

سازمان مدیریت صنعتی

www.imi.ir



سازمان مدیریت صنعتی

مهارت ها و قوانین کسب و کار

• جلسه اول ۲۷ بهمن ۱۳۹۴



مهارت‌های لازم برای راه اندازی و توسعه کسب و کار

- مهارت‌های ارتباطی
- مهارت‌های مدیریتی
- مهارت طراحی کسب و کار
- آگاهی از مقررات و قوانین کسب و کار
- مهارت‌های فنی

مهارتهای ارتباطی

زمانی در روابطمان موفقیم که:

- کمیت روابطمان را افزایش دهیم
- کیفیت روابطمان را ارتقاء بخشیم.

تعریف ارتباط:

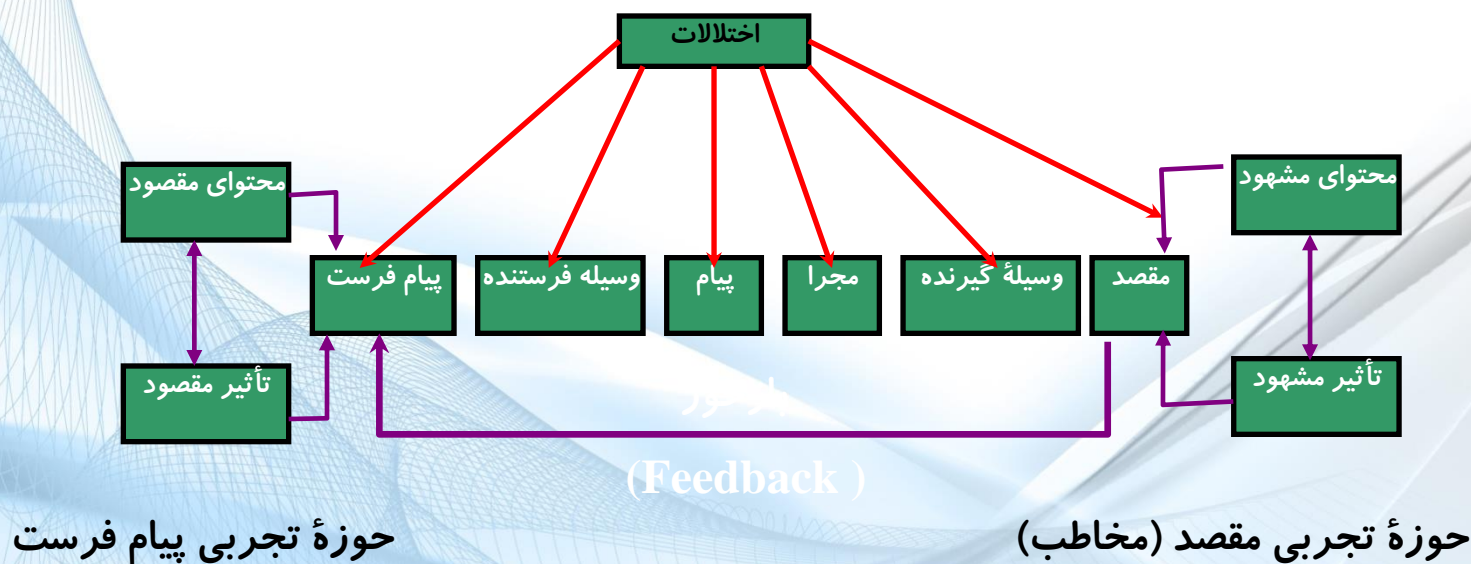
فرآیند ارسال و دریافت پیام

چرا ارتباط برقرار می کنیم

- اشتراک پیدا کردن در ایده ها و عقاید
- تامین بازخورد مناسب و قوی برای دیگران
- کسب اطلاعات از دیگران
- کسب قدرت و تاثیر گذاری
- توسعه ارتباطات اجتماعی
- حفظ اعتماد به نفس و فرهنگ خودی
- سایر موارد



مدل ارتباطی



مهارت‌های ارتباطی

• مهارت ارتباطی :

- توانایی برقراری ارتباط به طور مؤثر و کارآمد با دیگران
- مؤثر بودن یعنی پیام با احتمال بیشتری به مخاطب انتقال یافته و بنحوی در وی تأثیر گذاشته و عکس العمل او را در پی داشته باشد .
- اصولاً چیزی به عنوان عدم ارتباط وجود ندارد ، زیرا انسان نمی تواند فاقد هرگونه رفتار باشد و هر رفتاری در یک شرایط تأثیر متقابل دارای ارزشهای پیامی است .

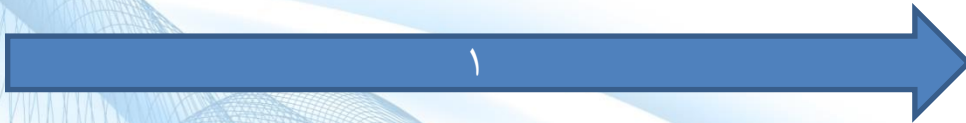
مهارت‌های ارتباطی

• اهمیت ارتباط:

- ۷۵٪ از اوقات زندگی ما صرف ارتباط می شود و در عصر ارتباطات برنده آن کسی است که بتواند خوب ارتباط برقرار کند.
- مهارت ارتباطی خوب به ما کمک می کند روابط سالم و رضایت بخشی را با دیگران داشته باشیم .
- از طرف دیگر مهارت های ارتباطی ضعیف می تواند به گونه ای باشد که به سوء تفاهمات و احساسات منفی منجر شود.
- مهارت برقراری ارتباط یکی از پیش بینی کننده های سلامت است.

ارتباطات اثر بخش

معنی مورد نظر فرستنده

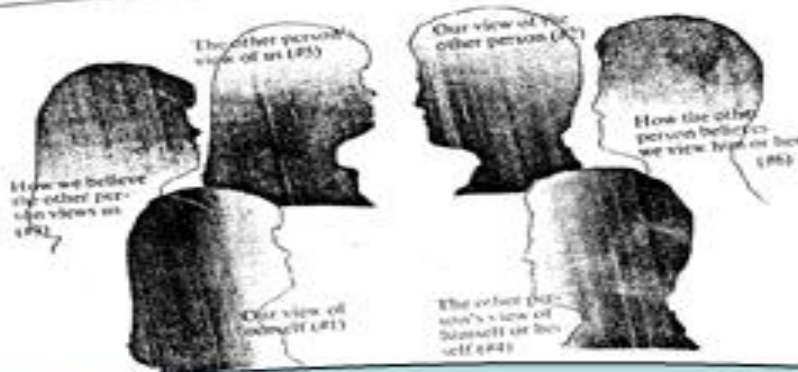


معنی مشهود گیرنده

- اگر کمتر از یک باشد: ارتباط ناقص
- اگر برابر صفر شود: هیچ ارتباطی رخ نداده است



نقش شخص (بارنلوند) در یک ارتباط دو جانبه



1) نگرش ما به خودمان (2) نگرش ما به دیگری (3) فکر می کنیم دیگری به ما چگونه فکر می کند
4) نگرش دیگری به خود (5) نگرش دیگری به خود (6) نگرش دیگری نسبت به اینکه ما به او چگونه می اندیشیم

مهارت‌های ارتباطی

پیامدهای فقدان مهارت‌های ارتباطی:

- ایجاد سوء تفاهم
- نارضایتی از روابط با دیگران
- احساس تنهایی
- کاهش اعتماد به نفس و احساس درماندگی
- آسیب پذیری و کاهش توانایی در مقابله با مشکلات
- انزوا و طرد
- استرس و فشار روانی
- احساس خشم و تعارض
- ناکامی در ارضای نیازها

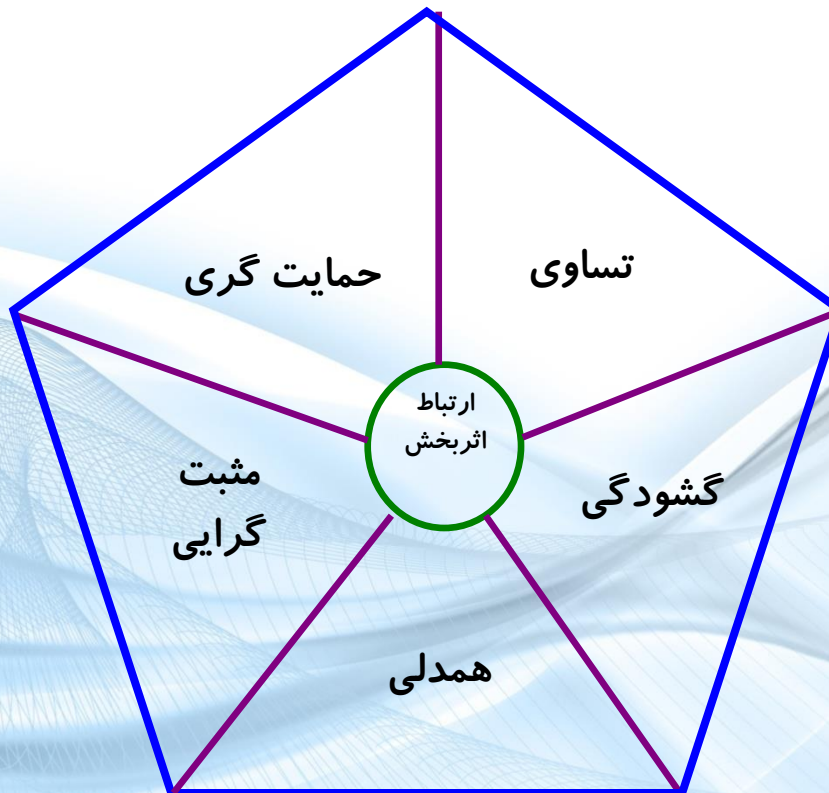


چه عواملی رفتار ارتباطی ما را تحت تاثیر قرار می دهند

- عوامل ژنتیکی
- عوامل فرهنگی
- عوامل اقتصادی
- محیط درونی
- تجربه آموزشی
- تجربه های زندگی
- عوامل معنوی
- ارزشها و باورهای اخلاقی
- الگوها و مشاوران
- عصر الکترونیک
- فرایندهای کاری



ارتباطات اثربخش



مهارت‌های ارتباطی

هدف برقراری ارتباط انتقال پیام است

در قالب :

- انتقال احساسات
- بیان نیازها و خواسته‌ها
- انتقال اطلاعات



مهارت‌های ارتباطی

اجزاء ارتباط :

- پیام، فرستنده، گیرنده، وسیله ارسال پیام، کانال، بازخورد و پارازیت (درونی و بیرونی)



مهارتهای ارتباطی

- مهارت داشتن در ارتباط مانع سوء تفاهم می گردد.
- اگر پیامی ارسال گردد ولی آن پیام دریافت نگردد یا اینکه کامل دریافت نگردد، اصطلاحاً سوء تفاهم بوجود می آید.
- اگر چه نحوه ارتباط برقرار کردن با افراد مختلف در انواع موقعیتهای ، متفاوت می باشد اما اصول ارتباط در موقعیتهای مختلف زندگی اعم از خانوادگی ، شغلی ، اجتماعی و... یکسان است. با فراگیری این اصول و حذف موانع ارتباطی امکان تعمیم یکی به دیگری وجود دارد.

مهارت‌های ارتباطی

تسهیل کننده های ارتباط

- پذیرش و اعتماد
- ابراز علاقمندی و توجه نشان دادن
- ابراز احساسات
- مثبت نگری ، مثبت گویی، مثبت اندیشی
- تلاش برای درک نیازهای فرد مقابل
- توضیح خواستن برای روشن شدن موضوع
- خلاصه گویی
- رفتارهای غیرکلامی مناسب

مهارت‌های ارتباطی

عوامل بازدارنده ارتباط:

- پیش داوریها و نظرات قالبی
- لقب دادن و برجسب زدن
- تعمیم دادن
- تهدید کردن
- تمسخر و تحقیر کردن
- سخنرانی کردن
- نصیحت کردن
- گفتگوی دستوری و آمرانه



مهارت‌های ارتباطی

کلیدهای برقراری ارتباط:

- دوستانه رفتار کنید.
- صادق باشید.
- نیت تان سازنده باشد.



مهارت‌های ارتباطی

انواع مهارت‌های ارتباطی شامل :

- مهارت‌های انتقال پیام

- کلامی verbal

- غیر کلامی nonverbal

- مهارت‌های دریافت پیام

- گوش دادن

- مشاهده کردن

- پاسخ دادن

مهارت‌های ارتباطی

انواع ارتباط

- کلامی : مربوط به کلمات بیان شده و دیگر اصواتی هستند که اطلاعات و معنی را می‌رسانند .
- غیر کلامی : مربوط به حرکات سر و بدن هستند که قسمتی از اطلاعات را تشکیل می‌دهند .
- چگونگی شروع ارتباط ادامه روند آنرا تعیین می‌کند. اولین تأثیر ماندنی‌ترین تأثیر است.

مهارت‌های ارتباطی

اجزاء ارتباط کلامی (گفتاری) :

(۱) محتوی کلام (موضوع گفتگو)

- شامل آنچه بر زبان می آوریم،
- جذاب بودن،
- تازگی،هیجان انگیز بودن،
- مثبت یا منفی بودن
- توجه به زمینه های فرهنگی

مهارت‌های ارتباطی

اجزاء ارتباط کلامی (گفتاری)

۲) عناصر فرازبانی Para linguistic

- تن صدا (شدت بلندی و کوتاهی)
- ریتم (عدم یکنواختی - داشتن زیر و بم)
- آهنگ صدا (داشتن احساس و هیجان - دلنشین و آرام بخش بودن)
- لحن کلام (دوستانه - ملایم - صمیمانه - ، تهدید آمیز - خشن)
- ترتیب بیان مطالب (زمان بندی - نظم - رعایت نوبت - سرعت گفتار - مکث - کشیدن - جمع بندی)
- حالت بیان مطالب
- (لهجه - تکیه کلام - تناسب با درک و دریافت شنونده - ملاحظات موقعیتی)

مهارت‌های ارتباطی

سبک‌های گفتار

- امری : در را ببند.
- مودبانه : لطفاً در را ببندید.
- درخواستی - سئوالی : همیشه در را ببندی؟
- سئوالی : می‌خواهی در باز باشه؟
- غیر مستقیم : نمی‌دانم کی در را باز گذاشته - اینجا سرده

مهارت‌های ارتباطی

مراحل ارتباط کلامی

مرحله آغازین :

- آراسته و خوش‌شرو باشید و تبسم کنید .
- با یک سؤال ساده شروع کنید .
- در مورد خودتان بگویید (خودافشایی)
- به طرف مقابل توجه نشان دهید .
- از تعریف و تمجید و تأیید استفاده کنید .

مهارت‌های ارتباطی

مراحل ارتباط کلامی

- ادامه گفتگو
- خوب گوش کنید .
- به صحبت علاقه نشان دهید .
- بازخورد دهید .
- علایق خودتان را بیان کنید .
- خلاصه کنید .
- به موقع موضوع صحبت را عوض کنید

مهارت‌های ارتباطی

مراحل ارتباط کلامی

• پایان گفتگو

- پایان دادن به گفتگو با یک احساس خوشایند دو طرفه
- از مصاحبت با شما خوشحال شدم و ... از اینکه به صحبت‌هایم توجه کردید ممنونم ... از آشنایی تان خوشحال شدم .
- توجه به رفتارهای غیرکلامی ناشی از خستگی و بی میلی
- جمع بندی کردن

مهارت‌های ارتباطی

توصیه های کلی برای بهتر کردن ارتباط کلامی

- به طور مداوم و پشت سر هم صحبت نکنید.
- آن چه را می گوئید روشن و واضح بیان کنید.
- با بیان جزئیات خسته کننده صحبت را به درازا نکشید.
- بین آنچه می گوئید و تن و آهنگ صدایتان هماهنگی برقرار کنید.
- به شنونده نگاه کنید.
- خود را بجای شنونده گذاشته و احساس او را در نظر بگیرید.
- از واژه های تعمیمی همیشه و هرگز کمتر استفاده کنید.
- نصیحت نکنید.
- استفاده از کلمات و جملات مثبت و مناسب

مهارت‌های ارتباطی

موانع گفتاری ارتباط در درون گوینده :

- تأکید زیاد بر رفتار ظاهری اثر پیام را کاهش می دهد .
- سریع حرف زدن و ندادن فرصت پردازش
- بالا بردن تن صدا نیز اثر انتقال پیام را می کاهد .
- لحن و آهنگ نامناسب
- عدم زمان بندی مناسب در ارائه پیام (خیلی زود - خیلی دیر)

مهارت‌های ارتباطی

موانع گفتاری ارتباط در درون گوینده :

- نامتناسب بودن گفتار با موقعیت (ادب و نزاکت)
- عدم توانایی در استفاده از بازخورد و پاسخ به آن
- نارسا بودن و روشن نبودن پیام
- عدم ابراز احساس در گفتار

مهارت‌های ارتباطی

موانع گفتاری ارتباط در شنونده :

- عدم تماس چشمی
- گوش نکردن
- تمسخر – تحقیر – انتقاد
- نتیجه‌گیری عجولانه
- داشتن تعصبات و عقاید قالبی و پیشداوری
- عدم پذیرش گوینده
- بازخورد ندادن



مهارت‌های ارتباطی

موانع محیطی ارتباط

- شلوغی - سر و صدا - رفت و آمد
- موانع فیزیکی
- وضعیت بدن



نقش ارتباطات

- در يك گروه يا سازمان ، ارتباطات چهار نقش ايفا مي كند كه عبارت اند از :
- **کنترل ، ايجاد انگيزه ، ابراز احساسات و اطلاعات**
- ارتباطات به چندین روش ، رفتار اعضاء را **کنترل** مي كند. سازمانها ، سلسله مراتب اختیارات و دستورالعملهاي رسمي دارند كه کارکنان و اعضا بايد آنها را رعایت کنند. و این چنین گروه مي تواند از این طریق (يعني رعایت هنجارها و معيارها) اعمال کنترل نمايد.
- ارتباطات از طریق روشن ساختن مطالبی همچون شیوه انجام کارها و طریق بهبود عملکردها در کارکنان و اعضاي سازمان **انگيزه** ايجاد كند.

- برای بسیاری از کارکنان و اعضای سازمان ، گروه مهمترین منبع ارتباطات اجتماعی (روابط متقابل یا تعامل) است. ارتباطاتی که در درون گروه صورت می گیرد نمایانگر ابراز نفرت ، درجه استیصال یا رضایت فرد و نوع **احساسات** او می باشد



- آخرین نقش ارتباطات با تمهیدانی است که در زمینه تصمیم گیری به وجود می آید. ارتباطات می تواند **اطلاعاتی** را ارائه کند که افراد و گروهها برای تصمیم گیری به آنها نیاز دارند و میتوانند از طریق رد و بدل کردن داده ها ، شیوه های مختلف اجرایی را ارزیابی و بهترین شق یا راه حل را انتخاب نمایند.

- **لازم بذکر است هیچ يك از این چهار وظیفه نسبت به بقیه برتری ندارد.**

سطوح ارتباطات در سازمان

- **ارتباطات از بالا به پائین.** مدیران سطوح بالا برای مدیران سطوح پایین تر اطلاعاتی درباره هدف های سازمان تامین می کنند ، توصیه و دستور صادر می کنند و مدیران فرودست را ارزیابی می نمایند.



- **ارتباطات از پایین به بالا.** فرودستان یا مدیران سطوح پایین تر اطلاعات می فرستند مانند گزارشات پیشرفت کار و توضیحات ، پیشنهاد می دهند و از مدیران سطوح بالا سؤال می کنند.

- **ارتباطات افقی**. ارتباطات جانبی بین افراد یک گروه کاری، بین گروهها در یک اداره، بین ادارات و ارتباطات مورب، بین یک اداره در یک سطح سلسله مراتب سازمان و اداره دیگری در سطحی دیگر روی می دهد.



- **ارتباطات غیر رسمی**-. در هر سازمان، یک ارتباط غیر رسمی و بدون ساختار وجود دارد.
- مدیران باید از وجود آن و نقشی که گاهی در کارکرد سازمان ایفا می کند آگاه باشد.

انواع ارتباطات

- **ارتباطات يك جانبه و ارتباطات دوجانبه:**

- چنانچه محیط استقرار ارتباط اجازه دهد که گیرنده عکس العملها و نظرات خود را درباره محتوای پیام به اطلاع فرستنده برساند و گیرنده نیز عملاً چنین کند، به آن ارتباط دوجانبه گفته می شود.



تجزیه و تحلیل تعامل

- بحث ارتباطات را با معرفی شیوه تجزیه و تحلیل تعاملی که ارتباطات بین افراد را از دیدگاه طبایع و شخصیت‌های مختلف انسانی مورد بررسی قرار می‌دهد به پایان می‌بریم.
- اصولاً افراد به هنگام ارتباط با هم تحت تاثیر ادراکات، خصوصیات روانی و عاطفی و شخصیت و خلق و خوی خویش قرار می‌گیرند و این عوامل بر نحوه ارتباط آنان با هم تاثیر بسیار می‌گذارد. بدین جهت در اینجا به بررسی شیوه ای می‌پردازیم که مراودات بین افراد را در رابطه با طبایع و خصوصیات روانی آنها مورد تجزیه و تحلیل قرار داده و به تجزیه و تحلیل تعاملی مشهور است. منظور از تعامل در اینجا کنشها و واکنشهای متقابل افراد به هنگام ارتباط با هم است.



- در تجزیه و تحلیل تعاملی اعضای سازمان از نظر حالات روانی و شخصیت در سه حالت **پدرانه ، بالغ و کودکانه** قرار می گیرند. این حالات در افراد
- **بدون توجه به سن تقویمی** آنان به درجات و مراتب گوناگون وجود دارد. بعضی افراد در سازمان دارای حالتی پدرانه بوده و احساسی چون والدین دارند ، گروهی دیگر حالت کودکانه داشته و رفتاری چون کودکان از آنان سر می زند و بالاخره برخی حالت بلوغ و رشد و کمال فکری از خود نشان می دهند.



وجود حالت **پدرانه** در فرد از تجربه های دوران کودکی و از رفتار والدین و سایر بزرگان خانواده نقش می پذیرد و طرز سخن گفتن ، نصیحت کردن، سرزنش نمودن و تحکم و تفکر را در او بوجود می آورد.

حالت **بلوغ** در فرد به او قدرت می دهد در آنجایی که کودکان و والدین صرفاً در مقابل عوامل واکنش نشان می دهند، از تفکری خلاقه برخوردار باشند و به درستی فکر کند، تصمیم بگیرد و رفتار کند. و منطقی باشد

حالت **کودکانه** بازتاب احساس فرد در دنیای کودکی و قبل از بلوغ است. در این حالت، فرد بدون تسلط بر رفتار خود در مقابل تحریکات خارجی مثل ناراحتی از سرما، هوای نامساعد، گرسنگی یا احساس قصور و عدم کفایت واکنشهای کودکانه نشان می دهد.

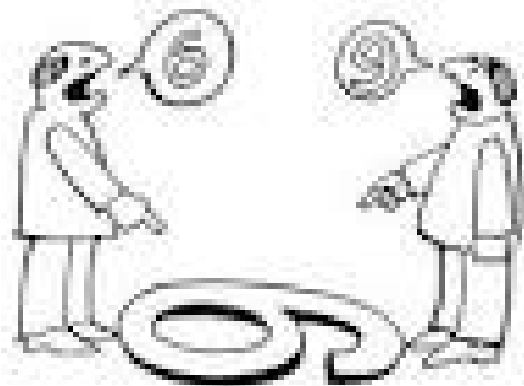
- **آشنایی با شیوه تجزیه و تحلیل تعاملی**

- **شیوه تجزیه و تحلیل تعاملی، راهی است نو در شناسایی چگونگی ارتباطات افراد و رفتارهای آنان. و تلاشی است تا از این طریق بتوان، ارتباط با اعضای سازمان و ارباب رجوع و مشتریان آن را براساس روحیات و حالات متفاوتی که دارند تسهیل نمود و بهبود بخشید.**



انسان امروزی گرفتار سوء تفاهم است و برای رفع آن
انرژی زیادی مصرف میکند.

اگر پیامی ارسال شود ولی آن پیام دریافت نشده، یا اینکه
کامل دریافت نگردد، سوء تفاهم شکل میگیرد



مهارت داشتن در ارتباط ، مانع بوجود
آمدن سوء تفاهم می شود.

مهارت‌های ارتباطی

تفاوت در گفتگو

- زنان و مردان به هنگام گفتگو از قواعد زبانی خاص خودشان پیروی می‌کنند و گاه همین موجب سوء تفاهم میشود.
- زنان سئوالات بیشتری از هم می‌کنند و کمتر می‌گذارند بین شان سکوت حاکم شود.
- مردان به هنگام صحبت اگر حرفشان توسط طرف مقابل قطع گردد سعی می‌کنند صدایشان را بلند تر کرده یا با سکوت ناراحتی خود را اعلام می‌کنند.

مهارت‌های ارتباطی

تفاوت در گفتگو

- انتقال پیام: ۳۵٪ کلامی و ۶۵٪ غیر کلامی است
- تأثیر پیام: ۷٪ کلامی، ۳۸٪ به تن صدا و لحن آن، و ۵۵٪ غیر کلامی است.

مهارت‌های مدیریتی

یکی از مسائلی که همیشه افراد حین شروع کسب و کار با آن برخورد می کنند انجام دادن همه‌ی 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 چگونگی **تفویض اختیار** و سپردن کارها و در یک کلام مهارت های مدیریتی را بیاموزند.

برای اداره‌ی هر کسب و کاری علاوه بر دانش بازار نیازمند

مهارت‌های 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 شیوه‌های رهبری مؤثر. در ادامه مهارت‌های اصلی مدیریت کسب و کار و چگونگی پرورش آنها بیان شده است.

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، آگاهی های کافی نیز برای یک مدیر ، لازم است. در واقع هنر، علم را از خشکی درآورده و انعطاف پذیر می کند . علم اگر آکادمیک باشد موفقیت آن در عرصه مدیریت بیشتر است .

❖ یک مدیر موفق هم باید علم و آگاهی های لازم را دارا باشد و هم هنر استفاده از آن را

❖ بنابراین میتوان نتیجه گیری 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

وظایف مدیران

- (۱) برنامه ریزی
- (۲) سازماندهی
- (۳) رهبری
- (۴) تامین نیروی انسانی
- (۵) کنترل و نظارت



۱) 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

۲) 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.



۳) تامین نیروی انسانی

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

- شامل مراحل:
- جذب
- گزینش (کتبی- شفاهی - عملی)
- استخدام (بالقوه موفق ها - بالفعل موفق ها- خنثی)
- ارتقا
- نگهداری (فیزیکی - روانی)



❖ * **مرحله اول در تامین نیروی انسانی جذب:** که به معنی فراخوان دادن و اطلاع رسانی 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 روانکاوی، هوش، اعتقادی و ... در کل میخواهند بدانند آن شخص مناسب سازمان هست یا خیر و در آزمون عملی به مهارتهای عملی کارکنان توجه می شود.

مرحله سوم استخدام:

- ❖ استخدام شامل :
- ❖ الف: بالقوه موفق ها
- ❖ ب: بالفعل موفق ها
- ❖ ج: بخت و اقبال

❖ **الف: بالقوه موفق ها:** 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 می کنند تا پشرفت لام را داشته باشند. این افراد را به راحتی می توان شکل و فرم دلخواه راداد.

❖ **ب: بالفعل موفق ها:** 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 میشوند پس مستلزم صرف هزینه گزاف 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 می شوند

❖ نقاط مثبت بالقوه موفق: انرژی زیادی دارن - قانع تر هستند - مدیر راحتتر می

تونه به انها 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:

❖ **۱. 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

❖ **۲. 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.

۴ رهبری

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



مهارت‌های مدیریتی

مهارت رهبری

رهبری یکی از مهمترین مهارت‌های مدیریت است. رهبری شامل سازماندهی کارآمد از منابع در جهت نیل به اهداف سازمان است. رهبری شامل مدیریت منابع انسانی همراه با تشخیص 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 راه‌کارها 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 شایسته سالاری در کار مربوطه قرار دهد.

❖ - شروع از خود : در هر کاری ابتدا برای خود انجام دهد سپس برای نیروهای تحت پوششش

۵) کنترل و نظارت

به معنای اطمینان از اجرای سیاست ها و برنامه های 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.



مهارت‌های کسب و کار

تعریف

کسب و کار به معنی (فعالیت‌هایی از قبیل : تولید و خرید کالاها و خدمات با هدف فروش و به منظور کسب سود

ویژگی‌های کسب و کار

- (۱) فروش یا انتقال کالاها و خدمات برای کسب ارزش
- (۲) معامله کالا یا خدمات
- (۳) تکرار معاملات
- (۴) انگیزه سود (مهمترین محرک اداره کسب و کار)

مهارت‌های کسب و کار

طبقه بندی کسب و کار

- (۱) کسب و کار خدماتی
- (۲) کسب و کار الکترونیکی
- (۳) کسب و کار خانگی
- (۴) کسب و کار روستایی.

مهارت‌های کسب و کار

اندازه کسب و کار

تعریف اتحادیه اروپا

(۱) بنگاه خرد (۱ الی ۹ نفر)

(۲) بنگاه کوچک (۱۰ تا ۴۹ نفر)

(۳) بنگاه متوسط (۵۰ تا ۲۴۹ نفر)

(۴) بنگاه بزرگ

❖ ولی مرکز آمار ایران

❖ فقط کسب و کارهای **کمتر از ۱۰** نفر نیروی کار را

❖ **بنگاه کوچک و متوسط** محسوب می شود

❖ و سایر کارخانجات صنعتی بزرگ قلمداد می شود



❖ بانک مرکزی ایران

❖ زیر **۱۰۰** نفر نیروی کار را

❖ **بنگاه متوسط و کوچک** تلقی می کند

مهارت‌های کسب و کار

تفاوت مدیریت در بنگاه‌ها

مدیر موسسه کوچک

ملاقات با مشتریان

رسیدگی به مسائل مالی

جستجو برای فرصت‌های جدید و تغییرات موثر

روابط غیر رسمی

ساختار سازمانی ساده

برنامه ریزی خیلی خاصی نیست

(درمقابل سازمان‌های بزرگ)

مهارت‌های کسب و کار

سطوح مدیریت

سه سطح برای مدیران در سازمان‌ها یا بنگاه بزرگ

(۱) مدیران ارشد

(۲) مدیران میانی

(۳) مدیران عملیاتی

مهارت‌های کسب و کار

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)

مهارت‌های کسب و کار

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

مهارت‌های کسب و کار

مدیران عملیاتی

اصولا سرپرست می نامند.
مسئول هدایت فعالیت های روزانه کارکنان عملیاتی هستند

مهارت‌های کسب و کار

مهارت‌های سطوح مدیریت

- (۱) مهارت فنی
- (۲) مهارت انسانی
- (۳) مهارت ادراکی

مهارت‌های کسب و کار

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 طرح‌ها و ایده‌های سازمان را به ارزش اقتصادی تبدیل می‌کند

مدل کسب و کار توصیف ابزار و روش‌هایی است که یک بنگاه برای کسب سود طراحی می‌کند

اجزای مدل کسب و کار

- (۱) مشتری
- (۲) ارزش ها
- (۳) کانال ها
- (۴) ارتباط با مشتری
- (۵) جریان های درآمدی

اجزای مدل کسب و کار

۱) 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

اجزای مدل کسب و کار

۲) 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 ...

اجزای مدل کسب و کار

۳) 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

اجزای مدل کسب و کار

۴) ارتباط با مشتری

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

اجزای مدل کسب و کار

۵) جریان های در آمدی

اگر مشتری قلب مدل کسب و کار هست

جریان های در آمدی شریان های آن را تشکیل می دهند

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

۱) درآمدهای تراکنشی که حاصل یکبار خرید مشتری

۲) درآمد تکرار پذیر که حاصل پرداخت های مکرر مشتری

مدل کسب و کار

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؟

مدل کسب و کار

اجزای طرح کسب و کار

چشم انداز

ماموریت

اهداف

استراتژی

برنامه

اجزای طرح کسب و کار

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

اجزای طرح کسب و کار

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 میکند؟

اجزای طرح کسب و کار

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:

اجزای طرح کسب و کار

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

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

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

خودشکوفایی

سایر موارد: بانک ، عرضه کننده سرمایه ، اجتماع ، تجهیزات

اجزای طرح کسب و کار

استراتژی

سوال کلیدی : چگونه این فعالیت رشد یافته و اداره می شود؟

اجزای طرح کسب و کار

برنامه

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

به وسیله ی برنامه ها می توان به اهداف رسید

برنامه ها جهت گیری کار را نشان می دهد و هر یک از فعالیت ها را توضیح می دهد

در واقع هر برنامه ها یک پروژه هستند

کسب و کار

مراحل راه اندازی و

رشد یک کسب و کار

کشف فرصت های کسب و کار

ترسیم مدل و طرح برای کسب و کار

تامین سرمایه

تشکیل تیم کاری

رشد کسب و کار

مراحل راه اندازی و رشد یک کسب و کار

کشف فرصت های
کسب و کار

درک تفاوت بین فرصت و ایده مهم است
ایده ممکن است فرصت نباشد
برای کسب فرصت ها باید به اقتصاد فرهنگ و جامعه فناوری و قانون توجه کرد

مراحل راه اندازی و رشد یک کسب و کار

ترسیم مدل و طرح برای
کسب و کار

فهرست کردن اهداف و مقاصد جهت پیشروی کارآفرین
تعیین بودجه بر اساس حدسیات و تعیین کلیه هزینه ها

مراحل راه اندازی و رشد یک کسب و کار

تامین سرمایه

تامین سرمایه

مراحل راه اندازی و رشد یک کسب و کار

تشکیل تیم کاری

شرکا

سرمایه گذاران

سهامداران

مشاوران

نمایندگان

همگی در سود حاصل شریک هستند

مراحل راه اندازی و رشد یک کسب و کار

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

کسب و کار

مسائل حقوقی کسب و کار

یکی از موضوعات مهم در کسب و کار مسائل حقوقی مربوط به کسب و کار است
این که چگونه :
چه نوع شرکتی باید تاسیس شود؟
چه کارهایی باید انجام داد تا بتوان مراجع ذی صلاح از حقوق مادی و معنوی شرکت
دفاع کرد

کسب و کار

انواع شرکت ها و مسئولیت
هر یک

الف) کسب و کار تجاری
ب) کسب و کار غیر تجاری

انواع شرکت ها و مسئولیت هر یک

کسب و کار تجاری

- (۱) شرکت سهامی
- (۲) شرکت با مسئولیت محدود
- (۳) شرکت تضامنی
- (۴) شرکت مختلط غیر سهامی
- (۵) شرکت مختلط سهامی
- (۶) شرکت نسبی
- (۷) شرکت تعاونی تولید و مصرف

انواع شرکت ها و مسئولیت هر یک

کسب و کار غیر تجاری

شرکتهایی که جهت انجام اموری که جنبه غیر تجاری دارند از قبیل کارهایی علمی ، ادبی ، امور خیریه ، خدمات شهری ، خدمات آموزشی و ..

انواع شرکت ها و مسئولیت هر یک

انواع کسب و کار غیر تجاری

۱) موسساتی که هدف از تشکیل آنها جلب منافع و تقسیم آن بین اعضای خود نباشد که اصطلاحاً آنها را موسسات غیر انتفاعی می نامند.
کلیه فعالیت های اجتماعی از قبیل انجمن های اسلامی ، تخصصی ، علمی ، احزاب و دستجات سیاسی، موسسات خیریه و صندوق های قرض الحسنه

انواع شرکت ها و مسئولیت هر یک

انواع کسب و کار غیر تجاری

۲) موسساتی که هدف از تشکیل آنها دستیابی به منافع مادی و تقسیم منافع بین اعضای خود یا غیر باشد ، که به موسسات انتفاعی دگوبند.
فعالیت هایی از قبیل آموزشگاههای علمی ، فنی ، کلاس ها زبان ، موسسات گاز رسانی یا ارائه خدمات جزو موسسات تجاری انتفاعی هستند

مهارت‌های فنی

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



مهارت‌های فنی

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 تأمین‌کنندگان پولی پرداخت کنند.

تأمین‌کنندگان 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.

مهارت‌های
مالی و
حسابداری

مهارت‌های فنی

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 هم‌هی کارکنان منتقل نمی‌شود.

مهارت‌های

نوشتاری

مهارت‌های فنی

تکنولوژی مجموعه‌ای از سخت افزار و نرم افزار است که باید به شکل مناسبی ترکیب شود تا تولید کالا و خدمات امکان پذیر گردد. علاوه بر انجام رویه های سنتی در پیاده سازی سیستم‌ها، سازمان‌ها باید آموزش را نیز تدارک ببینند. کارکنان نه تنها باید درک کنند که چگونه سیستم های جدید را به کار گیرند بلکه باید به چرایی مطلوبیت تکنولوژی های مبتنی بر اینترنت نیز واقف شوند. در برخی موارد، برپایی یک نظام انگیزشی مناسب شامل پرداخت کارانه در قبال رسیدن واحد به اهداف از پیش تعیین شده تا پاداش‌های فوری و تقدیر و قدردانی می‌تواند روند تغییرات را تسریع کند.

مهارت‌های
تکنولوژیکی

Nahid_khoshnevis 2000@yahoo.com •

www.imi.ir



سازمان مدیریت صنعتی