

«مهارت‌ها و قوانین کسب و کار»

فصل اول: اصول کسب و کار (۱۵-۴۰)

معنای تحت‌اللفظی کسب و کار: کسب از اکتساب یعنی بدست آوردن می‌آید و کار یعنی فعالیت

← کسب و کار: هر فعالیتی که موجب اکتساب شود.

تعاریف کسب و کار: ۱- واژه‌نامه آکسفورد: خرید و فروش و تجارت

۲- واژه‌نامه لانگ‌من: فعالیت پول درآوردن

۳- اروپیک و هانت: هر نوع کسبی که در آن خدمات یا کالای مورد نیاز تولید، توزیع و عرضه شود

۴- پروفیسور اُون: کاسبی که خدمات یا کالا برای فروش عرضه شود

۵- پترسن و پلومن: هر نوع تبادل تکراری خرید و فروش

ویژگی‌های کسب و کار: ۱- فروش یا معامله کالا و خدمات برای کسب ارزش

۲- تکرار معامله

۳- انگیزه سود

۴- فعالیت توأم با ریسک (برنامه‌ریزی بر آینده متمرکز و عدم اطمینان ویژگی آینده است)

کاملترین تعریف کسب و کار: «معاملات تکراری سودآور دارای ریسک»

مثال ۱: نظافت هفتگی خانه‌ی مادر و تفاوت آن با نظافتچی هفتگی

مثال ۲: پاسخ مادی به محبت معنوی فرزند و تبدیل آن به کسب و کار

انواع کسب و کار: معیار تقسیم‌بندی کسب و کار، تعداد کارمندان است.

«کسب و کارهای کوچک، متوسط، بزرگ»

ایالات متحده: تا ۱۰۰ کارمند را کوچک، تا ۵۰۰ را متوسط و بیش از آن را بزرگ می‌دانند.

اتحادیه اروپا: تا ۵۰ کارمند را کوچک، تا ۲۵۰ را متوسط و بیش از آن را بزرگ می‌دانند.

فستیوال کار استرالیا: تا ۱۵ کارمند را کوچک، تا ۲۰۰ را متوسط و بیش از آن را بزرگ می‌دانند.

ایران: الف- وزارت صنعت و معدن و تجارت و جهاد کشاورزی: تا ۵۰ کارمند را کوچک می‌دانند.

ب- مرکز آمار ایران: تا ۱۰ کارمند را کوچک، تا ۵۰ را متوسط کوچک، تا ۱۰۰ را متوسط بزرگ

و بیش از ۱۰۰ کارمند را بزرگ می‌دانند.

ویژگی‌های کسب و کارهای کوچک: مثال ۳: ارابه و ایجاد مشاغل متعدد و تفکیکی

- ۱- نیاز به سرمایه اندک برای راه‌اندازی
- ۲- کوچک بودن ساختار که منتج به انعطاف‌پذیری بالا در برابر تغییرات محیطی می‌شوند
- ۳- کسب درآمد بیشتر و سریعتر: بازگشت سریع سرمایه
- ۴- راحت بودن راه‌اندازی و اداره کردن آن
- ۵- برآوردن بهتر و سریعتر نیاز مشتریان به علت منعطف بودن و سرعت بالا
- ۶- افزایش تخصص به دلیل کوچک و محدود بودن کار

مهمترین دلایل راه‌اندازی کسب و کارهای کوچک:

- ۱- استقلال شغلی
 - ۲- نارضایتی از وضع موجود
 - ۳- تحقق ایده‌ها
 - ۴- امنیت شغلی
 - ۵- افزایش درآمد
- *****

مهارت‌های ضروری برای راه‌اندازی کسب و کار

- ۱- مهارت‌های مدیریتی
- ۲- مهارت‌های فنی
- ۳- مهارت تدوین طرح کسب و کار
- ۴- مهارت‌های ارتباطی
- ۵- آگاهی از قوانین کسب و کار

۱- مهارت‌های مدیریتی

راه‌های رسیدن به هدف ← استراتژی (راه انتخابی ما)

نقطه آغاز یا کنونی ← هدف

برنامه‌ریزی، سازماندهی، مدیریت و رهبری

شامل مهارت در:

رهبری، برنامه‌ریزی، سازماندهی، مدیریت افراد و منابع انسانی، مدیریت مشارکتی، مربی‌گری، هوش هیجانی

الف) رهبری: هدایت افراد برای نیل به هدف برتر با اعتماد، تفویض اختیار، ایجاد انگیزه، راهنمایی و حمایت از ایشان

«برتری رهبران حقیقی در هوش بالا، دانش فراوان و استعداد خاص آنان نیست. در دیدگاه،

نگرش وانگیزه آنان است» (جک ولش، مدیر جنرال الکتریک)

خصوصیات رهبر: انگیزه درونی، توقع زیاد، وسعت دید، بلوغ اجتماعی، بیان رسا، اعتماد به نفس، اطمینان،

توانایی مدیریت بحران. در حقیقت رهبر کاتالیزور است. یعنی رسیدن به هدف را ممکن و تسریع می‌کند.

چهار روش اصلی در رهبری: هدایت، راهنمایی، حمایت و تفویض مسئولیت کردن است.

«زمانیکه کار به رهبری مدیران برتر به سرانجام می‌رسد، کارمندان با خود می‌گویند:

ما خوب کار را انجام دادیم» (بلانچارد، رهبری)

تفاوت مدیر با رهبر: مدیر اداره کننده افراد سازمان برای رسیدن به هدف تعیین شده است و نقش نظارتی دارد.

رهبر علاوه بر اعمال مدیریت، به ارتقاء افراد و ارتقاء هدف نیز می‌اندیشد و نقش هدایتی دارد.

دو نوع مدیر از لحاظ عملکرد: مستبد با خودرأیی و عدم اطمینان به توانایی فکری و عملی زیردستان

سیاستمدار با اعمال مدیریت مشارکتی و اطمینان با نظارت و راهنمایی

«مدیریت کمتر = مدیریت بهتر» (جک ولش)

دو نوع مدیر از لحاظ نگرش: جزئی‌نگر با دخالت در تمام جزئیات امور محوله، آزادی عمل کارکنان را سلب می‌کند.

کلی‌نگر که بدون توجه به دشواری‌ها در مسیر رسیدن به هدف، فقط نتیجه را می‌بیند.

پنج تیپ کارمند و نحوه برخورد با آنان:

- ۱- دارای انگیزه زیاد ولی فاقد مهارت لازم. نحوه برخورد: کنترلی
- ۲- فاقد انگیزه ولی دارای مهارت کافی. نحوه برخورد: تشویقی
- ۳- دارای انگیزه و مهارت کافی. نحوه برخورد: کنترل و تشویق اندک
- ۴- فاقد انگیزه و مهارت لازم. نحوه برخورد: کنترل و تشویق بسیار
- ۵- انگیزه و مهارت متوسط. نحوه برخورد: کنترل و تشویق متوسط

سبک رفتارمدیران در آزادی دادن یا استفاده از قدرت رهبری:

- ۱- رهبر حدود را تعیین می کند و از پیروان می خواهد که تصمیم بگیرند. (تفویض آزادی بسیار بالا)
- ۲- رهبر مسئله را مطرح می کند و پس از دریافت پیشنهادهای پیروان، تصمیم می گیرد.
- ۳- رهبر تصمیم می گیرد و با نظر پیروان آن را تغییر می دهد.
- ۴- رهبر تصمیم را مطرح می کند و به پرسش های پیروان پاسخ می دهد.
- ۵- رهبر تصمیم می گیرد و پیروان را متقاعد می سازد.
- ۶- رهبر تصمیم می گیرد و به پیروان ابلاغ می کند. (استفاده از قدرت رهبری بسیار بالا)

چه کسانی بر مدیر ریاست می کنند: هیأت مدیره، سهامداران، بانکداران، رسانه ها، مشتریان، پرسنل و عامه مردم

مدیریت بحران: ۱- ریشه یابی مشکلات مثال ۴: داستان نجات غریق ۲- اصلاح عملکرد. مثال ۵: مرگ نوبل

مثال ۶: راز موفقیت مدیری موفق مثال ۷: داستان سه پاکت نامه برای مدیرعامل جدید

ب) برنامه ریزی: پس از مشخص شدن هدف و انتخاب راه رسیدن به آن، اولین گام، برنامه ریزی است.

برنامه ریزی در جذب سرمایه، تهیه تجهیزات، کارهایی که باید انجام گیرد و تعداد افرادی که

باید به کار گمارده شوند. پس برنامه ریزی: پیش بینی، تدوین برنامه ها و اقدامات لازم است.

ج) سازماندهی: تعریف: استفاده بهینه از منابع سازمان (افراد، سرمایه، تجهیزات) برای حصول اهداف (دومین گام)

وظیفه مدیر، یافتن پاسخ به ۵ چه است: چه کارهایی باید انجام شود؟ تقسیم کار (برنامه ریزی)

چه کسانی باید انجام دهند؟ تفویض اختیار و وظایف (سازماندهی)

چه گونه و با چه باید انجام دهند؟ عملکرد (استراتژی و تجهیزات)

چه چیزی در مقابل دریافت می کنند؟ دستمزد (حقوق و مزایا)

چه گونه انجام دهندگان می توانند رشد کنند؟ ایجاد انگیزه (اهداف بالاتر)

د) مدیریت منابع انسانی: شامل:

- ۱- استخدام کارمندان و تأمین نیرو (از داخل شرکت یا از خارج آن: دعوت به همکاری- آگهی استخدام - وزارت کار)
- ۲- راهنمایی کارمندان از انتظارات شغل محوله (در صورت نیاز مهیا نمودن شرایط آموزش برای کسب مهارت)
- ۳- تجزیه، تقسیم و تحلیل مشاغل مورد نیاز (تفویض مناصب بر اساس دانش، مهارت، تیپ ظاهری و شخصیتی)
- ۴- ارزیابی عملکرد و نظارت (به صورت زیرمجموعه ای و گاهی بدون توجه به آن)

۵- برنامه‌ریزی حقوق، مزایا، مأموریت‌ها و پاداش‌ها (نظارت بر ساعات کار و تأخیر و غیبت‌ها)

۶- ایجاد تعهد، انگیزه، تشویق و توبیخ‌ها

۷- برقراری ارتباط با کارکنان و کارکنان با هم

مثال ۸: داستان کوروش در امنیت منابع انسانی مثال ۹: داستان استخدام جک

هـ) مدیریت مشارکتی: یعنی مشارکت کارکنان در فرآیند تصمیم‌گیری و مدیریت. فواید آن:

۱- بالا بردن سطح دانش افراد در زمینه‌ای که اختیار داده شده تا بتوانند پیشنهاد مقبول و درستی بدهند.

۲- وادار نمودن آنان به تفکر و یافتن راه حل

۳- ظهور ایده‌ها و ابتکارات جدید

۴- بالا بردن اعتماد به نفس در آنان

۵- ایجاد تعهد و انگیزه در آنان برای ثابت نمودن درستی راه پیشنهادی و سعی در موفقیت

۶- ایجاد تعامل بین کارکنان و کارگروهی و تیمی

۷- ایجاد قدرت در کارکنان و مطالبه حقوق قانونی توسط خودشان

۸- جلوگیری از سوءاستفاده‌های مالی و کاری

۹- عدم نیاز به سازمان جاسوسی و نظارتی

۱۰- خودگردان شدن کارکنان و بخش‌ها

۱۱- تعدیل قدرت و ایجاد رقابت سالم

۱۲- ایجاد دموکراسی

۱۳- امکان شرایط رشد و ترقی

۱۴- شفاف‌سازی و ممانعت از یکی نبودن قول و فعل

۱۵- ایجاد محبت، احترام و اعتماد به مدیران

مثال ۱۰: داستان کارخانه صابون سازی

و) مهارت مربی‌گری: مهارتی است که با استفاده از قدرت انتقال بالا، با انتقال دانش، افراد را به سوی موفقیت

برانگیخته، آنان را برای نیل به هدف راهنمایی و هدایت می‌کند.

«مربی‌گری شکوفا ساختن ویژگی‌های بالقوه افراد است تا موفقیتشان به حداکثر برسد» (جان وایت مور)

ح) هوش هیجانی: به معنای زیرکی عاطفی است که همان قدرت درک کردن افراد، شرایط و محیط می‌باشد.

درک کردن احساسات و شرایط خود و دیگران و توانایی اتخاذ واکنش کارآمد و صحیح

مثال ۱۱: داستان پادشاه و نقاش - مثال ۱۲: داستان پیرمرد و بچه‌ها - مثال ۱۳: داستان گدای کور

۲-مهارت‌های فنی: یعنی توانایی در استفاده از فنون و برخورداری از دانش حوزه تخصصی

دارا بودن دانش فنی و مهارت عملی در امور مالی، بازاریابی و تکنولوژیکی

الف) مهارت‌های مالی و حسابداری: برای مدیریت جریان نقدی، باید یک طرح توجیهی با پیش‌بینی مالی داشت.

اطلاع از مسائل مالیاتی، بیمه (و در صورت نیاز گمرکی)، قیمت فروش محصول، هزینه تولید هر محصول (اعم از نرخ مواد اولیه، هزینه کارگر، نرخ و هزینه تجهیزات، حمل و نقل و ...)، و هزینه‌های حاشیه‌ای و سربار ضروری است.

ب) مهارت بازاریابی: قلب هر کسب و کار موفق، بازاریابی صحیح است

یعنی قلب هر کسب و کار موفق، خرید مشتری است

یعنی قلب هر کسب و کار موفق، رفع نیاز مشتری و رضایت اوست

پس ← قلب هر بازاریابی رفع نیاز و خواسته مشتری است

بازاریابی یک مهارت کلیدی برای یافتن مشتری است که در اصل تلقین به مشتری که کالا یا خدمات ارائه شده مورد نیاز و خواسته اوست و تشویق مشتری به خرید آن می‌باشد.

نیاز مشتری: آن چیزی است که دارا بودن آن برای مشتری ضروری است

خواست مشتری: آن چیزی است که او از روی میل و هوس می‌خواهد

کسب و کارهایی موفق هستند که این دو مؤلفه را با هم ترکیب کنند. یعنی علاوه بر رفع نیاز مشتری، هوس او را نیز تأمین کنند. یک روش آراستن و زیباسازی کالا است. یک روش داشتن خدمات پس از فروش (گارانتی و وارانتی)، یک روش دسترسی آسان و در نهایت روش‌های ابتکاری بیشتر

تعریف بازاریابی ۱- از دید عموم: ترکیبی از تبلیغات، یافتن مشتری و روابط عمومی در فرآیند فروش

۲- از دید انجمن بازاریابی آمریکا: عملکرد هدایت کالا و خدمت از تولیدکننده به مصرف‌کننده

۳- از دید مؤسسه بازاریابی انگلستان: ارائه محصول مناسب به افراد مناسب با قیمت مناسب

راه‌های یافتن مشتری عبارتند از: میدانی اعم از خیابانی یا رفتن به اماکنی که مشتری احتمالی حضور دارد، تلفنی، پخش آگهی تبلیغاتی اعم از بیلبورد، مشتریان راضی قدیمی، رسانه‌ها (رادیو- تلویزیون- نشریات) ، بروشور و کاتالوگ، اینترنتی که مزیت گرفتن سفارش همزمان را داراست.

فروش مهارت و هنری است که بعد از جذب و یافتن مشتری به کار می‌رود که علاوه بر کیفیت کالا و سطح خدمت، موازنه بین قیمت و کیفیت، به هوش هیجانی و گفتار، رفتار و ظاهر فروشنده نیز بستگی دارد.

فرآیند فروش ۵ مرحله دارد:

- ۱- یافتن مشتری بالقوه
- ۲- تماس اولیه با مشتری
- ۳- ارائه کالا و خدمات فروش
- ۴- مدیریت مخالفت‌ها
- ۵- اتمام فروش و پیگیری خدمات پس از فروش

ج) مهارت‌های تکنولوژیکی: مهارت آشنایی و استفاده از مجموعه‌ای از سخت‌افزارها (دستگاه‌ها و قطعات) و

نرم‌افزارها (برنامه‌ها) که تولید کالا یا ارائه خدمات یا فروش آن‌ها را تسهیل می‌کند.

در برخی موارد کل زیرساخت فرآیند تولید یا فروش را دگرگون می‌نماید.

استفاده از نرم‌افزارهای حسابداری، تبلیغات اینترنتی، IT (فناوری اطلاعات)،

مدیریت خودکار سیستم‌ها، دوربین‌های مداربسته و ...

۳- مهارت تدوین طرح کسب و کار :

طرح کسب و کار یا طرح تجاری، (Business plan) bp ، تدوین و بر

روی کاغذ آوردن نقشه‌ها یا ایده‌های جدید و یا برنامه‌های کارهای در دست اقدام است.

آوردن طرح ذهنی بر روی کاغذ از کاری که انجام شده، در حال انجام است یا می‌خواهیم انجام دهیم. از آنجا که افراد خوش‌فکر دارای ایده‌های نو بطور معمول سرمایه لازم را برای تحقق ایده‌هایشان در دسترس ندارند، تدوین این ایده‌ها فوایدی را در بر دارد:

- ۱- با انتقال عینی این ایده‌ها، انجام آن را ممکن تلقین می‌کنند ← ریسک کار را در ذهن فرد سرمایه‌دار کم می‌کنند و او را مایل به سرمایه‌گذاری می‌نمایند.
- ۲- با روی کاغذ آوردن ایرادات کار نمایان می‌شود و قبل از اقدام به شروع، مبادرت به رفع آن‌ها می‌گردد.
- ۳- برای جلوگیری از مخالفت‌ها و ایرادگیری‌های احتمالی، پیش از نشان دادن طرح تمام جوانب بررسی می‌شود که سبب ارتقاء آن می‌گردد.

۴- با طراحی ایده، بخشی از سلول‌های مغزی موسوم به دستگاه فعال‌ساز شبکه‌ای (RAS) که به اندازه یک انگشت کوچک است و در انتهای پایه مغز قرار دارد، در وضعیت آماده‌باش قرار می‌گیرد، اطلاعات را ضروری و مهم تلقی کرده، آن را به بخش فعال مغز ارسال می‌کند. این امر موجب تمرکز شما بر روی ایده و تحقق رؤیایتان می‌شود.

۵- از طرف دیگر سرمایه‌گذار با رؤیت انطباط، تلاش، زمانی که صرف کرده‌اید و تحقیقاتی که بعمل آورده‌اید، به شما اطمینان پیدا می‌کند و مشتاق می‌شود به شما و خودش این فرصت را بدهد.

۶- از آنجا که برای روی کاغذ آوردن مجبور می‌شوید تمام جوانب را در نظر بگیرید (برآورد هزینه‌ها و منابع، بازار رقابتی موجود، محدوده و زمان عملکرد، نیاز و خواسته جامعه و ...، امکان موفقیت پروژه شما را افزایش و درصد ریسک را کاهش می‌دهد. مثال: مشابهت طرح تجاری با سناریو و فیلمنامه- مثال: ایده کندوی عسل

پرسش‌هایی که یک طرح کسب و کار باید بدان پاسخ دهد:

- ۱- محصول یا خدمت خاص چیست؟
- ۲- بازار آن کجاست؟ (محدوده فروش یا مشتریان)
- ۳- چگونه سود چشمگیری خواهد داشت؟
- ۴- از چه زمانی به سوددهی خواهد رسید؟
- ۵- به چه میزان سرمایه‌گذاری نیاز دارد؟ (منابع مالی)
- ۶- چه کسانی با چه دانش و توانایی باید کار را انجام دهند؟ (منابع انسانی)

انواع طرح کسب و کار:

الف) طرح کسب و کار کلی (ب) طرح کسب و کار جزئی (طرح وام، مالی، فروش، بازاریابی و ...)

برای الف و ب می‌توان طرح تجاری کامل، خلاصه و یک صفحه‌ای تهیه کرد.

ویژگی‌های عمومی طرح تجاری: منسجم کردن ایده‌های ذهنی- ابزار مناسب برای انتقال ایده‌ها

ویژگی‌های طرح تجاری یک صفحه‌ای: طرح مختصر و مفید- تمرکز روی اصول اساسی و چیزهای مهم- خواندن

و فهمیدن آسان که شامل: چشم‌انداز، مأموریت، اهداف، استراتژی و برنامه است.

ویژگی‌های طرح تجاری کامل: حجم آن تا ۱۰۰ صفحه هم می‌رسد- همه اجزا بررسی می‌شود- هزینه‌ها و فروش

تا پنج سال بعد پیش‌بینی می‌شود- اطلاعات مالی کامل ضمیمه می‌گردد- برنامه‌های بازاریابی، مالی، اجرایی و

مدیریتی تشریح می‌شود.

بهتر است برای یک ایده، علاوه بر طرح کسب و کار کامل، طرح خلاصه و یک صفحه‌ای نیز تهیه شود.

فصل دوم: مهارت‌های ارتباطی و فنون مذاکره (۴۲-۷۷)

یکی از مشکلات اساسی (چالش‌های مهم) در کسب و کار: عدم توانایی برای برقراری ارتباط مؤثر (شیوه صحیح ارتباط و اثربخش بودن ارتباط) با ذی‌نفعان کسب و کار (تأمین کنندگان مواد اولیه و تجهیزات، سرمایه‌گذاران، همکاران و مصرف‌کنندگان) است. افراد فاقد این توانایی می‌توانند مهارت لازم را فراگیرند.

معنای تحت‌اللفظی مذاکره: از باب مفاعله که مصدری عربی است و نشان‌دهنده تقابل بین دو طرف رو در رو می‌باشد، مانند: مکاتبه، مشاجره، مقابله و ... و از ریشه ذکر به معنای سخن گفتن می‌آید.

اهداف مذاکره:

۱- تعیین سهم، تعیین وظیفه (کاری، مالی، عاطفی)

۲- بیان اطلاعات، احساسات، تمایلات، خواسته‌ها، نیازها)

۳- حل اختلاف (مالی، کاری، دیدگاهی و ...)

ما در این فصل شیوه‌های برقراری ارتباط مؤثر که شاهرگ حیاتی کسب و کار موفق است را بررسی می‌کنیم.

انواع ارتباط: ۱-مکتوب (نوشتاری)

۲- غیر مکتوب: الف: صوتی (گفتاری که در ارتباط با محتوا، لحن کلام و تن صدا می‌باشد).

ب: غیرصوتی (که در ارتباط با فضا، ظاهر افراد و حرکات: زبان بدن می‌باشد).

پیامدهای ارتباط: ۱- پیامد مثبت ارتباط مؤثر: درک صحیح طرف مقابل از پیام شما است.

۲- پیامد مثبت پاسخ منطقی است.

۳- پیامد مثبت رسیدن به نتیجه مشترک است.

شروط لازم برای برقراری ارتباط مؤثر:

شرط اول: همسان بودن معانی زبان گفتاری در کلمات - کثیف در فارسی غیرتمیز و در عربی، انبوه معنا می‌دهد.

در جملات - عاقله‌مرد: مرد عاقل و دانا

«زبان مشترک با معانی مشترک» در اصطلاح: مرد جا افتاده که جوانی را سپری کرده

شرط دوم: درک منظور یکدیگر (با خوب گوش دادن بدون توجه به پیش‌فرض‌ها و باورهای سطحی شخصی و با بالا بردن اطلاعات در زمینه مورد مذاکره)

شرط سوم: ایجاد توافق (در نظر گرفتن هدف طرفین، تعدیل یا اصلاح هدف در صورت یکی نبودن برای

حصول بهترین نتایج برای هر دو طرف، موافق دو طرف = نه تحمیل و نه تسلیم)

انواع ارتباط : الف- ارتباط یک جانبه: تنها یک طرف گوینده باشد و یک طرف شنونده (سخنران متکلم وحده)

: مکتوبات بدون دریافت پاسخ

ب- ارتباط دو جانبه: گیرنده پیام مکتوب یا غیرمکتوب، عکس العمل صوتی یا غیرصوتی ارائه دهد

عوامل مؤثر در ارتباط : طبق نظر اثبات شده‌ی «آلبرت مهربان» :

۱- عامل کلامی : محتوای کلام = ۷ درصد

: نوع گفتار (تن، لحن و شیوه بیان) = ۳۸ درصد

۲- عامل غیرکلامی: وضعیت ظاهری = ۵۵ درصد

شامل: (جذابیت، اخلاق، شیوه لباس پوشیدن و رنگ آن، نوع حرکات اعضای بدن یا Body Language)

البته می‌بایست به عامل نامحسوس فضای مناسب از لحاظ درجه هوا و رنگ و شرایط محیط نیز توجه داشت.

تن صدا به عوامل: ۱- ذاتی یا وراثتی

۲- نوع حرفه یا فضای کار و زندگی

۳- شخصیتی و فرهنگی

۴- بیماری و مشکلات جسمی یا روحی بستگی دارد.

مثال: تن صدای کارگران محیط‌های صنعتی، کم‌شنوایان، افراد تهاجمی، مبتلا به بیماری‌های حنجره، کوه‌نشینان

لحن کلام به عوامل: ۱- فرهنگی

۲- فضای زندگی و کاری

۳- شخصیتی

۴- درونی بستگی دارد.

مثال: رانندگان کامیون، فضاهای آکادمیک، افراد افسرده، افسران نظامی مثال: حالت چشم‌ها، موقعیت و طرز

ایستادن و نشستن، حرکات دست و پا و اعضای صورت در رابطه با زبان بدن

مثال: تأثیر ساعت بعنوان یکی از مؤلفه‌های قضاوت در باب شخصیت افراد

شعار شرکت سیکو: «ساعت شما معرف شخصیت شماست»

مشخصات ساعت: رنگ نامناسب: مبین بی‌توجه بودن به سن یا جلف بودن یا جوان بودن دل

قیمت گران: مبین وضع مالی خوب یا ولخرج بودن یا توجه بسیار به ظاهر و فخرفروشی

قیمت ارزان: مبین خسیس بودن یا بسیار مقتصد بودن و یا بی‌توجه به موقعیت اجتماعی خود

تنظیم نبودن: مبین عدم مدیریت زمان یا عدم استفاده از ساعت یا ابزاری برای آرامش یا تعجیل

اجزاء فرایند ارتباطات : ۱- فرستنده (یا گوینده)

۲- رمزگذاری (یا شیوه بیان یا کتابت)

۳- پیام (مطلب مورد گفتگو)

۴- کانال ارتباطی (نامه، اینترنت، تلفن، حضوری، با واسطه یا بی‌واسطه و ...)

۵- رمزگشایی (درک پیام)

۶- گیرنده (یا مخاطب)

در باب محتوای پیام ممکن است تحریف یا تفهیم صورت گیرد و در باب واکنش به پیام بازخورد صحیح، اثربخشی پیام را در پی دارد.

مهارتهای ارتباطی در برقراری ارتباط حضوری، تلفنی و مکاتبه‌ای

شامل مهارت: گفتاری، شنیداری، نوشتاری و بازخورد می‌باشد.

پیش از برقراری هر ارتباط باید یادمان باشد که قصد ما از این مذاکره، نیل به هدف و خواسته‌مان می‌باشد و در صورتی به هدف می‌رسیم که مذاکره‌مان اثربخش باشد. برای اثربخشی هر چه بیشتر علاوه بر یافتن زمان مساعد و به کارگیری هوش هیجانی، داشتن مهارت‌های فوق ضروری است.

الف- مهارت گفتاری یا کلامی که عبارت است از به کارگیری هوشمندانه‌ی نمادهای کلامی (انتخاب کلمات، جملات، مکث‌ها و تأکیدها) به منظور ترغیب دیگران به انجام کار یا پذیرفتن پیام گوینده

در ارتباط حضوری: علاوه بر مهارت در ارسال صحیح پیام و تن گفتار و شیوه بیان، زبان بدن می‌تواند موجب تقویت ارتباط شود.

در ارتباط تلفنی: ما ابزار تن گفتار، شیوه بیان و محتوای کلام را در اختیار داریم. اما این مزیت را دارد که برای رویارویی برنامه‌ریزی لازم نیست.

در ارتباط مکاتبه‌ای: تنها محتوای کلام و شیوه بیان مهم است.

نکات مهم در مهارت‌های ارتباط کلامی:

۱- **سؤال کردن** در پایه‌ریزی یک ارتباط مؤثر، نحوه سؤال کردن بسیار حائز اهمیت است. از کلماتی مانند: چرا، چگونه، چه‌طور، چه‌وقت و ... زیاد استفاده کنید تا بتوانید پاسخ‌های لازم را از خود یا دیگران بدست آورید. شما با پرسش‌هایتان می‌توانید فرد را به سمت جواب مورد نظرتان سوق دهید. علاوه بر این، طرح سؤالات مناسب از جانب خودتان پیش از ارتباط حضوری به شما کمک می‌کند تا در صورت وجود ابهام یا ایرادی، به موقع متوجه شده و آن را رفع کنید. در ضمن اجازه دهید دیگران نیز با طرح پرسش پیامتان را بهتر درک کنند و شائبه‌ها مرتفع گردد. در قبال سؤالات متهم‌کننده، به جای گرفتن حالت تدافعی، می‌توان با ترفندهایی همچون تعریف از زیرکی و نکته‌سنجی طرف مقابل با آرامش به آن‌ها پاسخ داد.

۲- **صحبت کردن با لحن صمیمی** می‌توان صمیمیت را با لبخند و تبسم، تن صدا، با آرامش سخن گفتن، با خوش‌بینی و مثبت‌نگری و با همدردی به طرف مقابل القاء کرد.

۳- **آمادگی برای صحبت** در خصوص آماده شدن برای مذاکره می‌توان با تعیین اهداف، مشخص نمودن فرد یا افراد مذاکره‌کننده، تحقیق و بررسی در باب موضوع مورد مذاکره- بازار رقبا و حتی شخصیت طرف مقابل و یادداشت نکات اصلی و کلیدی و تمرین کردن بیان آن‌ها و برنامه‌ریزی زمان که باید پیش از مذاکره اعمال شود، اقدام نمود.

۴- **شروع خوب** شروع خوب با استفاده از الفاظ، طرز رفتار و ظاهر آراسته، سلام و احوالپرسی اولیه، معرفی خود و دیگران در صورت حضور، توجه به تفاوت‌های فرهنگی و رفتاری و احترام گذاردن به آن‌ها میسر می‌شود.

«سی ثانیه اول مذاکره در هر معامله ای نقش تعیین‌کننده‌ای به عهده دارد. بنابراین به هوش باشید که در طول این مدت از آمادگی و مهارت خود حد اعلای استفاده را به عمل آورید»
(جک ولش)

« ۵ ثانیه اول هر ملاقاتی از ۵ دقیقه بعدی‌اش، مهم‌تر است. آیا شما خوتان هم این موضوع را تجربه کرده‌اید؟ شاید در ۵ ثانیه اول یک ارتباط، هیچ حرفی رد و بدل نشود، اما نیمی از راه ارتباط در همین مدت کوتاه طی شده است»

(رابرت هلر)

۵-درک منظور) شاید طرف مقابل منظور شما را درست متوجه نشود یا در درک پیام یا مقصودتان دچار سوء تفاهم گردد. علل ایجاد سوء تفاهم می‌تواند: نارسایی کلام شما، گیرایی کمتر طرف مقابل، تناقض در گفتار و رفتار و زبان بدن شما و پیش‌زمینه‌های ذهنی منفی فرد مذاکره شونده باشد. برای اینکه منظورتان درست درک شود، شاید لازم باشد توضیح بیشتری بدهید یا با شاهد مثال یا آوردن نمونه‌ای ذهن طرف مقابل را روشن کنید و یا از ایشان بخواهید پیام شما را تکرار کنند و ایرادات را اصلاح کنید. شاید هم لازم باشد به فرد فرصت اندیشیدن در باب سخنانتان را بدهید و او را برای پاسخ فوری تحت فشار نگذارید.

۶-ارائه بازخورد و واکنش صادقانه) بازخورد همان ارائه واکنش و عکس‌العمل شما یا طرف مقابلتان در یک مذاکره است. این بازخورد می‌تواند مثبت باشد که کمال مطلوب است یا می‌تواند منفی باشد. ارائه بازخورد منفی و نامناسب از جانب شما از مصادیق بارز سوء مدیریت در مذاکره است. چرا که نشان‌دهنده این نکته می‌تواند باشد که شما بر اوضاع و بر خودتان تسلط کافی را ندارید. اما هنگام مشاهده بازخورد منفی از جانب دیگران با رعایت برخی نکات می‌توانید از بروز خصومت جلوگیری کنید:

- ابتدا بدون جبهه‌گیری خوب به سخن ایشان گوش کنید.

- نشان دهید که دقیقاً متوجه اشکال کار هستید.

- برای رفع اشکال راه‌های کارآمد و منطقی پیشنهاد کنید.

- در صورت عدم وجود راه برای رفع اشکال، مزیت‌های پیشنهاد خود را تذکر دهید.

- گاهی باید کمتر اظهار نظر کنید و بیشتر گوش دهید یا باسؤال ایشان را ترغیب کنید.

- شاید لازم باشد در مقدار سود خود و خواسته ایشان تجدید نظر یا تعدیل کنید.

- نظرات خود را صادقانه، شفاف و به شیوه مثبت بیان کنید، احساسی و با تعصب رفتار نکنید.

ب- مهارت شنیداری که همان هنر خوب گوش دادن می‌باشد، لازمه هر ارتباط دوجانبه‌ای است. گوش دادن مؤثر، یک بخش از برقراری ارتباط است. واقعیت این است که «جوئل» در فیلم «درخشش ابدی ذهن بی‌عیب» گفته است: «پشت سرهم حرف زدن لزوماً به معنی ارتباط برقرار کردن نیست»

فرایند گوش دادن شامل: شنیدن، توجه، درک، ارزیابی و به یاد داشتن (ثبت در ذهن) است. عکس‌العمل و واکنش ما پس از آن به صورت شفاهی یا رفتاری، به بخش گفتاری ارتباط مربوط می‌شود. در زندگی کاری، هنر خوب گوش دادن کیفیت ارتباطات ما با همکاران و ارباب رجوع را ارتقاء می‌بخشد و دیدگاه دیگران نسبت به ما را بهبود بخشیده، احترام ایشان را برمی‌انگیزد. مطالعات نشان داده ۴۵ تا ۶۳ درصد از وقت مدیران به گوش دادن سپری می‌شود که اگر خوب صورت بگیرد، کلید ادراک، تعقل، حل مسائل و در نتیجه کلید موفقیت ایشان می‌شود.

ج- مهارت نوشتاری که همان هنر تنظیم حروف، کلمات، جملات و نشانه‌ها بر روی کاغذ و یا هر چیز دیگر با هدف ثبت افکار و برقراری ارتباط با دیگران است. ارتباط کتبی عبارت است از یادداشت، نامه، فکس، ایمیل، اعلان‌های الصاق شده به تابلو اعلانات، نشریات و ... که پیام را به وسیله کلمات یا سمبل‌های مکتوب منتقل می‌کند.

تمام پیغام‌های رسمی و اداری باید به صورت نوشتاری نیز تهیه شوند. مزیت‌های ارتباط مکتوب:

- می‌توان برای اصلاح مکتوبات گذشته از آن استفاده کرد.

- خطر فراموشی پیام را در پی ندارد و می‌توان آن را برای مدت نامحدودی حفظ و به آن مراجعه کرد.

- هم فرستنده و هم گیرنده می‌توانند سوابق ارتباط را در اختیار داشته باشند و غیرقابل کتمان است.

- نیاز به برنامه‌ریزی برای ارتباط رو در رو ندارد.

ارتباط مکتوب ایراداتی هم دارد:

- زمان‌بر است. (در یک بازه زمانی محدود میزان اطلاعات رد و بدل شده در ارتباط نوشتاری کمتر از حضوری است)

- فرآیند بازخورد قابل اطمینانی ندارد (با ارسال یادداشت، تضمینی وجود ندارد که پیام به درستی تعبیر شود و در صورت تعبیر نادرست، گیرنده دیر از آن مطلع می‌شود که برای اصلاح آن نیز زمان بیشتری باید صرف نماید)

گذشته از انواع مکتوبات، **پیام‌های اداری نوشتاری** عبارتند از:

۱- یادداشت‌های درون سازمانی: برای ثبت غیررسمی پرسش‌ها یا پاسخ‌ها

: برای اطلاع‌رسانی غیررسمی به زیردستان

: برای ارتباطات صمیمی بین افراد به کار می‌روند.

۲- نامه‌ها: بیشتر از یادداشت رسمیت دارند.

: برای اطلاعیه‌های اداری، ثبت بیانیه‌های رسمی و ارتباطات طولانی به کار می‌روند.

: برای سپاس، قدردانی، مرخصی، توبیخ، دستور و آگاهی‌رسانی اداری کارآیی دارند.

۳- گزارش‌ها: بیشتر از نامه‌ها جنبه رسمی و اداری دارند.

: برای انتقال اطلاعات، تحلیل‌ها و پیشنهاد به مدیران و همکاران استفاده می‌شود.

: بر اساس مستندات، نتایج مطالعات و تحقیقات دقیق تهیه می‌شوند.

: در آن بر اساس حقایق عینی و نه بر اساس حدسیات و کلی‌گویی نتیجه‌گیری می‌شود.

د- مهارت بازخورد: عبارت است از درک پیام یا فهماندن پیام و ارائه واکنش مناسب به پیام یا رفتار طرف مقابل

بازخورد صحیح و مناسب می‌تواند اثربخشی ارتباط را در پی داشته باشد.

موانع ارتباطات اثربخش

: محدودیت زمان، بازخورد نامناسب، عدم درک کافی طرفین، پیش زمینه‌های ذهنی ناشی از تجربیات و واقعیت‌های ناگوار گذشته، ناتوانی در ارسال پیام، تفاوت در سطوح سازمانی، توجه به اعتبار منبع ارسال خبر، عدم تقسیم‌بندی اطلاعات

نقش ارتباطات در مدیریت کسب و کار

مطابق با تحقیقات انجام شده:

۱- چون بیش از ۵۰ درصد از وقت مدیران در ارتباطات کلامی صرف می‌شود، پس لازم است که ایشان از مهارت گفتاری، شنیداری، نوشتاری و بازخورد برخوردار باشند.

۲- چون رابطه مستقیم میان سودآوری و توانایی برقراری ارتباط وجود دارد، مدیران لازم است شیوه ارتباط صحیح با کارمندان، مشتریان، سرمایه‌گذاران، کارفرمایان و ... را آموخته باشند.

علاوه بر مدیران، سازمان‌ها و نهادها برای موفق شدن در کسب کار، پیوسته دوره‌های آموزشی ارتباطات را برای کلیه سطوح برگزار می‌نمایند. زیرا مسئول فروش نیز باید بتواند با مشتری ارتباط مؤثر برقرار کند، بازاریاب، نگهبان و ... نیز

ارتباط اثربخش در اصطلاح مدیریتی:

ارتباطی است که در آن بین منظور ارسال کننده پیام و آنچه گیرنده پیام دریافت می‌کند، تفاوتی وجود نداشته باشد و اگر پیام به واکنش مناسب مخاطب منجر شود، آن ارتباط اثربخش بوده است.

ویژگی‌های ارتباطات اثربخش

عوامل ظاهری عواملی که بر پنج حس دو طرف (بویایی، چشایی، بینایی، شنوایی و لامسه) تأثیر مثبت بگذارند. پس: بدبو بودن، پوشش نامناسب و کثیف، تن صدای ناهنجار، لکنت زبان، رفتارهای عصبی در محیط بدرنگ، بدبو، شلوغ، بسیار سرد یا بسیار گرم از موانع ایجاد ارتباط اثربخش خواهند بود.

عوامل درونی

۱- صداقت در گفتار، رفتار، نیت، ارتباط با خود و دیگران از اصول اخلاقی و می‌توان گفت از سرآمدترین ارزش‌ها است که اگر از طرف مدیران و کارکنان سازمان مراعات گردد، الف- در سازمان بعنوان ارزش نهادینه خواهد شد. ب- صداقت موجب شفافیت بین کارمندان، کارمندان و مشتریان، شرکت‌های مرتبط و درنهایت جامعه کاری خواهد شد. ج- در نتیجه صداقت زیربنای عوامل درونی دیگر (اعتماد، تعهد و خیرخواهی) می‌شود.

۲- اعتماد در تمام ارتباطات بخصوص ارتباطات بلند مدت یا ارتباط از راه دور، موجب تداوم ارتباط می‌گردد.
۳- تعهد به معنای احساس مسئولیت در برابر عهد و ادای عهد به عنوان ضمانت اجرایی سخنان توافق شده و موجب میل به ادامه ارتباط خواهد بود. اعتماد پیش‌نیاز تعهد است و تأثیر مثبتی بر روی آن دارد. یعنی رابطه مستقیمی بین تعهد و ایجاد اعتماد وجود دارد.

«تعهد ارائه دهنده بالاترین مرحله از پیوند ارتباطی است» (باری، اسمیت، تیلور)

۴- خیرخواهی که در واقع عامل تثبیت کننده اعتماد است، خیر خواستن برای دیگران علاوه بر سود خواهی برای خود می‌باشد. در یک ارتباط واقعا سالم میزان سودرسانی باید برابر و پنجاه-پنجاه باشد و اگر یک طرف منفعت بیشتری طلب کند، خیر عادلانه طرف دیگر را نادیده گرفته است و این موجب عدم اعتماد می‌شود و در نهایت موجب قطع ارتباط خواهد شد.

انواع شبکه‌های ارتباطی

الف- ارتباط رسمی: متأثر از زیرساخت رسمی سازمانی و روابط رسمی بین کارکنان است. به عبارت دیگر، ارتباط

رسمی از حدود اختیارات و سلسله مراتب سازمانی بوجود می‌آید که با هدف و طبیعت کار سازمان هماهنگی دارد.

ب- ارتباط غیر رسمی: متأثر از روابط خصوصی و صمیمی بین کارکنان است. به عبارت دیگر، فعل و انفعالات طبیعی

و عادی بین افراد بدون در نظر گرفتن سلسله مراتب سازمانی را پوشش می‌دهد. ویژگی اصلی این نوع ارتباط: عدم کنترل به وسیله مدیریت، اعتماد بیشتر افراد به این روابط، تأمین کننده نیازهای طبیعی و عاطفی افراد است.

انواع ارتباطات مورد نیاز در کسب و کار

مهارت‌های ارتباط با همکاران (اعم از مافوق، زیردست و هم‌رده)

علاوه بر ارتباط به شیوه ارسال و دریافت پیام‌های اداری و کانال‌های ارتباط سازمانی و روند تعیین خط‌مشی‌ها بین همکاران که از ارتباطات رسمی محسوب می‌شوند، روابط غیررسمی نه تنها خللی بر روند کار بوجود نمی‌آورد، بلکه می‌تواند آن را نیز بهبود بخشد. آشنایی با شرایط زندگی، ذوقی و روحی همکاران می‌تواند صمیمیت و احساس همدردی و همیاری را در افراد یک نهاد تعالی بخشد و در نتیجه وظایف با دقت بیشتری محول گردد که این خود ایجاد ذوق و انگیزه می‌نماید. مدیران باید به افراد سازمان نه به عنوان ماشین‌های سودآور، بلکه به عنوان منابع ارزشمند سازمان بنگرند که تا از لحاظ: امنیت شغلی، رشد حرفه‌ای و مالی تأمین نباشند، کارآیی لازم را نخواهند داشت. به علاوه ایجاد تسهیلات، پاداش‌ها و مزایا، برگزاری جلسات دونفره و آگاهی از مشکلات خصوصی و کاری، رفع شبهات شوق کار کردن

در چنین محیطی را افزایش خواهد داد. مدیران باید به افراد سازمان به عنوان فروشندگانی که خدماتشان مورد نیاز بخش‌های مختلف سازمان است بنگرند و همواره هم خویش را اگر نه در رضایت و تأمین رفاه ایشان، که حداقل در رسیدن به توافقی مشترک قرار دهند (مدیریت منابع انسانی).

مهارت‌های ارتباط با مشتری

دانستن چگونگی رفتار با مردمی که احساس، شخصیت، فرهنگ و موقعیت اجتماعی متفاوتی دارند، سوای رعایت احترام، هنری است که باید فراگرفته شود.

(CRM) مدیریت ارتباط با مشتری، مخفف (Customer Relationship Management) یکی از شاخه‌های علم مدیریت است. دلایل ضروری استفاده از CRM در یک سازمان عبارتند از:

- بهبود خدمات
- کاهش هزینه‌ها
- رضایت مشتری
- ارتباط فرد به فرد، حتی با مشتریان بی‌شمار

ویژگی‌های کاربردی CRM عبارتند از:

- تمرکز بر مستحکم کردن ارتباط نزدیکتر و عمیق‌تر با مشتری
- سودمندی بیشتر مشتریان فعلی بر مشتریان آتی
- تجزیه و تحلیل اطلاعات مشتری برای تصمیم‌گیری تجاری
- ارتباط مؤثر با مشتری بر اساس یافته‌های بدست آمده از خود ایشان و بازاریابی اینترنتی
- بازاریابی فرد به فرد و بازاریابی از طریق پایگاه داده‌ها
- CRM برای ارتباط با مشتری، روش جادویی را به عنوان ضمانتی برای اکتساب مشتریان دائمی که خود آورنده مشتریان بیشترند، پیشنهاد می‌کند.

استفاده از روش جادویی Magic برای ارتباط با مشتری که همان اصل اثرگذاری فوق‌العاده بر مشتری می‌باشد، در حقیقت عبارت از برقراری ارتباط فرد به فرد با مشتری، دسترسی آسان و با قیمت مناسب کالا یا خدمات تحت ارائه و نشان دادن این نکته به مشتری که او و نیازهایش دارای اهمیت ویژه‌ای است، می‌باشد.

مثال: داستان پسرک چمن‌زن

برقراری ارتباط با هدف فروش: انواع شیوه‌های فروش:

۱- فروش نرم: فروش به شیوه مدرن که بهترین شیوه فروش در دنیای پر رقابت امروز است.

در این شیوه فروشنده :

- در افراد ایجاد احساس نیاز به کالا یا خدمات قابل عرضه می‌نماید.
- قول برای رفع این نیاز می‌دهد.
- امتیازات کالا یا خدمتش را بیان می‌کند.
- با صحبت وی را ترغیب به خرید می‌کند.
- و سپس کالا را به فروش می‌رساند.

تاکتیک‌های فروش نرم:

- لبخند زدن و بالا کشیدن دست‌ها که هر دو حاکی از روراست بودن، صمیمیت و غیرتهدید آمیز است.
- به جای اظهارنظر کردن، موقعیت را با سؤال کردن و گوش دادن شناسایی کردن
- به طرف مقابل اجازه اظهارنظر دادن
- درک کردن طرف مقابل یا حداقل این احساس را به او تلقین کردن
- کوتاه آمدن و توافق بر سر قیمت یا شیوه ارائه
- « بهتر است فروش کالا و خدمات به این روش صورت گیرد»

۲- فروش سخت : فروش به شیوه سنتی که طی آن خریدار تحت فشار قرار می‌گیرد و مجبور می‌شود سریع تصمیم بگیرد.

تاکتیک‌های فروش سخت:

- ارائه پیشنهاد آخر آخر
 - تأکید بر از دست رفتن فرصت (با الان یا هیچ وقت دیگر)
 - تأکید بر رقابتی بودن شرایط (ترساندن طرف)
 - ارائه قیمت قاطع و روشن بدون چانه‌زنی
 - تحت فشار گذاشتن برای عقد قرارداد فوری
 - « بهتر است فروش ایده و فکر نو به این روش صورت پذیرد تا نشان دهید برای ایده خود اهمیت قائل هستید و ارزش آن را بخوبی می‌دانید و از اهمیت آن برای رشد و تعالی خریدار آگاه هستید»
- ارتباط با مشتری در محیط مجازی** از طریق فناوری اطلاعات با استفاده از تبلیغات و فروش اینترنتی که مبتنی بر مشتری مداری در دنیای تکنولوژیک امروز است.

ایجاد شبکه‌های ارتباطی

همکاری مشترک شرکت‌ها و سازمان‌ها در زمینه فعالیتی مشابه به منظور ارتقاء کیفیت، رفع موانع و مشکلات، صرف هزینه و افراد و زمان کمتر در بازاریابی، پوشش دادن همدیگر با استفاده از نقاط قوت هم، معتبر شدن از طریق حمایت هم، مکمل یکدیگر شدن، تسهیم دانش در زمینه تخصص هر یک، همکاری دو طرفه که بر مبنای برد طرفین است و گاهی البته ارائه محصول ترکیبی جدید.

ایجاد ارتباط مثبت

با: -ارتباط دیداری (آنچه مردم می‌بینند)

-ارتباط شنیداری (آنچه مردم می‌شنوند)

-ارتباط ذهنی (آنچه مردم درک می‌کنند)

-ارتباط حسی (آنچه مردم احساس می‌کنند)

-ارتباط نوشتاری (آنچه مردم می‌خوانند)

در فضایی مثبت و مناسب، می‌توان ارتباطی اثربخش را پایه‌ریزی کرد. چه این ارتباط بخواهد در سطح بین‌المللی و به شیوه مجازی از طریق ماهواره، اینترنت، تلفن، تلویزیون، تلگراف، بی‌سیم، ایمیل و نامه و چه یک ارتباط رو در روی خانوادگی دو نفره باشد.

فنون مذاکره

۱- با آمادگی پیش از مذاکره حتی اگر پیش‌بینی شده نباشد یا فرصت اندکی داشته باشید، اما لازم است پیش از هر مذاکره‌ای در عرض چند دقیقه یا حتی چند ثانیه سه نکته را برای خود روشن کنید:

الف- اهداف و انگیزه‌های خویش را تعیین کنید: یعنی مواضعتان را برای خودتان روشن کنید. اما باید به این نکته توجه داشته باشید که گاهی صراحت در بیان مواضع و خواسته‌ها، ممکن است به موضع‌گیری و جبهه‌گیری طرف مقابل و در نهایت به شکست بیانجامد. گاهی برای رسیدن به نتیجه مطلوب دو طرف، لازم است مواضع با ذکر ادله، توضیح داده شوند و گاهی برای رسیدن به پیروزی لازم است مقداری از مواضع خود عدول کنید. یادمان باشد که گاهی ممکن است اهداف و انگیزه‌ها در یک راستا باشند، لیکن راه‌های انتخابی دو طرف یکی نباشد و یا خواسته‌های ایشان متفاوت باشد. ما در مذاکره می‌خواهیم این‌ها را (اهداف، انگیزه، راه و خواسته) هم‌راستا کنیم.

ب- هر گزینه ممکن را بررسی کنید: برای دستیابی به توافق فی‌مابین، گاهی لازم است راه رسیدن به هدف را تغییر دهیم یا راهی ترکیبی از چندین راه را ایجاد کنیم. برخی افراد افق دید بسته و محدودی دارند و چنان روی خواسته

خود متمرکز می‌شوند که هیچکدام از راهکارهای دیگر را نمی‌بینند. به یاد داشته باشید تلاشی که بی‌ثمر می‌ماند، نتیجه محدود بودن حوزه افکار و ندیدن راه‌حل‌های دیگر است. برای پیدا کردن همه راهکارهای ممکن، از شیوه «طوفان ذهنی» با رعایت چهار اصل، استفاده کنید: - تمایل به تصمیم‌گیری و نتیجه‌گیری زودهنگام را کنار بگذارید. - به تمام گزینه‌ها توجه کنید. گاهی یک ایده خوب از میان چند ایده غیرمنطقی سر می‌زند. - در هنگام فهرست کردن راه‌حل‌ها، آن‌ها را قضاوت یا ارزیابی نکنید و تصمیم‌گیری را به آخر موکول کنید. - ایده‌های مختلف را با هم ترکیب کرده یا با یکدیگر تطابق دهید. ممکن است بدین ترتیب ایده‌های جدید ایده‌آلی به دست آید.

مثال: داستان مرغ و حصار، داستان روانشناس و تیمارستان

ج- پیشنهاد اولیه خود را آماده کنید: البته لازم نیست پیشنهاد را همان ابتدای مذاکره، مطرح کنید. بهتر است پس از روشن شدن جو و پیشنهاد طرف مقابل، جایگاه خود را مشخص کنید. روی مواضع خود قاطع باشید، اما در نحوه رسیدن به آن‌ها انعطاف نشان دهید. از جملاتی مانند «این حرف آخر من است» استفاده نکنید و نیز خطر استفاده از عبارت «یا همین یا هیچ چیز دیگر» در این است که معمولاً گزینه دوم انتخاب می‌شود. اگر پیش از شروع مذاکره احساس می‌کنید که از طرف مقابل دلگیر هستید یا ذهنیت بدی دارید، نه تنها آن را نشان ندهید بلکه با بکار بردن جملات صمیمی این باور و کدورت را محو یا کمرنگ کنید. برای تقویت مهارت مذاکره خود قانون «I-C-E» را به خاطر بسپارید. قانونی که ترکیب Immediate (بلافاصله) که ثبت سریع هرتوافق و Clear (روشن و واضح) که به روشنی توضیح دادن نتایج حاصل از توافق برای عدم برداشت اشتباه و Effective (اثربخشی) که استفاده از روش‌های تجربه شده قبلی برای اثربخش بودن می‌باشد.

یادمان باشد: که اشتباهات گذشته‌ای که منجر به شکست مذاکره شده را تکرار نکنیم. که نخستین پیشنهادی که در مذاکره مطرح می‌شود مانند یک مبنا و پایه در مذاکره عمل می‌کند و بنابراین بهتر است این پیشنهاد از جانب ما باشد. که اولین گام به سوی موفقیت در مذاکره تأثیرگذاری و سپس ایجاد شرایط پذیرش پیشنهاد و در آخر ارائه پیشنهادی کمی بالاتر از خواست ذهنی و قلبی‌مان است. علت اینکه گفته می‌شود پیشنهاد ما باید مقداری از خواستمان بالاتر باشد، به دلیل پرهیز از اتفاقی که به «نفرین برنده» موسوم است، می‌باشد. زمانی که طرف مقابل بلافاصله با پیشنهاد ما موافقت کند، با خود فکر می‌کنیم که اگر پیشنهاد بالاتری مطرح می‌کردیم نیز شاید جا داشت و پذیرفته می‌شد و از پیشنهاد خود پشیمان می‌شویم. از طرف دیگر اولین پیشنهاد اغلب پذیرفته نمی‌شود (حتی اگر مطابق با خواسته طرف مقابل باشد) و اگر طرف مورد مذاکره اهل چانه زدن نیز باشد، در نهایت به نتیجه ذهنی مورد نظر خود می‌رسیم. گزینه‌ای که بهترین شرایط برای پذیرش را داشته باشد، معروف است به BATNA، یعنی (Best Alternative Negotiated Agreement). البته اگر پیشنهاد ما خیلی با ناحیه توافق‌پذیر مذاکره فاصله داشته باشد و بالاتر باشد نیز، رد خواهد شد.

۲- با اتخاذ روش مناسب و کارآمد در هر مذاکره

سه الگو برای مذاکره وجود دارد.

الگوی الف که در نهایت اگر به موفقیت هم بیانجامد، با «تحمیل» همراه بوده و در آینده دوامی نخواهد داشت. در این مدل: تکرار تقاضا، ژست و قیافه گرفتن در طول مذاکره، دفاع مکرر از مواضع و دستیابی به خواسته به هر قیمت ممکن، جستجوی راه‌هایی برای معذب نمودن طرف مقابل تا به شکست وی منجر شود، ارائه پیشنهاد اولیه در قالب یک موضع‌گیری محکم، بودن به دنبال منافع یک جانبه، فشار آوردن برای بستن قرارداد، نگرستن به طرف مقابل به عنوان دشمن و رقیب، تکرار جملات کلیدی «اصلا جا ندارد، آخرین پیشنهاد همین است، این حرف آخرم است و...» این همان شیوه فروش سخت و سنتی است.

الگوی ب که این هم اگر به موفقیت بیانجامد، با «تسلیم» همراه بوده و به سبب احساس غبن شما دوامی ندارد. در این مدل: برای رسیدن به توافق عقب نشینی و خسران را پذیرفتن، کوتاه آمدن در برابر فشار وارده، آشکار کردن حداقل مورد قبول خود، امتیاز دادن مداوم برای حفظ و تقویت رابطه، تغییر مواضع به سهولت، اظهار ضروری بودن انجام معامله برای خود. این هم همان شیوه فروش سخت است.

الگوی ج که اگر به موفقیت بیانجامد، با «توافق» همراه بوده و به سبب رضایت طرفین مداوم خواهد بود. در این مدل: طراحی نتایج معقول با انتفاع دو طرف از طریق دوستانه و مسالمت‌آمیز، ایجاد مذاکره اصولی بر اساس شایستگی‌ها، تمرکز روی منافع دو طرف، موجود بودن حق انتخاب از بین راه‌های متنوع رسیدن به نتیجه، جدا کردن افراد از مسائل و در حقیقت جدا کردن قابلیت‌ها از احساسات، تعدیل مواضع دو طرف برای رسیدن به هدف مشترک، انجام معامله بر اساس معیارهای عینی استاندارد. این همان شیوه فروش نرم با ایجاد طوفان ذهنی است.

توجه به نکات فرعی، اما مهم در مذاکره

۱- مذاکره کنندگان در درجه اول انسانند. یعنی دارای احساسات، باورها و عقاید، پیش‌فرض‌ها، سوابق و دیدگاه‌ها، اوقات خوب و بد، عادات و اخلاق متفاوتی هستند. این جنبه انسانی در عین مفید بودن می‌تواند فاجعه‌بار هم باشد و عدم توجه به این نکته منجر به شکست مذاکرات خواهد شد.

۲- هر مذاکره کننده‌ای دو نوع منافع دارد: منافع ماهوی و روابط انسانی. به عنوان مثال هدف فروشنده علاوه بر فروش کالا یا خدماتش این است که خریدار را مشتری دائم خود نماید که این نیز تضمینی است برای فروش‌های آینده در قالب روابط مستمر و مستحکم

۳- مقاصد آن‌ها را از روی نگرانی‌های خودتان استنباط نکنید. یعنی اینکه هر فرد نگرانی‌هایی از بابت اهداف طرف مقابلش دارد و وقتی این نگرانی‌ها به سوء ظن تبدیل شوند، ادامه روند مذاکرات سخت خواهد بود. نگرانی از عدم صداقت، عجول بودن، تنگ‌نظری، نیت سوء، طمعکاری، عدم درایت لازم، غیرمنطقی بودن و فقدان تعهد افراد، قبل از شناخت ایشان وجود دارد و پس از شناخت نیز شاید برخی از این صفات موجود باشند که با دقت نظر می‌توان آن را کنترل نمود.

۴- آن‌ها را به خاطر مسائل خودتان سرزنش نکنید. با بروز مشکلات و مسائلی در ارتباط با روابط فی‌مابین، دنبال مقصر گشتن و وی را سرزنش نمودن، نه تنها کمکی به حل مسئله نمی‌کند، بلکه به مشکلات بعدی نیز دامن خواهد زد. در این گونه مواقع می‌توان با سعه صدر، شکیبایی و درایت مسئله را حل نمود و آن را به معضل تبدیل نکرد.

۵- دیدگاه‌های همدیگر را مورد بحث قرار دهید. در صورت عدم باور دیدگاه طرف مقابل، به جای رد صریح آن، اگر دیدگاه را مشترکاً مورد بررسی قرار دهید و عواقب آن را برشمردید یا بخواهید دلایل اتخاذ آن را توضیح دهید، می‌توانید به یک نتیجه مثبت برسید (یا شما مجاب خواهید شد یا وی را متوجه خواهید نمود). در صورت وجود عکس‌العمل مخالف با نظر شما، می‌توانید با بیان مؤکد و بلیغ و فصیح آن را توضیح دهید و با کمی درایت دیدگاه‌ها را همراستا نمایید.

۶- با جلب مشارکت آن‌ها در فرایند مذاکره، سهمی از نتایج را به ایشان منتسب نمایید. با سوق دادن افراد مورد مذاکره به سمت نتایج مورد قبول، ایشان را در تصمیم‌گیری‌ها دخیل کنید. چرا که تصمیماتی که بطور مشترک اتخاذ می‌شوند، ضمانت اجرایی درونی دارند. در مورد افراد ذی‌نفعی که در تصمیم‌گیری شرکت فعالانه ندارند یا اصولاً مایل به شرکت در مباحث نیستند، لازم است که به تناوب در جریان مذاکرات و مصوبات قرار گیرند تا به یکباره با انبوهی از مصوباتی که ممکن است با برخی از آن‌ها موافق نباشند، مواجه نشوند. چرا که امکان دارد کاملاً سر باز بزنند.

۷- پیشنهادات خود را در انطباق با ارزش‌های افراد و با توجه به حفظ آبرو و حیثیت شخصی ایشان ارائه دهید. به این معنا که با توجه به موقعیت اجتماعی و حرفه‌ای افراد، پیشنهادهای خود را متناسب با شأن ایشان مطرح نمایید. در صورتی که سخن شما پذیرفته می‌شود، جو حاکم بر جلسه نباید حالت تسلیم طرف مقابل را به ذهن متبادر کند. زیرا چنین حالتی ناخودآگاه مخالفت و جبهه‌گیری را به دنبال خواهد داشت.

«مشتری تنها رئیسی است که باید همواره راضی نگهداشته شود»

(نایتینگل از مدیران فورد)

فصل ششم: بهره‌وری (۱۶۶-۱۸۷)

پیشتر گفتیم که بازاریابی واقعی یعنی: درک نیاز و خواسته مشتری و یافتن مشتری دائمی و گفتیم که در قلب هر کسب و کار موفق، بازاریابی درست قرار دارد. از عوامل موفقیت در بازارها با توجه به جهانی شدن آن، «استفاده بهتر از منابع و تولید خروجی بیشتر و بهتر» است.

اصولا رشد اقتصادی از طریق دو رویکرد حاصل می‌شود: ۱- افزایش منابع و جذب سرمایه بیشتر ۲- کسب برونداد (خروجی، ستاده) بیشتر بدون تغییر در مقدار نهاده‌ها که همان بهره‌وری می‌باشد.

مفهوم بهره‌وری

که از نظر ادبی حاصل مصدر است، از واژه «بهره‌ور» به معنای بهره برنده و سودبرنده مشتق شده و به عنوان مترادفی برای واژه «Productivity» به معنای قدرت تولید، بازدهی و باروری، برگزیده شده است.

تعاریف بهره‌وری

۱- در حالت کلی: دستیابی کارا و اثربخش به اهداف، با کمترین هزینه، در کوتاهترین زمان، با بیشترین کمیت و عالی‌ترین کیفیت

۲- در تعریف عمومی: استفاده کارا از منابع، سرمایه، زمین، مواد اولیه، انرژی، اطلاعات، زمان و نیروی کار در تولید کالا و ارائه خدمات است ← در حقیقت رابطه میان خروجی تولید شده به ورودی فراهم شده ← به معنای دریافت خروجی بیشتر در کمیت و کیفیت از ورودی همسان است.

یا ← به معنای دریافت خروجی بیشتر در زمان کمتر (جداقل زمان اختصاص داده شده به نتیجه مورد نظر)

۳- به تعریف سازمان همکاری اقتصادی اروپا: برابر است با خارج قسمت خروجی به یکی از عوامل تولید

۴- به تعریف سازمان بین‌المللی کار (ILO): برابر است با رابطه بین ستاده سیستم تولید به داده‌های به کار رفته (زمین، سرمایه، نیروی کار و ...)

۵- به تعریف آژانس اروپا (EPA): الف- عبارت است از درجه استفاده از یکی از عوامل تولید

ب- انطباق فعالیت‌های اقتصادی با شرایط در حال تغییر ← منجر به پیشرفت انسان‌ها

۶- به تعریف مرکز بهره‌وری ژاپن: به حداکثر رساندن استفاده از منابع به طریق علمی و کاهش هزینه‌های تولید، گسترش بازار، افزایش اشتغال، افزایش دستمزد و بهبود معیارهای زندگی همزمان کارگر، مدیریت و مصرف‌کنندگان

۷- به تعریف سازمان بهره‌وری ایران: توانایی تولید ارزشی یک سیستم (ارزشی در رابطه با هزینه، انسانیت و ...)

۸- به تعریف پیتر دراگر: درست انجام دادن کارهای درست ← اثربخشی + کارایی

← انجام دادن کارهای درست + درست انجام دادن کارها

تغییر معنایی بهره‌وری

معنای بهره‌وری در گذر زمان از توجه صرف به افزایش تولید، به سوی افزایش مزیت‌های رقابتی تحول یافته است. «موهانتی» با مقایسه دیدگاه‌های قدیمی و نوین در باب بهره‌وری می‌گوید:

«دیدگاه‌های قدیمی بیشتر به نتایج نهایی، یعنی سود تأکید داشته‌اند. در حالی که دیدگاه‌های نوین با تأکید بر کیفیت و بهبود فرایندها، دروندادها را عامل اصلی توسعه کارکنان و سازمان‌ها می‌دانند»

ویژگی‌های تعاریف نوین بهره‌وری:

- ۱- بهره‌وری رابطه نزدیکی با نحوه استفاده و موجود بودن منابع دارد. (اگر از منابع درست استفاده نشود یا در آن کاستی باشد، بهره‌وری کاهش می‌یابد)
- ۲- بهره‌وری رابطه محکمی با ایجاد ارزش دارد. (افزایش ارزش کالای تولیدشده با تعالی کیفیت و افزایش رضایت مشتریان ممکن می‌شود)

به همین دلیل «برینیلوفسون و هیت» اظهار می‌دارند: «بهره‌وری همان ارزش ایجادشده برای مشتریان است»

مفهوم کارایی (الف) می‌توان آن را به انجام دادن درست کارها معنا کرد، به اتخاذ تصمیماتی با هدف کاهش هزینه‌ها، افزایش میزان تولید و بهبود کیفیت محصول مربوط می‌شود. (کارا = درست ← کارایی: کارها را درست انجام دادن) یعنی تصمیمات درستی که باعث شود: هزینه‌ها کاهش، تولید افزایش، کیفیت بهبود یابد. (ب) می‌توان گفت که کارایی نسبت بازدهی (سرعت، دقت) به بازدهی استاندارد است. هرچه کارها سریعتر انجام شود، بهره‌وری نیروی انسانی و ماشین‌آلات افزایش می‌یابد. ولی چنانچه کارها با دقت انجام نشود، کالای تولیدی دارای نقایصی خواهد بود و رد یا مرجوع می‌شود که بهره‌وری کاهش می‌یابد. باید میان سرعت و دقت کار تعادل برقرار شود. سرعت را با «زمان‌سنجی» و دقت را با «نمونه‌گیری» از کار تعیین می‌کنند.

تعاریف کارایی

- ۱- نسبت بین منابع مورد انتظار و مصرف واقعی
- ۲- نسبت بین ستاده (خروجی - محصول) واقعی به استاندارد مورد انتظار
- ۳- عبارت است از مقدار هزینه صرف شده در مقایسه با حداقل سطح هزینه که به طور تئوری به منظور اجرای عملیات مورد نظر لازم بوده است.
- ۴- عبارت است از زمان وابسته به سیستم ایده‌آل تقسیم بر زمان کل

مفهوم اثربخشی الف) یعنی انجام دادن کارهای درست

ب) یعنی درجه رسیدن به اهداف از پیش تعیین شده

به عنوان مثال سازمانی که قرار است کتاب‌های آموزشی برای کودکان سه تا شش سال تولید کند، اگر مهارت کافی را در تمام فرآیندهای تولید کتاب از محتوی، تصاویر، چاپ، قطع، قیمت و دسترسی آسان اعمال نماید و سپس ثابت شود که کتاب‌ها مناسب گروه سنی هفت تا ده سال است، سازمانی کاراست، زیرا کار را درست انجام داده اما اثربخشی ندارد زیرا به هدف که تحقق خواست و نیاز مشتری (کودکان ۳ تا ۶ سال) می‌باشد نرسیده است.

تعاریف اثربخشی

- ۱- عبارت از انجام کار درست در زمان مناسب، با کیفیت و هزینه مناسب برای رسیدن به هدف
- ۲- نسبت میان خروجی واقعی و خروجی مورد انتظار
- ۳- درجه تحقق اهداف
- ۴- درجه رفع نیاز و رضایت مشتری
- ۵- عبارت از ارزش افزوده زمان تقسیم بر زمان وابسته به سیستم ایده‌آل

بهره‌وری در کسب و کارهای کوچک

با مدیریت بهتر، با حمایت دولت و بانکها و با برون‌سپاری بخشی از کارها می‌توان به بهره‌وری این نهادها کمک نمود.

عوامل مؤثر در ارتقای بهره‌وری

- ۱- طراحی محصول مؤثر و طراحی و تدوین فرآیند مناسب
- ۲- برنامه‌ریزی و کنترل فرآیند تولید
- ۳- انتخاب مواد مناسب و تسهیل در جابجایی آن‌ها (لجستیک)
- ۴- بررسی محل مناسب استقرار تجهیزات و جایگیری آن‌ها
- ۵- کنترل نیروی کار و ارتقاء سطح دانش و تجربه آنان
- ۶- کنترل مصرف مواد و کنترل کیفیت محصول و مقایسه با استانداردهای تعریف شده
- ۷- بازسازی و زیرسازی به موقع ماشین‌آلات

سه مفهوم مهم در بهره‌وری

- ۱- کیفیت: در محصول، تخصص کارکنان و کار آنان
- ۲- زمان: به عنوان یک سلاح رقابتی تقریباً هم وزن پول
- ۳- منابع انسانی: ارزشمندترین دارایی (دید، عملکرد، محیطی که در آن کار می‌کنند)

- ۱- ساده کردن فعالیت‌های جاری و تکراری
- ۲- بهبود عوامل انسانی با به کار گرفتن استعدادها و تخصص‌ها و نیز با آموزش کارکنان
- ۳- شناخت مشتری و ارباب رجوع و تأمین منافع ذی‌نفع‌ها
- ۴- تعهد کارکنان در همه سطوح و بهبود فرهنگ سازمانی
- ۵- استفاده از ساختار ارتباطی مناسب
- ۶- تغییرات فنی و ساختاری، استفاده بهینه از فناوری، آگاهی مداوم از ظرفیت‌های فعلی، ارزیابی جامع عملکرد
- ۷- استفاده از فرآیندهای گروهی نظیر گروه‌های مستقل کاری، حل مسئله، تقسیم کار، تشکیل تیم‌گروه‌های بهبود
- ۸- استفاده از سیستم پیشنهادها، ارائه بازخورد و اصلاح تصمیمات
- ۹- استفاده از شیوه مناسب مدیریتی با توجه به مقتضیات و پشتیبانی مدیریت عالی
- ۱۰- شناخت زمان

چرخه مدیریت بهبود بهره‌وری

مرحله اندازه‌گیری بهره‌وری

ابتدا باید نوع شاخصهای مناسب در هر زمینه، بخش و سطح سازمان مشخص و تعریف شود. سپس برای هر یک از شاخصها در حد هدف کمی معین گردد تا بتوان جایگاه وضعیت موجود را مورد بررسی قرار داد.

مرحله ارزیابی و تحلیل بهره‌وری

با تحلیل شاخصهای تعیین شده، بهره‌وری را ارزیابی می‌کنیم و با مشخص کردن نقاط قوت و ضعف آن، در مورد راهکارها به تفکر و تجسس می‌پردازیم.

مرحله برنامه‌ریزی بهبود بهره‌وری

- سازوکار طراحی مطلوب (طراحی وضعیت مطلوب)
- فرهنگ سازی (برای پذیرش کارکنان و استقرار طرح)
- عاطفی کردن بهبود بهره‌وری (برای درگیر کردن احساسات و عواطف کارکنان)
- ساختار سازی (تعریف کانالهای حرکت فردی و جمعی)
- عمل (دست بکار شدن سازمان و کارکنان مطابق برنامه)
- بازنگری (کنترل عملکردها و نتایج و کیفیت بهبود)

تکنیک‌های افزایش بهره‌وری

۱- افزایش کیفیت محصول ← افزایش اثربخشی (زیرا محصول باکیفیت، محصولی است که ما را به هدفمان می‌رساند)

۲- افزایش محصول و کیفیت مواد اولیه ← افزایش کارایی (زیرا کار را درست انجام می‌دهیم)

۱ و ۲ با هم ← افزایش بهره‌وری (یعنی افزایش و ارتقاء سطح کیفیت در کسب و کار)

با تضمین کیفیت

سال‌ها پس از تولید کالا یا ارائه خدمت، به منظور اطمینان از رعایت استانداردهای کیفی، بازرسی به عمل می‌آید که وظیفه واحد کنترل کیفی بود. لیکن امروزه علاوه بر آن به جای یافتن نقائص و رفع آن‌ها، برای پیشگیری از تولید کالای معیوب، کنترل و نظارت در حین تولید صورت می‌گیرد که به آن «تضمین کیفیت» گویند (ایجاد کیفیت در محصول به جای جستجوی کیفیت در آن) که وظیفه تمام اعضای تولید است. می‌توان پروفیسور «ادوارد دمنینگ» استاد دانشگاه نیویورک را یکی از موفقترین افراد در امر پیشگیری از عیوب کیفی در کشور ژاپن دانست که ارزش وی برای صاحبان صنایع دنیا پس از جنگ جهانی دوم و با افزایش بهره‌وری در ژاپن شناخته شد.

با مدیریت کیفیت جامع

نهادینه کردن کیفیت در عملکرد کارکنان و ترغیب نمودن ایشان به حساسیت در قبال کیفیت کار روزانه‌شان، از توانایی‌های مدیران یک نهاد و مؤسسه است که با استفاده از فلسفه «مدیریت کیفیت جامع» (TQM) ممکن می‌گردد. این فلسفه تأکیدی است بر کیفیت محصول، آنگونه که مطابق نیاز و خواست مشتری باشد که مشارکت همه اعضای سازمان از مدیرعامل تا دون پایه‌ترین کارکنان را می‌طلبد. اقدامات لازم برای این امر عبارتند از:

۱- یافتن خواست مشتری (با نظرسنجی، گروه‌های کانونی، مصاحبه و ...)، طراحی کالا مطابق با آن یا فراتر از آن

۲- طراحی سهل‌ترین، سریع‌ترین و صحیح‌ترین فرآیند تولید و تدارک سیستم‌هایی برای پیشگیری از بروز اشتباه، شناخت مکان‌های اشتباه‌خیز و رفع آن‌ها در صورت بروز

۳- پیگیری نتایج و استفاده از نتایج برای بهبود سیستم به طور مستمر

۴- تسری بخشیدن این مراحل در امور مربوط به تأمین‌کنندگان و توزیع‌کنندگان

کلاً مفاهیم مرتبط با (TQM) عبارتند از: بهبود مستمر، کیفیت در منبع و مدیریت، شش سیگما و تولید ناب شش سیگما: هم هنر بکارگیری ابزارهای آماری است و هم تلاشی برای بهبود مستمر که نخستین بار در ژاپن توسط شرکت «موتورولا» به کار گرفته شد و به معنای «شش انحراف از میانگین استاندارد» و تلاشی است برای تحقق سطح بسیار بالای کیفیت. تولید ناب نیز نگرشی هدفمند برای شناسایی و حذف فعالیت‌های بیهوده و فاقد ارزش و غیرضروری.

به عنوان مثال با حذف یا کاهش بازرسی واحد کنترل کیفیت، روابط خصمانه ای را که اغلب بین ایشان و کارکنان واحد تولید وجود دارد، منتفی شده و علاوه بر این که به هر کارمند در قبال کیفیت کار خویش مسئولیت می‌دهد، ایشان را نیز ترغیب به انجام درست وظیفه و افتخار به آن می‌کند.

تفاوت (TQM) با مفهوم «مهندسی مجدد»: مهندسی مجدد تلاشی است با تغییرات بنیادی که یکباره از بالای سازمان و با برنامه مشخص و طراحی مجدد فرایندهای سازمان آغاز می‌شود و بر خلاف فلسفه (TQM) برای بهبود روش‌های موجود نیست.

با رعایت استانداردهای کیفی

ایزو ۹۰۰۰: یک استاندارد کیفی است که در سال ۱۹۸۷ توسط سازمان جهانی استاندارد (ISO) در ژنو سوییس خلق گردید و هدف آن ارتقاء و ترویج استاندارد کردن و تسهیل فرآیند تبادلات بین‌المللی کالا می‌باشد.

سازمان ایزو در ابتدا با انتشار پنج استاندارد بین‌المللی بر روی طرح‌ها و فرآیندهای عملیاتی تمرکز نموده و الزامات سیستم کیفیت که برای تأمین الزامات کیفیتی در شرایط مختلف لازم است را نشان می‌دهد و در حقیقت با افزایش کیفیت طرح‌های عملیاتی درونی، بهبود کیفیت بیرونی را ممکن می‌سازد.

استانداردهای جدید ایزو ۹۰۰۰ که از آغاز پاییز سال ۲۰۰۰ اجرا شده‌اند، روی بهبود مستمر کیفیت و رضایت مشتری تمرکز دارد. البته اگر چه که این سازمان استانداردها را صادر می‌نماید، اما ضمانت اجرایی آن‌ها و اعطای گواهی را در سطح بین‌المللی، سازمان‌های داخلی کشورها (همچون انجمن اعطای اعتبار ثبت آمریکا) به عهده دارند و تا پایان سال ۲۰۰۱ بیش از ۵۱۰ هزار صدور گواهی ایزو ۹۰۰۰ از ۱۶۱ کشور دنیا به ثبت رسیده است.

ایزو ۱۴۰۰۰: استانداردهای بین‌المللی برای مدیریت محیط زیست را ارائه می‌دهد، ولی تعیین سیاست سازمان‌ها و شرکت‌ها برای دستیابی به این استانداردها بر عهده خود شرکت‌ها می‌باشد. گواهی ایزو ۱۴۰۰۰ مستلزم مطابقت با چهار حوزه سازمانی است:

۱- اجرای یک سیستم مدیریت محیط زیست ۲- تضمین اینکه رویه‌ها به تطابق با قوانین و مقررات کمک می‌کند.
۳- تعهد به بهبود مستمر ۴- تعهد به حداقل سازی ضایعات و جلوگیری از آلودگی محیط زیست

تا پایان سال ۲۰۰۱، بیش از ۳۶۰۰۰ گواهی ایزو ۱۴۰۰۰ در ۱۱۲ کشور دنیا صادر گردیده است که به زعم بسیاری نشاندهنده اهمیت بیشتر ایزو ۱۴۰۰۰ بر ایزو ۹۰۰۰ است.

با روش صفر نمودن نقایص

از آنجا که به صفر رساندن عیوب تولیدات در بسیاری از موارد امکان‌پذیر نمی‌باشد یا مقرون به صرفه نیست، این روش تلاش دارد تا نگرشی مثبت به موضوع جلوگیری از کیفیت پایین خلق کند. هدف چنین برنامه‌ای افزایش حساسیت‌ها

نسبت به اهمیت کیفیت از طریق آگاه نمودن کارکنان به نقش و تأثیر آن‌ها بر کیفیت کالا می‌باشد که منجر به اعمال دقت بیشتر در کار از جانب ایشان می‌شود. برای متوجه نمودن کارکنان می‌توان از روش‌های: O - ارتباطات گسترده در خصوص اهمیت کیفیت و نصب پوسترها، اجرای مسابقات و ... O - اعطای گواهی‌ها و پلاک‌ها در تقدیر از تولیدات با کیفیت O - شناسایی حوزه‌های مشکل‌دار توسط کارکنان O - تعیین اهداف کیفی و پیشنهاد راه حل از جانب کارکنان

با روش‌های کاهش هزینه

از آن جهت که مدیر کسب و کار در جایگاهی قرار دارد که قادر است بر کارها نظارت کند و فرامینی صادر کند که لازم‌الاجرا هستند، فردی کلیدی در سازمان‌هاست و در صورت داشتن درایت علاوه بر تخصص مدیریت، می‌تواند از پیشنهادها و ایده‌های مفید نهایت استفاده را ببرد و پس از تأیید ایده‌ها برای اجرایی شدن، بیشترین حمایت را اعمال دارد و طرح‌های متخصصان را به مرحله اجرا در آورد. در زمینه کاهش هزینه‌ها نیز با تصویب بهبود روش‌ها، حداقل کردن ضایعات، کاهش هزینه‌های سربار، حداقل نمودن زمان توقف کار و حتی سرمایه‌گذاری روی آموزش کارکنان برای استفاده بهینه از منابع و زمان؛ سازمان را در جهت نیل به بهره‌وری بالاتر یاری رساند.

طرح ۹ مرحله‌ای برای کاهش هزینه‌ها:

- مرحله اول: شناسایی حوزه‌های مستعد کاهش هزینه
- مرحله دوم: خلق ایده‌های خاص برای کاهش هزینه و صرفه‌جویی در آن
- مرحله سوم: طراحی راهی برای صرفه‌جویی‌های واقعی
- مرحله چهارم: مطرح کردن نظرات و ایده‌های خود با مافوق و مجاب نمودن وی
- مرحله پنجم: ایجاد یک کمیته اجرایی
- مرحله ششم: برنامه را به اطلاع دیگران رساندن
- مرحله هفتم: به اجرا گذاردن برنامه
- مرحله هشتم: انجام بازبینی‌های لازم
- مرحله نهم: کنترل دوره‌ای میزان پیشرفت کار، تحلیل و در صورت نیاز تصحیح عملکرد

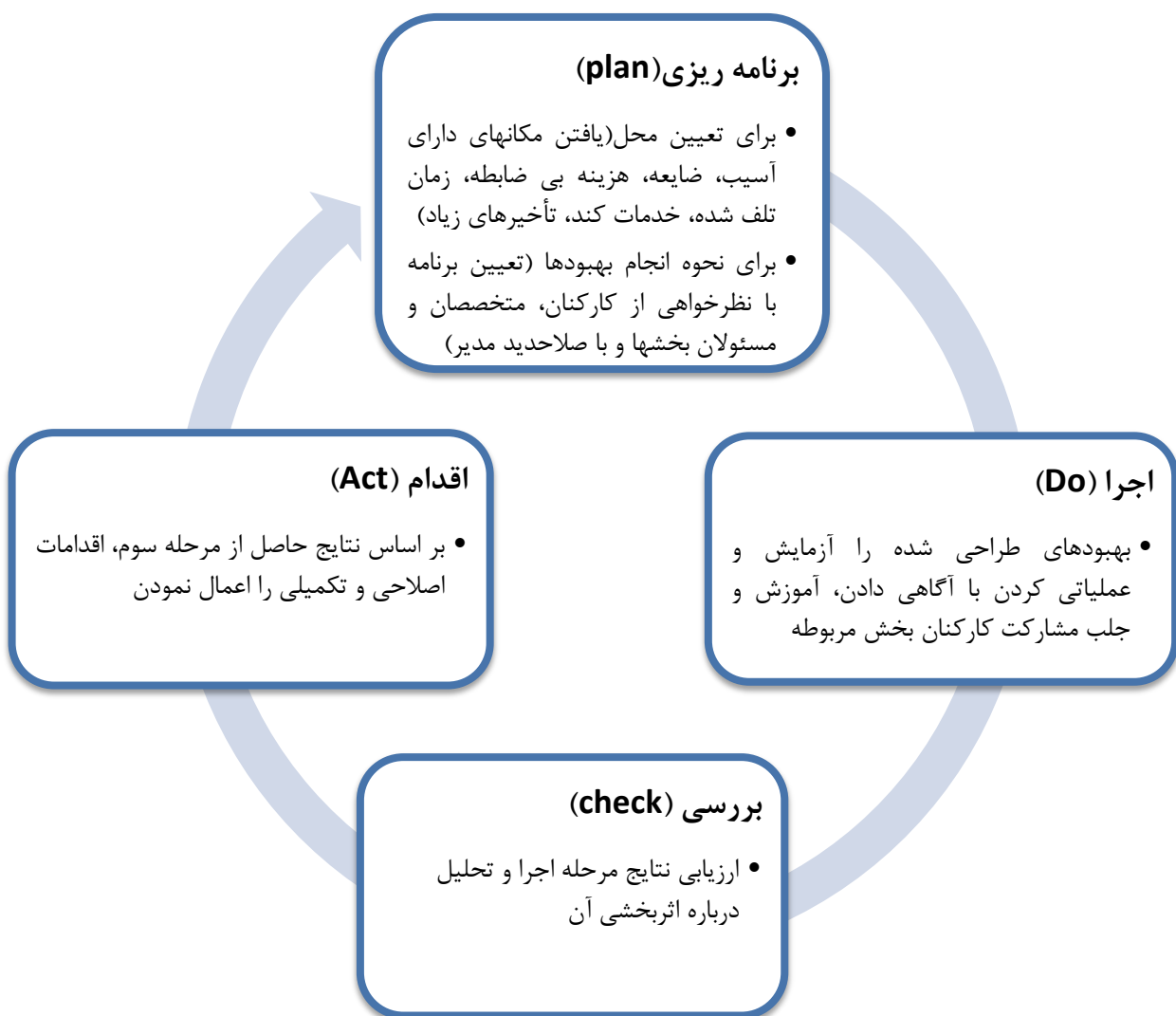
با روش کنترل موجودی (JIT)

نظارت بر میزان موجودی انبار (اگر مواد اولیه در انبار مازاد بر نیاز باشد، در حقیقت سرمایه شرکت است که راکد مانده و اگر میزان موجودی انبار کمتر از میزان نیاز باشد، روند تولید کند خواهد شد) و نیز موجودی تولید برای تأمین تقاضای مشتری (اگر میزان تولید کمتر از مقدار تقاضا باشد، مشتریان از دست خواهند رفت و اگر بیشتر از تقاضا باشد، هزینه‌ای برای حفظ و نگهداری لازم می‌شود)، و زمان جایگزینی موجودی انبار و زمان سفارش‌های جدید و میزان آن‌ها یکی از مسئولیت‌های مهم مدیران است.

روش کنترل موجودی درست و به موقع که (JIT) نخستین بار در کشور ژاپن ابداع شد، سیستم بدون ذخیره است که طبق آن اقلام، درست زمانی که مورد نیازند وارد انبار و از آن خارج می‌شوند. در این روش سازمان‌ها سفارش کمتری را در دفعات بیشتری ترتیب می‌دهند. می‌توان (JIT) را یک فلسفه عملیاتی دانست که هدف آن حذف ضایعات است و ضایعات را هر چیز غیر ضروری بیش از حداقل نیاز از تجهیزات، مواد، قطعات، فضا و حتی کارکنان می‌داند. (JIT) را یک سیستم کششی تقاضا می‌نامند. زیرا اقلام تنها زمانی سفارش داده می‌شوند که کشیده‌شدنشان در فرآیند تولید مورد نیاز واقع شود. در صورتی که در روش سنتی، مواد اولیه در مقادیر نسبتاً بالا سفارش داده شده و تا زمان نیاز به آن‌ها برای تولید کالا در انبار ذخیره می‌شوند.

با چرخه PDCA

که به چرخه شیوارت یا دمینگ نیز معروف است، نماینده چهار مرحله‌ی: Plan (برنامه‌ریزی و نقشه کشیدن)، Do (اجرا)، Check (بررسی و کنترل) و Act (عمل و اقدام) می‌باشد.



ده رهنمود افزایش بهره‌وری

- ۱- آموزش کارمندان برای بهبود کیفیت و فراهم کردن شرایطی که بدون واهمه ندانسته‌ها پرسیده شود
- ۲- توجیح صحیح کارکنان جدید و دست بالا انتخاب کردن استانداردهای کیفی و شرح انتظار شما از ایشان
- ۳- برقراری و حفظ روابط فردی با تک‌تک کارکنان و نظرخواهی بطور خصوصی در مورد بخش‌های بهبود کیفی
- ۴- عدم پذیرش کار ضعیف و نامطلوب کارکنان. یافتن علت ضعف کار و راهنمایی برای تصحیح آن
- ۵- توضیح دادن ارزش کیفیت بالا و ضروری بودن آن برای کارمندان و تشریح هزینه بالای کار با کیفیت نامطلوب
- ۶- بازرسی برای کمک به تضمین کیفیت خوب و ارائه الگوی مناسب
- ۷- تشویق کارکنان به ارائه پیشنهاد و گلچین کردن پیشنهادات ایشان و اجرایی نمودن آن‌ها
- ۸- درس گرفتن از تجارب ناموفق یا مشکل‌دار و عدم تکرار اشتباهات
- ۹- مشخص نمودن مسئولیت هریک از کارکنان و پاسخگو بودن به ایشان
- ۱۰- الگوی مناسب شدن برای کارکنان از لحاظ انگیزه داشتن، وقت‌شناسی و مسئولیت‌پذیری در قبال عملکرد خود

« ذهن در طول حیات

میشود چتر نجات

خوش به حال تو اگر باز شود»

موفق باشید: فیروزآبادی