور آمادگی داشتن برای بدترین سناریوی ممکن، همیشه بدانید کارمندی که احتمالاً قرار است عذر او را بخواهید چه کسی است و برنامه‌ای از پیش تعیین شده برای جایگزین کردن مهارت‌های او داشته باشید. در حالی که بیشتر موفقیت یک شرکت کوچک به توانایی‌های ذاتی صاحب آن بستگی دارد، با این حال تشخیص چگونگی و زمان تعدیل نیرو، نباید به صورت غریزی اتفاق بیفتد. در واقع، قبل از استخدام یا اخراج نیروی کار، ارقام واقعیت را به شما می‌گویند:

- پول نقد: تا چه مدت پشتوانه مالی قوی برای پرداخت لیست حقوق دارید؟

- چشم‌انداز: مشتریان شما چقدر به خرید محصولات نزدیکند؟

- چرخه فروش: «فصل کاری» صنعت شما چقدر نزدیک است؟

- دسترس‌پذیری: اخراج یک کارمند چه تاثیری بر بقیه کارمندان و کار فعلی شما خواهد داشت؟

{ ناهید خوشنویس } { به نام تعالی } {مدیریت کسب و کار و بهره وری}

کسب و کارتان را قربانی نکنید؛ تعداد کارمندان خود را هوشمندانه، به صورت استراتژیک و با رویکرد واضحی از آینده شرکتتان تعیین کنید. در این صورت، امروز محصولات بهتری ارائه می‌کنید و آمادگی دارید با چالش‌های آینده هم روبه‌رو شوید.

### فعالیت کارآفرینانه نوپا

فعالیت کارآفرینانه نوپا یا ( TEA ) به نرخ فعالیت‌های کارآفرینانه نوظهور و جدید در بین جمعیت بالغ (64-18 سال) اشاره می‌کند که مقدار این شاخص در کشور 14/5 است که از میانگین GEM 2/11 بالاتر است. این شاخص در طی چهار سال گذشته همواره مسیری صعودی را طی کرده است و از سال 1387 با 10 درصد سال 1388، در سال 1389 به 12 درصد و 14/5 درصد در سال 1390 رسیده است. کارآفرینی نوپای اجباری همچنین کارآفرینی نوپای اجباری که بیانگر مبادرت به کارآفرینی به دلیل نبود گزینه مناسب شغلی دیگر است روندی روبه‌رشد داشته که در افزایش کارآفرینی نوپای کشور اثرگذار بوده است. این شاخص در سال 87، 3 درصد، در سال 88، 4 درصد، در سال 89، 5 درصد و در سال 90، 8 درصد بوده است. نرخ شاخص کارآفرینی تثبیت شده در کشور 11/2 است که این مقدار از میانگین کشورهای عضو با 7/1 درصد بالاتر است. روند این شاخص در طی چهار سال گذشته روندی روبه‌رشد داشته است. بررسی شاخص‌هایی نظیر، اشتیاق کارآفرینانه، کارآفرینی نوپا با انتظارات بالا، نوآوری، کارآفرینی بین‌المللی نسبت به سال گذشته 0/3 درصد افزایش یافته است.

با توجه به سند چشم‌انداز و تصویر کشورمان در این سند و مقایسه با کشورهای مورد بررسی در سند چشم‌انداز مقدار شاخص کارآفرینی نوپا در کشور نسبت به کشورهای عربستان، ترکیه، پاکستان به صورت قابل توجهی بالاتر است. همچنین شاخص درک قابلیت نیز نسبت به کشورهای همسایه، ترکیه و پاکستان با مقدار 46/6 درصد بالاتر است.