

فصلنامه پیام نگاه

شماره سی و سه
سال شانزدهم - بهار ۱۳۹۹
فصلنامه خبری-آموزشی گروه شرکت های پگاه



- ◀ بررسی بازار ۴ برند غذایی
- ◀ گریزی بر شخصیت مشتریان در حوزه فروش
- ◀ تحلیل و بررسی سمینار فروش برگزار شده در شرکت پخش پگاه
- ◀ مدیریت منابع انسانی؛ بنگاهها و چالشهای موجود
- ◀ گزارش همایش لانچ پیش غذاهای دلپذیر

دلپذیر

از سال ۱۳۲۸



Mayonnaise

سس مایونز دلپذیر، خوشمزه و بی نظیر





دلپذیر

از سال ۱۳۲۸



تین ساله و دل خوشه

دلپذیر[®]

از سال ۱۳۲۸

انواع سس سالاد برای هر سلیقه



نی سابع و در خفته



انواع سس سالاد برای هر سلیقه

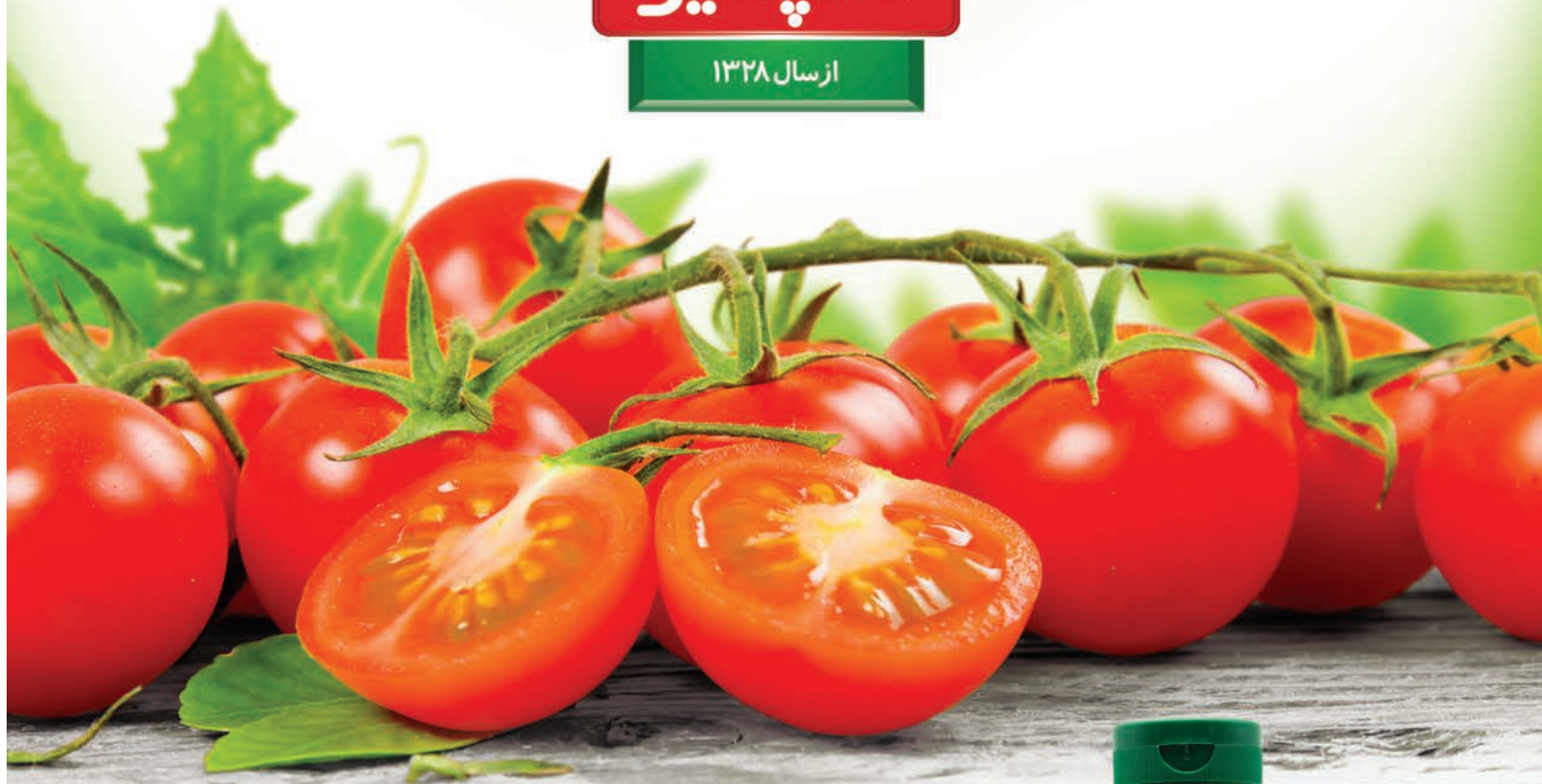


نی‌سایع و دل‌خوشه



دلیپذیر®

از سال ۱۳۲۸



انواع سس گوجه فرنگی برای هر سلیقه



فصلنامه پیام نگاه

نشریه داخلی گروه شرکت های پگاه
خبری-آموزشی
سال شانزدهم- شماره سی و سوم- بهار ۹۹

صاحب امتیاز:

شرکت توسعه و سرمایه گذاری پگاه

سردبیر:

محمد اسماعیل قدس

مدیرمسئول:

دکتر مهرداد ظروفی

هیات تحریریه:

فرهاد ظروفی، رضا هاجری، محسن فرد ثانی، رحیم معینی نالگیاشری

کارشناس اجرایی:

کیوان جلواریان

طراحی و اجرا:

افراگرافیک

شمارگان:

۱۰۰۰ نسخه

با ما به نشانی زیر مکاتبه کنید

تهران، بزرگراه فتح، جاده قدیم کرج، انتهای خیابان فتح هفتم،
پلاک ۲۴، دفتر مرکزی پخش پگاه

پست الکترونیک:

info.hr@pegah.com

تماس با واحد نشریه:

تلفن: ۶۱۹۳۹۰۰۰ نامبر: ۶۱۹۳۹۱۰۵

نقل مندرجات فصلنامه پیام پگاه با ذکر مأخذ آزاد است.
اجازه دهید مقالات، نوشته ها و مطالب ارسالیتان نزد ما باقی بماند.
مقالات خود را بر روی یک کاغذ با خط خوانا و یا ترجیحاً به صورت تایپ شده
ارسال و مأخذ و منابع مورد استفاده خود را حتماً ذکر فرمایید.
فصلنامه پیام پگاه در انتخاب، ویرایش، اصلاح مقالات و مطالب دریافتی آزاد
است.

سرمقاله

۸

بررسی بازار ۴ برند غذایی

۱۰

گریزی بر شخصیت مشتریان در حوزه ی فروش

۱۶

تجربیات یک فروشنده ی تازه کار

۲۰

تحلیل و بررسی سمینار فروش برگزار شده
در شرکت پخش پگاه

۲۲

مدیریت تغییر

۳۰

هدفگذاری

۳۲

مدیریت منابع انسانی؛ بنگاهها و چالشهای موجود

۳۸

گزارش همایش لانچ پیش غذاهای دلپذیر

۴۸

جشن تجلیل از بازنشستگان پگاه

۵۱

سرمقاله



■ ■ ■ سمیرا نصیری طهران
مدیرعامل شرکت پخش پگاه



دل فریب، نیاز دارد همه‌ی اجزا با هم پروانه شوند و صد البته اجزایی که نتوانند با رشد منطبق و همسو باشند، ناگزیر و محتوم به جا ماندن در پوسته‌ی قدیمی‌اند.

ما تغییرات را از درونی‌ترین سلولهای سازمانی شروع کرده‌ایم و در سال جدید به یاری خداوند بزرگ و هدایت رهبران مجرب سازمان و تیمهای مدیریتی تازه‌نفس، جوان و بانگیزه ادامه خواهیم داد. رشد در پگاه را می‌توان در ۵ دسته‌ی اصلی طبقه‌بندی کرد:

افزایش تنوع محصولات در سبد فعلی و ایجاد لاین‌های جدید فروش، یکی از مهمترین کارهای جدید پگاه در راستای اهداف بالاست.

ایجاد بازارهای جدید، افزایش پوشش مشتریان استراتژیک، عمیق‌تر کردن روابط و ارائه‌ی خدمات و محصولات به مشتریان فعلی، تقویت بازارهایی که حضور کمتری در آن داشته‌ایم، سیاستهای جدید مادر فروش است.

ارتقای سطح زندگی خانوادگی پگاه

نیروی انسانی پخش پگاه به‌عنوان جنگجویان دلیر و شجاع، بیش از هر زمان دیگری در مرکز توجه و حمایت قرار خواهند داشت؛ سرلوحه‌ی ما فداکاری، پشتکار و هوشمندی است و در برابر آن سازمان کمر همت به بهبود و ارتقای سطح زندگی ما دارد. تلاشی دو طرفه که نتیجه‌ی آن برد-برد برای همه‌ی طرفین است. اصلاح

امروزه راز بقای سازمانها، توانایی آنها در تطبیق با شرایط جدید اجتماعی و اقتصادی است. بازار سالهاست حرف اول را در تبیین همه‌ی سیاستهای بنگاههای اقتصادی بیان می‌کند، اما امروزه روند بازار به تنهایی نمی‌تواند تعیین‌کننده و ضامن پایداری باشد. هوشمندی سیستماتیک و فردی به همراه انعطاف‌پذیری در برابر تغییرات سریع اجتماعی، سیاسی، و اقتصادی راهکار حل چالشهای پیش‌روی سازمانها و بنگاههای امروزی است.

شاید امروز همه‌ی ما انعطاف‌پذیری جدیدی که در پگاه آغاز شده را لمس کرده باشیم. تغییرات درونی پگاه همزمان با میان‌سالی پگاه آغاز شده؛ از درونی‌ترین سلولهای سازمان تا بیرونی‌ترین و کلان‌ترین راهبردهای سازمانی. البته مبرهن است که «مدیریت تغییر» یکی از چالش‌برانگیزترین تصمیمات هر سازمانی است و هر چه سازمان ریشه‌دارتر باشد، تغییرات و مدیریت تغییرات سخت‌تر خواهد بود؛ تا حدی که مقاومت‌های بی‌منطق و پی‌درپی برای هر تغییر (فارغ از کوچک یا بزرگ بودن) تحمل درون سازمانی را کاهش و تنش را افزایش می‌دهد. در این میان و برای گذار از دوران پوست‌اندازی، هر سازمانی به نیروی انسانی همدل و معتقد نیاز دارد. اعتماد به تصمیم مدیران و رهبران سازمانی باید یک باور برای تک‌تک اعضا باشد؛ راهبرد کلان باید به‌عنوان سرمشق جدید با تمام توان و با سلول سلول سازمان مورد قبول باشد و به اجرا درآید. تبدیل به یک پروانه‌ی زیبا و



«آزمون شایستگی» به همه‌ی همکاران واجد شرایط فرصت برابر برای تصدیق‌ها و شغل‌های مورد نیاز سازمان می‌دهد تا نخست سازمان با شایسته‌ترین افراد اداره شود و ثانیاً همه مطمئن باشند که با تلاش، همت، ارتقای مهارت و دانش می‌توانند در سازمان خودشان تا بالاترین سطوح رشد کنند. نظام شایسته‌سالاری نقش بسزایی در آینده‌ی پرسنل و سازمان پگاه خواهد داشت.

پیوند و همکاری دانشگاه و صنعت

در سال جاری اقدام به جذب افراد تحصیلکرده (در مقطع فوق‌لیسانس) و واجد شرایط (عوامل ذاتی) از معتبرترین دانشگاه‌های کشور کردیم تا با آموزش قدم به قدم، این افراد را آماده‌ی ورود به صنعت پخش کنیم، یعنی کنار دانش، بتوانیم تجربیات شرکت را به آنها انتقال دهیم. قطعاً این برنامه در سال پیش رو ادامه خواهد یافت و با توجه به بزرگ شدن سازمان، افراد واجد شرایط بیشتری جذب سازمان خواهند شد.

پگاه یک بنگاه اقتصادی فروش‌محور است که حیات و هدف اصلی آن در فروش تعریف شده؛ سال ۱۳۹۸ به همت تک‌تک اعضای خانواده‌ی پگاه، مشکلات و چالش‌های عظیمی را پشت سر نهادیم. حتی در سخت‌ترین شرایط اقتصادی، نابسامانی بازار، مشکلات اجتماعی و ناملایمی‌های اقلیمی، به همت شما و رهبری مدیران ارشد رکورددار فروش شدیم و موفقیت‌های چشمگیری کسب نمودیم. هماهنگی و اتحاد بی‌نظیری ساختیم که مانند یک کشتی یخ‌شکن در قطب جنوب سخت‌ترین ناملایمی‌ها را شکستیم و به جلو پیش رفتیم. شاید کند اما مدام در پیشرفت بودیم و شیب صعودی داشتیم. سال ۱۳۹۹ این کشتی یخ‌شکن اهداف بزرگتری پیش رو دارد و با تجربه‌ای که در سال ۱۳۹۸ کسب کردیم به یاری خدا شیب صعود را افزایش و سرعت تحقق را چند برابر خواهیم کرد. ما، می‌توانیم، چون تیمی همدل داریم و در جهت تحقق اهداف سازمانمان به پیش خواهیم رفت.

نظام پرداخت کارانه (پورسانت) اولین قدم برای تمام سطوح صف و ستاد در راستای ارتقای سطح زندگی فردی و خانوادگی پرسنل شریف و متعهد پگاه است؛ به اعتقاد من، هر فردی در پگاه در هر سطحی شایسته‌ی بهترین و راحت‌ترین سطح از زندگی شخصی و خانوادگی است. در سال ۱۳۹۹ هر کدام از پرسنل پگاه با شرافت در محل کار خود با تعهد خواهد جنگید، با خیالی راحت از رفاه خانواده و آینده‌ی فرزندان.

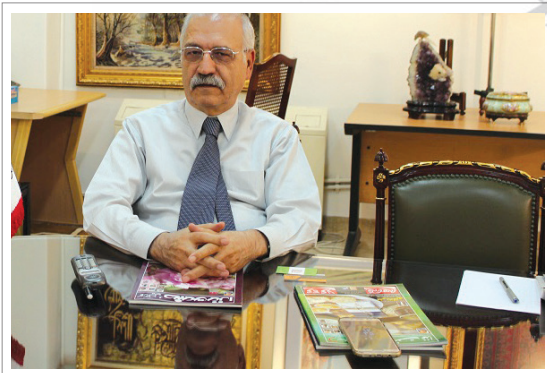
در سال جدید روی عملکرد بلندمدت تمامی پرسنل اعم از فروش، توزیع و انبار پرسنل ستادی و... برنامه‌ریزی و ارزیابی بیشتری خواهیم داشت و نظام ارزیابی را بهبود خواهیم بخشید تا افراد باانگیزه و پرتلاش بهتر و مؤثرتر از قبل و با انگیزه‌ی بالاتر به کار خود ادامه دهند.

بهبود فضای کار

فضای کار باید همراه با آرامش، ایمنی، آسایش باشد. در سال ۱۳۹۹ برای بهبود فضای کار و افزایش سطح ایمنی کار برنامه‌های جدی داریم. ایجاد ساختارهای جدید برای شعب، مکانیزه کردن انبارها، افزایش بهبود سیستم‌ها، تغییرات و مالکیت در مکان‌های فیزیکی، همه در راستای افزایش بهبود فضای کار شما همکاران و افزایش بهره‌وری در سال جدید پیگیری خواهد شد و به یاری خدا به نتیجه خواهد رسید.

مدیریت مسیر شغلی

رشد درون‌سازمانی و مدیریت مسیر شغلی یکی از مهمترین شاخص‌های انگیزش پرسنل در تمام دنیا شناخته می‌شود. شاید به جرأت بتوان پگاه را یکی از شاخص‌ترین سازمانهای ایرانی در این حوزه نام برد. این راهبرد در سال ۱۳۹۹ نیز با قدرت بیشتری با برنامه‌ریزی و شفافیت ادامه خواهد یافت. «آزمون شایستگی» یک آزمون بسیار هوشمند و هدفمند است که بر اساس نیازهای شغل و شاغل و مدیریت مسیر شغلی و برای تعریف پست‌های سازمانی طراحی شده است.



بررسی بازار ۴ برند غذایی

این گزارش در مهرماه سال ۹۶ تهیه و استفاده شد و اکنون چاپ می‌شود

تهیه‌کننده: محمداسماعیل قدس، رئیس هیأت‌مدیره‌ی شرکتهای گروه پگاه

ضمیمه ی شماره ی ۱

فرمت بررسی بازار جهت شناسایی ۴ برند غذایی

نام و نام خانوادگی مغازه دار	نوع صنف	آدرس منطقه	مشتری شرکت پخش	برند A	برند B	برند C	برند D	سایر برندها
۱								
۲								
۳								
۴								
۵								
۶								
۷								
۸								
۹								
۱۰								
۱۱								
۱۲								
۱۳								
۱۴								
۱۵								
۱۶								
۱۷								
۱۸								
۱۹								
۲۰								
جمع								

ضمیمه شماره ۲

- سوالاتی که از غیر مشتریان پرسیده می‌شود:
 الف) چرا مشتری شرکت پخش نیستید؟ لطفاً دلیل آن را بفرمائید.
 ب) کدام یک از مقررات سختگیرانه است؟
 ج) تفاوت سود شرکت پخش و رقبا در چیست؟
- سوالاتی که از مشتریان پرسیده می‌شود:
 الف) آیا فروشنده شرکت پخش به صورت منظم مراجعه میکند؟
 ب) آیا از فروشنده شرکت پخش راضی هستید؟
 ج) آیا سفارشات شما از طرف شرکت پخش به موقع تحویل میشود؟
 د) برای اینکه اجناس برند A را مصرف کنندگان بیشتر خرید کنند چه اقدامی باید انجام دهیم؟
 بررسی توسط کلیه پرسنل فروش و بازاریابی از رده سرپرستی - ریاست - مدیریت تا مدیرعامل و در مناطق زیر انجام شده است.
 در تهران: شهرری - فردوس - تهرانپارس - سعادت آباد - جنت آباد - ۳ شرق - گیشا - جیحون - پاسداران - عمده فروش - یوسف آباد - منطقه ۱۷ - تهرانسر - خیابان آفریقا - اوین - مرزداران - نازی آباد - اسلامشهر - آذربایجان
 در شهرستان: شهر مرکزی کرمانشاه - شهر مرکزی اهواز

شرکت پخش الف تصمیم گرفت

توسط تیم بازاریابی و فروش خود در مهر ماه ۱۳۹۶، ۴ برند مطرح غذایی در گروه سس- رب و محصولات مشابه را در نقاط مختلف تهران و ۲ شهر اهواز و کرمانشاه مورد بررسی قرار دهد به همین منظور پرسشنامه‌ی ضمیمه‌ی شماره‌ی ۱ را طراحی کرد که اهم مسائل پرسشنامه عبارت بودند از:

نام و نام خانوادگی مغازه‌دار، نوع صنف (خرده، عمده، تعاونی، و...) نشانی منطقه و اینکه آیا مشتری شرکت پخش هستند یا خیر و از ۴ برند مورد بررسی و یا سایر برندها بدون ذکر نام، کدام برند و از هر برند چند نوع محصول را موجود دارند.

سپس سؤالات بعدی را از مغازه‌دار می‌پرسیدند که اگر مشتری شرکت پخش نیستند، یک سری سؤالات و اگر مشتری هستند، سؤالات دیگر در مورد رضایت از نحوه‌ی برخورد فروشنده، کالا، و... (ضمیمه‌ی شماره‌ی ۲)

بررسی فوق از ۱۹ منطقه‌ی تهران (تقریباً از تمام مناطق شهر) و ۲ شهر کرمانشاه و اهواز انجام شده است که جدول تعداد و درصد صنوف آن در جدول شماره‌ی ۱ مشخص شده است. برندهای مهمام، بهروز، دلپذیر و بیژن صرف نظر از ردیف نامگذاری A, B, C, D تعریف شده‌اند. نتایج به دست آمده بشرح زیر است. (فقط برای تهران)



جدول شماره ۱: نوع صنف مغازه‌های ویزیت شده

ردیف	خرده و سوپر	عمده	تعاونی	زنجیره ای	هایپر	لبنیات و پروتئینی	جمع
۱	۱۷	۰	۰	۰	۱	۲	۲۰
۲	۱۹	۰	۰	۱	۰	۰	۲۰
۳	۲۰	۰	۰	۰	۰	۰	۲۰
۴	۱۷	۰	۱	۰	۰	۲	۲۰
۵	۱۶	۲	۰	۰	۰	۲	۲۰
۶	۱۹	۰	۰	۰	۰	۱	۲۰
۷	۱۸	۰	۰	۰	۰	۲	۲۰
۸	۲۰	۰	۰	۰	۰	۰	۲۰
۹	۱۶	۱	۰	۲	۰	۱	۲۰
۱۰	۲۰	۰	۰	۰	۰	۰	۲۰
۱۱	۲۰	۰	۰	۰	۰	۰	۲۰
۱۲	۲۰	۰	۰	۰	۰	۰	۲۰
۱۳	۲۰	۰	۰	۰	۰	۰	۲۰
۱۴	۱۹	۰	۱	۰	۰	۰	۲۰
۱۵	۲۰	۰	۰	۰	۰	۰	۲۰
۱۶	۲۰	۰	۰	۰	۰	۰	۲۰
۱۷	۱۷	۰	۰	۱	۰	۲	۲۰
۱۸	۲۰	۰	۰	۰	۰	۰	۲۰
۱۹	۲۰	۰	۰	۰	۰	۰	۲۰
جمع	۳۵۸	۳	۲	۴	۱	۱۲	۳۸۰
درصد	۹۴	۱	۱	۱	۰	۳	۱۰۰

نگاه: پرورش گسترده آندیشه هوشمند

جدول شماره ۲: تعداد و درصد sku هر برند

برند	کل مغازه	تعداد و درصد sku مشتری	تعداد و درصد sku غیر مشتری	تعداد و درصد sku برند A	تعداد و درصد sku برند B	تعداد و درصد sku برند C	تعداد و درصد sku برند D	تعداد و درصد سایر برندها	جمع برندها
تعداد	۳۸۰	۲۹۴	۸۶	۱۷۴۱	۱۸۵۷	۳۰۱۷	۱۰۸۹	۲۵۶۶	۱۰۲۷۰
درصد	۱۰۰	٪۷۷	٪۲۳	٪۱۷	٪۱۸	٪۲۹	٪۱۱	٪۲۵	٪۱۰۰

نتایج جدول شماره

۱- از ۳۸۰ مغازه‌ی مراجعه شده، ۷۷ درصد مشتری شرکت پخش بوده و ۲۳ درصد مشتری شرکت پخش نیستند.

۲- در کل مغازه‌های مراجعه شده، میزان تعداد و درصد سهم sku هر برند به شرح زیر است:

- برند A ۱۷٪ سهم sku از کل مغازه‌ها
- برند B ۱۸٪ سهم sku از کل مغازه‌ها
- برند C ۲۹٪ سهم sku از کل مغازه‌ها
- برند D ۱۱٪ سهم sku از کل مغازه‌ها
- سایر برندها ۲۵٪ سهم sku از کل مغازه‌ها
- ۳- سایر برندها عبارت بودند از:
- یک‌ویک، کاله، تبرک، چاشنی، روژین، چین چین، خوشاب، اصالت، دلوسه، آتا، سحر، بدر
- ۴- از ۲۵٪ سهم sku سایر برندها سهم هر یک به ترتیب زیر بوده است:
- یک‌ویک ۲۱٪ از سهم سایر برندها و ۵/۲٪ از کل مغازه‌ها
 - چاشنی ۱۸/۵٪ از سهم سایر برندها و ۴/۶٪ از کل مغازه‌ها
 - روژین ۱۴/۵٪ از سهم سایر برندها و ۳/۵٪ از کل مغازه‌ها
 - کاله ۸/۵٪ از سهم سایر برندها و ۲/۱٪ از کل مغازه‌ها
 - دلوسه ۸/۵٪ از سهم سایر برندها و ۲/۱٪ از کل مغازه‌ها
 - چین چین ۷٪ از سهم سایر برندها و ۱/۸٪ از کل مغازه‌ها
 - تبرک ۵/۵٪ از سهم سایر برندها و ۱/۴٪ از کل مغازه‌ها
 - خوشاب ۴/۵٪ از سهم سایر برندها و ۱/۲٪ از کل مغازه‌ها
 - آتا ۴/۵٪ از سهم سایر برندها و ۱/۲٪ از کل مغازه‌ها
 - سحر ۳٪ از سهم سایر برندها و ۰/۸٪ از کل مغازه‌ها
 - بدر ۳٪ از سهم سایر برندها و ۰/۸٪ از کل مغازه‌ها
 - اصالت ۱/۵٪ از سهم سایر برندها و ۰/۳٪ از کل مغازه‌ها

مجموع ۱۰۰٪ ۲۵٪ سهم sku از کل مغازه‌ها

جدول شماره ۳: نحوه حضور برندها در مغازه‌های بررسی شده

سایر برندها	برند D	برند C	برند B	برند A		
۲۶۰	۱۹۳	۲۸۸	۲۳۳	۲۵۵	تعداد	مشتری
٪۸۸	٪۶۶	٪۹۸	٪۷۹	٪۸۷	درصد	
۶۶	۴۱	۵۶	۶۴	۵۸	تعداد	غیرمشتری
٪۷۷	٪۴۸	٪۶۵	٪۷۴	٪۶۷	درصد	
۳۲۶	۲۳۴	۳۴۴	۲۹۷	۳۱۳	تعداد	کل مغازه‌ها
٪۸۶	٪۶۲	٪۹۱	٪۷۸	٪۸۲	درصد	



* سایر موارد عبارتند از: خدمات شرکت خوب نیست، پخش با تأخیر است، لیبیلها کمتر عوض شود، ویزیتور زودتر بیاید، بازار کساد است، تابلو بدهید، چرا فروشنده جابه‌جا می‌شود (فروشنده نامنظم است)، سیستم شرکت خوب نیست، قیمت عمده‌فروش مناسبتر است، و...

در پاسخ سؤالات غیرمشتریان شرکت نیز از ۸۶ مغازه ۴۶ مغازه پاسخ داده‌اند (هر کدام یک مورد) که به شرح زیر بوده است.

مورد	درصد
۱ اگر فروشنده بیاید، خرید می‌کنیم	۱۵
۲ به دلیل مالیات مستقیم از شرکتها خرید نمی‌کنم	۸
۳ تاکنون ویزیتور به مغازه‌ی ما مراجعه نداشته است	۶
۴ سود شما متوسط است	۴
۵ صاحب مغازه نبوده‌اند که جواب بدهند	۳
۶ سایر موارد جمعاً ۱۰ مورد	۱۰
جمع	۴۶

*سایر موارد عبارتند از: در حال جمع کردن مغازه هستیم، قیمت بازار ارزانتر است، تغییرات زیاد فروشنده، رسیدی خرید می‌کنم، مدارک نمی‌دهم و...

* تعداد کل مغازه‌های بررسی شده: ۳۸۰ مغازه

* فرض بر این است که غیرمشتریان شرکت پخش، غیرمشتریان سایر شرکتهای هم بوده‌اند.

* بنابراین در مورد درصد پخش سایر برندها ارقام ذکر شده در کل مغازه‌ها قابل استناد خواهد بود.

در پاسخ سؤالاتی که از مشتریان شرکت پخش انجام شده است، نتایج زیر به دست آمده است (بعضی از مشتریان ۲ مورد را جواب داده‌اند ولی در مجموع ۱۹۲ مغازه از ۲۹۴ مغازه به این پرسش پاسخ داده‌اند).

مورد	درصد
۱ رضایت از فروشنده	۱۵۳
۲ رضایت از پخش به موقع	۱۲۵
۳ سود مغازه‌دار بیشتر شود	۴۰
۴ فروشنده نمی‌آید	۱۲
۵ حذف حداقل فاکتور	۸
۶ از فروشنده‌ی قبلی ناراضی	۷
۷ تبلیغات انجام شود	۷
۸ کالای مرجوعی عوض نمی‌شود	۷
۹ قیمت مصرف‌کننده گران است	۵
۱۰ اشانتیون بدهید	۴
۱۱ سرویس دو شرکت دیگر بهتر است	۴
۱۲ از تخفیف خبر ندارم	۴
۱۳ سایر موارد که هر کدام جمعاً از ۳ مورد کمتر است	۳۸
جمع	۴۱۴



بررسی تعداد SKU هر برند در مغازه‌ها
در این بررسی، تعدادی SKU از هر برند در مغازه نیز مورد بررسی قرار گرفته است که جدول آن به شرح زیر است:

جدول شماره ۴: تعداد SKU از هر برند						
سایر برندها	برند D	برند C	برند B	برند A	تعداد	برند / sku
۱۰۹	۱۵۵	۸۹	۱۵۴	۱۷۰	تعداد	کمتر از پنج sku
%۲۹	%۴۱	%۲۳	%۴۰	%۴۵	درصد	
۲۱۷	۷۹	۲۵۵	۱۴۳	۱۴۳	تعداد	بیشتر از پنج sku
%۵۷	%۲۱	%۶۷	%۳۸	%۳۸	درصد	
۳۲۶	۲۳۴	۳۴۴	۲۹۷	۲۹۷	تعداد	موجودی در مغازه‌ها
%۸۶	%۶۲	%۹۱	%۷۸	%۷۸	درصد	

نتایج به دست آمده

- در مورد برند A از ۸۲ درصد مغازه‌های دارای موجودی، ۴۵ درصد دارای موجودی کمتر از پنج sku و ۳۸ درصد دارای موجودی بیشتر از پنج sku بوده‌اند.
- در مورد برند B از ۷۸ درصد مغازه‌های دارای موجودی، ۴۰ درصد دارای موجودی کمتر از پنج sku و ۳۸ درصد دارای موجودی بیشتر از پنج sku بوده‌اند.
- در مورد برند C از ۹۱ درصد مغازه‌های دارای موجودی ۲۳ درصد دارای موجودی کمتر از پنج sku و ۶۷ درصد دارای موجودی بیشتر از پنج sku بوده‌اند.
- در مورد برند D از ۶۲ درصد مغازه‌های دارای موجودی ۴۱ درصد دارای موجودی کمتر از پنج sku و ۲۱ درصد دارای موجودی بیشتر از پنج sku بوده‌اند.
- در مورد سایر برندها که در ۸۶ درصد مغازه‌ها موجودی داشته‌اند، ۲۹ درصد دارای موجودی کمتر از پنج sku و ۵۷ درصد دارای موجودی بیشتر از پنج sku بوده‌اند. ضمناً این مورد قابل ذکر است که تعداد sku سایر برندها جمع sku برندهاست و مربوط به یک برند نمی‌باشد.

جدول شماره ۵: میانگین حداقل و حداکثر درصد پخش در مناطق مختلف

سایر برندها	برند D	برند C	برند B	برند A	
%۰	%۱۵	%۶۵	%۱۵	%۲۰	درصد پخش حداقل
%۱۰۰	%۹۰	%۱۰۰	%۱۰۰	%۱۰۰	درصد پخش حداکثر
%۸۶	%۶۲	%۹۱	%۷۸	%۸۲	درصد پخش میانگین



جدول شماره ۶: میانگین تعداد SKU در هر مغازه

سایر برندها	برند D	برند C	برند B	برند A	برند
۳۲۶	۲۳۴	۳۴۴	۲۹۷	۳۱۳	تعداد مغازه‌های دارای موجودی
۲۵۶۶	۱۰۸۹	۳۰۱۷	۱۸۵۷	۱۷۴۱	جمع تعداد sku
۷/۹	۴/۷	۷/۸	۶/۲	۵/۶	میانگین تعداد sku

* میانگین تعداد sku در مورد سایر برندها جمع sku تمامی برندهاست.

جدول شماره ۶: کمترین و بیشترین میانگین تعداد SKU در مناطق مختلف

سایر برندها	برند D	برند C	برند B	برند A	برند
۰	۲	۵/۵	۳	۳/۱	حداقل میانگین sku
۱۷/۴	۷/۹	۱۳/۹	۹/۶	۷	حداکثر میانگین sku در مناطق مختلف

خلاصه‌ی نتایج

- ۱- شرکت پخش فقط در ۷۷ درصد از مغازه‌ها فعال است و در ۸۶ مغازه از ۳۸۰ مغازه‌ی مورد بررسی (۲۳ درصد) مراجعه ندارد.
- ۲- برند C بیشترین حضور را از نظر تعداد sku در بین مغازه‌های مورد بررسی (۲۹ درصد) دارد.
- ۳- کمترین حضور از نظر تعداد sku مربوط به برند D و ۱۱ درصد است.
- ۴- در بین سایر برندها یک‌ویک با ۵/۲ درصد بالاترین sku و آتا با ۱/۲ درصد کمترین sku را در مغازه‌ها داشته است.
- ۵- در مورد حضور هر برند در مغازه‌ها (صرف نظر از تعداد sku) برند C با ۹۱ درصد بیشترین حضور و برند D با ۶۲ درصد کمترین حضور را داشته‌اند.
- ۶- ۸۰ درصد از مغازه‌های مشتری شرکت پخش از عملکرد فروشندگان آن شرکت رضایت داشته‌اند ولی ۶۵ درصد از مغازه‌ها از پخش آن راضی بوده‌اند.
- ۷- ۳۳ درصد از مغازه‌های غیر مشتری (۱۵ مورد) اظهار داشته‌اند اگر فروشنده شرکت مراجعه نماید خرید خواهند کرد.
- ۸- در مجموع از تعداد sku موجود در مغازه‌ها برند C بیشترین حضور را داشته است (۲۳٪ (۸۹ مورد) کمتر از SKU5 و ۶۷٪ (۲۵۵ مورد) بیشتر از SKU5 داشته است.
- ۹- برند A در ۴۵ درصد (۱۷۰ مورد) کمتر از پنج sku و ۳۸ درصد (۱۴۳ مورد) بیشتر از پنج sku داشته است.
- ۱۰- برند A و C تقریباً به یک تعداد sku تولید دارند.
- ۱۱- به‌طور متوسط برند C، ۷/۸ sku و برند A، ۵/۶ sku داشته‌اند در صورتی که برند B، ۶/۲ sku داشته است و نشانه‌ی عملکرد بهتر برند B نسبت به A در مورد موجودی sku در مغازه‌هاست.
- ۱۲- در مورد حداکثر sku موجود در مغازه‌ها نیز برند C با ۱۳/۹ sku اول و برند B با ۹/۶ sku دوم و برند A با ۷ sku سوم است.
- ۱۳- در تمام موارد برند D چهارم است.
- ۱۴- در تمام موارد در سایر برندها با فاصله‌ی زیاد از برند چهارم قرار دارند.
- ۱۵- حداکثر درصد پخش در مناطقی از شهر در مورد برند A و B و C و سایر برندها ۱۰۰ درصد و برند D ۹۰ درصد است.
- ۱۶- حداقل درصد پخش در مناطقی از شهر به ترتیب برند C ۶۵ درصد، برند A ۲۰ درصد و برند B و D ۱۵ درصد است و در مورد سایر برندها صفر است.



عسگر محمودی شاهسوار
(سرپرست فروش شعبه تهران شرق)

گریزی بر شخصیت مشتریان در حوزه‌ی فروش

■ ■ ■ نیاز انسانی یکی از اساسی‌ترین مفاهیمی است که در بازاریابی مورد توجه قرار می‌گیرد. در علم بازاریابی از نیاز مشتریان با عنوان تقاضا (Demand) یاد می‌شود و برطرف کردن نیاز و خواست مشتریان را عرضه (Supply) نامگذاری کرده‌اند. عرضه یا برطرف کردن نیاز مشتری نیز بر دوگونه است؛ یکی عرضه‌ی کالا و محصول، و دیگری عرضه‌ی خدمات. در دنیای امروز که بازار از حالت انحصاری خارج شده و به صورت رقابتی شده است، شرکت‌ها و سازمان‌هایی می‌توانند عرض‌انداز کرده و سهمی از بازار را کسب و در حفظ افزایش سهم بازار نقش مهمی را ایفا کنند که نیاز واقعی مشتری را دریافت و پاسخ مناسب به آن ارائه کنند. در هر سازمان و شرکت بخشی که از بخش‌های مختلفی تشکیل شده است، مهمترین بخش را می‌توان بخش فروش دانست. عملیات فروش نیز توسط فروشندگان و یا به تعبیری کارشناسان فروش انجام می‌شود. فروشندگان نیز بایستی واجد یکسری ویژگی‌ها و خصوصیات باشند که مرتبط با فروش بوده و آنها را در راستای فروش بهتر و حرفه‌ای‌تر کمک کند.

فروشندگان در صف مقدم شرکت‌های پخش بوده و مستقیماً با مشتریان در ارتباطند. مشتریان، کسانی هستند که هر کدامشان واجد یکسری خصوصیات شخصیتی هستند و منحصر به فرد بوده و راه نفوذ در دل این مشتریان نیز شناخت و آگاهی شخصیت ایشان است. مرحله بعد از آگاهی و شناخت شخصیت مشتریان، برقراری ارتباط با آنها و انجام عملیات فروش می‌باشد. در این مقاله سعی شده است گونه‌های شخصیت مشتریان معرفی شده و چند مورد به عنوان نکته کلیدی و راهکار جهت برخورد با این مشتریان و انجام فروش بهتر مطرح شده است.

گونه‌های شخصیتی مشتری (خریدار)

مشتریان بی تفاوت

۵٪ از کل خریداران را تشکیل داده و معمولاً بدبین، ایرادگیر و بی تفاوت هستند. اینکه کالای ارائه شده چقدر خوب و ارزان است، تفاوتی برایشان ندارد. فروشندگان نبایستی خیلی وقتشان را صرف این مشتریان کنند و در حد همان ۵٪، انرژی برای ویزیت و فروش بگذارند.

خریداران رابطه‌گر

۲۵ درصد کل خریداران را تشکیل می‌دهند. تا حدی خوششندان بوده و خیلی برون‌گرا نیستند. بایستی آرام

و بتدریج پیشرفت کنید و خیلی سریع و با عجله آنها را وادار به خرید نکنید. آنها دنبال هماهنگی با دیگران و کسب رضایت ایشان هستند. در مواجهه با این افراد، از مشتریان راضی خود بیشتر صحبت کنید و به نوعی همزادپنداری با دیگر مشتریان را برای وی نیز ایجاد کنید.

خریداران تحلیلی‌گر

۲۵٪ از کل خریداران را تشکیل می‌دهند. دقت آنها خیلی بالاست و در مواجهه با آنها باید دقیق باشید و با اطلاعات کامل با آنها برخورد کنید. آنها معمولاً خیلی برای خرید عجله ندارند و نیز اطلاعات کامل رقبا را نیز دارند.



فروشندگانی که ذهن خلاق داشته باشند، برای مشکلات، از خودشان در لحظه خلاقیت و راهکار مناسب نشان می‌دهند. این فروشنندگان در لحظه‌ای که با مشکل مواجه می‌شوند، تسلیم نشده و دنبال راهکار مناسب از طریق نوآوری و خلاقیت هستند.

استفاده از هوش هیجانی (Emotional Intelligence)

طبق تحقیقی که بر روی یکسری از افراد انجام شده، به این نتیجه رسیده‌اند که بعضی از افراد توانایی عجیبی در برقراری ارتباط مؤثر با دیگر افراد دارند. در علم NLP (Neuro- Linguistic programing)، علم برنامه‌ریزی عصبی-زبانی، بر روی ذهن و شناخت ذهنی و نیز کارکردهای آن تحقیقاتی انجام داده‌اند و بر روی دو نوع شناخت خودآگاه و شناخت ناخودآگاه تحقیق و بررسی شده است. ذهن ناخودآگاه که عنصر تخیل و خیالپردازی در آن بیشتر است، در تصمیمات مشتری و خریداران بیشترین تأثیر را دارد. ۹۵ درصد از تصمیمات مشتریان که بیشتر احساسی نیز می‌باشد، مربوط به این بخش از ذهن ناخودآگاه است. ذهن خودآگاه مشتریان که عنصر تعقل و تفکر در آن تأثیرگذار است، در تصمیم‌گیری مشتریان ۵ درصد تأثیرگذار است. در علم NLP، روی شناخت ذهنی کار شده و یکی از جنبه‌های مهم ذهن که در ایجاد ارتباط بین افراد نقش مهمی را ایفا می‌کند، EQ می‌باشد.

Emotional Quantity یعنی کمیت احساسی که از آن به Emotional Intelligence، یعنی هوش احساسی تعبیر می‌شود.

هوش احساسی و یا هوش هیجانی مربوط به افرادی است که در ارتباط اجتماعی بسیار قوی هستند. تعریفی که برای هوش هیجانی آورده‌اند بدین قرار است: شخص مورد نظر (مثلاً فروشنده) احساسات و هیجانات خودش را کامل می‌شناسد و نیز احساسات و هیجانات طرف مقابل (مشتری یا خریدار) را می‌شناسد و قادر است بین این دو

خریداران وظیفه‌گرا:

۲۰٪ کل خریداران را تشکیل می‌دهند. آنها خیلی واضح و شفاف خواسته خودشان را بیان می‌کنند و معمولاً ناشکیبا هستند و می‌خواهند مستقیم به اصل مطلب برسند. همچنین به شدت عملگرا بوده و فقط به نتیجه فکر می‌کنند. در مواجهه با ایشان سریعاً به اصل مطلب بپردازید، چون سؤال آنها در اکثر مواقع این است که برای من چه سودی دارد؟

خریداران اجتماعی:

۲۰٪ کل خریداران را تشکیل می‌دهند. به شدت معاشرتی و برونگرا هستند و مشارکت را دوست دارند. با ایشان بایستی خیلی خوشرو و گرم برخورد کنید.

خریداران حتمی:

۵٪ از کل خریداران را تشکیل می‌دهند و در نقطه‌ای مقابل خریداران بی تفاوت هستند. دقیقاً خواسته‌ی خود را می‌دانند. اگر کالای مورد علاقه‌ی او را داشته باشید، حتماً خرید می‌نمایند. کافی است این احساس را در آنها ایجاد کنید که به کالایی که احتیاج دارند، شما دارید و نیاز آنها را برطرف می‌کنید.

گونه‌های شخصیت خریداران و مشتریان لزوماً منحصر به ۶ موردی که ذکر شد، نیست و در بعضی از خریداران این گونه‌های شخصیت به صورت ترکیبی نیز هستند. نوع برخورد و ایجاد ارتباط با این مشتریان، زبان خاص خودش را دارد. به عنوان نمونه، چند راهکار بیان می‌شود که استفاده و بهره‌گیری از این راهکارها در ایجاد فروش منطقی و روشمند، مثمر‌تر بوده و مؤثر واقع می‌شود.

به آسانی صورت نمی‌گیرد. فروشندگان بایستی برای دستیابی به هدفشان، از خودشان اراده برای انجام فروش نشان دهند، اراده و خواستن، مقداری رنج و سختی به دنبال دارد و به دنبال تحمل رنج و سختی، کامیابی و رسیدن به هدف، به راحتی امکان پذیر می‌باشد. از جمله مواردی که فروشندگان می‌توانند روزانه با اراده انجام بدهند و به فروششان کمک کند، این است که اراده کنند در تک تک مغازه‌ها تمامی اقلام را برای خریداران ذکر نمایند و به قول معروف جورفروشی (Range Selling) کنند. فروشندگانی موفق هستند که نفوذ اکثریت کالاها را خودشان را در قفسه‌ی مشتریان بالا ببرند.

تمرین و تکرار برای خواستن؛ خواستن برای توانستن

فروش اقتضایی (Contingency Selling)

فروشندگان بایستی به این امر واقف باشند که نمی‌توان یک نسخه و قانون واحد را برای همه‌ی مشتریان و یا تک تک مشتریان صادر کرد. در بعضی مواقع فروشندگان بعد از آموزش و یادآوری نکات مهم فروش به ایشان، اظهار نارضایتی کرده و اعتراض می‌کنند که ما سعی کردیم تمامی مواردی که در حین آموزش برای بهبود فروش ذکر شده است را به کار ببریم و نهایت استفاده و تلاش خود را نیز کردیم، ولی به نتیجه‌ی مطلوب (رسیدن به هدف روزانه و هدف ماهانه) نرسیدیم. نکته‌ی مهمی که بدان بایستی اشاره کرد، این است که در بازار رقابتی امروز، فروش در لحظه اتفاق می‌افتد. بدین معنا که شرکت‌ها و فروشندگان رقیب ممکن است در لحظه‌ای سیاست فروش و تخفیفات و شرایط خودشان را تغییر دهند. در این مواقع و شرایط، فروشندگانی موفق به فروش می‌شوند که در لحظه تصمیم‌گیری و درست گرفته و اقدام به فروش کنند. فروشندگانی می‌توانند در چنین شرایطی، فروش خود را انجام دهد که واجد این شرایط باشد:

از قوه‌ی تخیل خود استفاده نموده و نوآوری و

خلاقیت داشته باشد (Imagination is power)

فروشندگانی که ذهن خلاق داشته باشند، برای موانع و مشکلات، از خودشان در لحظه خلاقیت و راهکار مناسب

احساس (فروشنده و خریدار) ارتباط ایجاد کند. بهترین فروشندگان، کسانی هستند که ارتباط قوی و مستحکمی با مشتریان دارند و این ارتباط منجر به خرید از طرف مشتری و فروش از طرف فروشنده می‌شود.

فروشنده‌ای موفق هست که بتواند احساسات مشتریان خودش را (شناخت ۶ نوع تیپ شخصیتی و تیپ شخصیت‌های ترکیبی) بشناسد و ارتباط ایجاد کند.

اطلاعات و دانش قوی در زمینه‌ی فروش

(Information is power)

در بازار رقابتی امروز، یکی از مواردی که به فروش بهتر و روشن‌تر هر فروشنده‌ای کمک می‌کند، داشتن اطلاعات کافی در مورد شخصیت مشتریان، منطقه و محدوده‌ای که فروشنده در آن مشغول فعالیت فروشندگی است، شناخت بافت فرهنگی، اقتصادی، شرایط منطقه، شناخت کافی از محصولات و ویژگی‌های محصول (هم محصول خود و هم محصول رقیب)، شناخت از توانایی‌های خود و سعی در تقویت آن، بررسی و شناخت ویژگی‌های فروشنده‌ی شرکت رقیب، روز ویزیت شرکت رقیب و تمامی اطلاعاتی که در جهت بهبود فروش فروشنده می‌باشد را شامل می‌شود. از جمله مواردی است که بایستی هر فروشنده‌ای بر آن واقف و آگاه و پیگیر آن باشد، پیدا کردن تمامی کانال‌های فروش (point of purchase) است. فروشنده‌ی خوب بایستی از تمامی کانال‌های فروش جهت تقویت فروش خود استفاده کند. پیدا کردن کانال‌های فروش (از قبیل بوفه‌های بیمارستانها، بوفه‌ی پارک، بوفه‌ی استخر، رستوران، مجموعه‌ی ورزشی، پروتئینی، بوفه‌ی هتل و...) در شرایطی که برای فروشنده شرایط سخت و بحرانی ایجاد می‌شود، می‌تواند بسیار کارساز و کمک‌کننده باشد.

خواستن و اراده (Will to power)

فروشندگانی موفق هستند که در کنار رعایت تمامی جوانبی که برای بهبود فروش کمک می‌کند، پشتکار و اراده‌ی قوی نیز دارند. اراده و خواستن برای انجام کاری، مشکلات و سختی‌های خودش را دارد و انجام هر کاری



فلان از ما خرید کرده و فروش و سود خیلی خوبی هم روی این محصول عایدشان می‌شود و این باعث ایجاد شدن حس رقابت در مشتری نسبت به هم‌صنف‌های خودش شده و مشتری برای خرید محصول تحریک می‌شود.

در پایان ذکر این نکته ضروری است که ما فروشندگان نیز بایستی هر روز خود را به ابزارهای شناخت مشتری و ارائه راهکار مناسب مجهز نماییم تا اینکه بتوانیم در این عرصه‌ی رقابت، سهم بیشتری از بازار را نسبت به سایر رقبا نصیب خودمان کنیم.

نشان می‌دهند. در چنین شرایطی در واقع از فروش در لحظه یا همان فروش اقتضایی استفاده می‌کنند. این فروشندگان در لحظه‌ای که با مشکل مواجه می‌شوند، تسلیم نشده و دنبال راهکار مناسب از طریق نوآوری و خلاقیت هستند. هیچ راه بن‌بستی برای این فروشندگان وجود ندارد و به قول حافظ:

گفتم که بر خیالش راه نظر ببندم

گفتا که شب رو است او، از راه دیگر آید

از دید و عینک مشتری به دنیای فروش نگاه کردن:

فروشندگان حرفه‌ای، در لحظات حساس و بحرانی اگر تشخیص بدهند که روش‌های متداول و مرسوم برای فروش جواب نمی‌دهند، سعی می‌کنند همان تصمیمی را بگیرند که باب میل مشتری است و اصطلاحاً پای در کفش مشتری گذاشتن و با کفش مشتری راه رفتن.

ایجاد حس رقابت در مشتری در مقایسه با

هم‌نوع و هم‌صنف خودش:

بعضی مواقع روش‌های متداول فروش برای اخذ سفارش از مشتری جواب نمی‌دهد، در این مواقع می‌توان شاهد مثال از دیگر مشتریان برای مشتری مذکور آورد. مثلاً بیان اینکه این محصولی که شما از ما اصلاً خرید نمی‌کنید و اعتقاد دارید که اصلاً فروشی ندارد، مغازه‌های فلان و



□ مهدیه فتحی دمساز
(فروشنده شعبه تهران شرق)

تجربیات یک فروشنده‌ی تازه‌کار

همه‌ی انسانها به محترم شمرده شدن نیازمند هستند، بنابراین تجربه ثابت کرده است که با احترام گذاشتن به دیگران در اکثر موارد خودمان را تضمین می‌کنیم؛ به دلیل احترامی که شما برای مشتریان خود قائل می‌شوید حس خوبی به مشتریان خود منتقل می‌کنید و بر این اساس به خودی خود ارتباط خوبی بین شما به‌عنوان فروشنده و مشتریان‌تان برقرار می‌شود.

مورد مهم دیگر، جلب اعتماد مشتری نسبت به خودتان است؛ مشتری این اعتماد را باید در رفتار و گفتار شما احساس کند که شما فقط به دنبال فروش و سود خود نیستید بلکه، سود مشتری را نیز در نظر دارید. شما باید در قبال محصولات و همین‌طور مشتریان خود مسئولیت‌پذیر باشید، زیرا مسئولیت‌پذیری شما، حس اعتماد را در مشتری تشدید می‌کند و همین‌طور گاهی با انجام دادن چیدمان برای مشتری در مغازه و یا با موجودی گرفتن دقیق و ارائه‌ی پیشنهادهای مناسب در زمان سفارش‌سازی، می‌توانید این اعتماد را تقویت کنید؛ همچنین داشتن صداقت، مشتری را ترغیب به ادامه‌ی همکاری با شما می‌کند.

تا می‌توانید وارد بحث با مشتری نشوید و در زمان‌های گفت‌وگو با لبخند و بدون گارد گرفتن از مواضع خود دفاع کنید و همیشه به مشتریان خود فرصت صحبت کردن بدهید و شنونده‌ی خوبی باشید، زیرا از این طریق می‌توانید بهتر با مشتریان خود و همین‌طور نیازهایشان آشنا شوید.

■ ■ ■ برای فروشنده شدن قبل از هر چیزی باید با آغوشی باز و نگرشی مثبت در این راه گام نهاد، زیرا در ابتدای کار هنوز فروشنده نیستیم و به یقین با چالش‌های گوناگونی روبه‌رو خواهیم بود و نداشتن علاقه و نگرش مثبت حتماً یکی از موانع پیروزی در این مسیر خواهد بود.

شما در ابتدای امر، باید نسبت به محصولات خود و همچنین مزیت‌های محصولاتتان نسبت به رقبا شناخت لازم را به دست آورید. در مسیر فروش، برای خود هدفی را تعیین کنید یعنی اینکه برای خود استانداردی داشته باشید که بتوانید طی استانداردها با داشتن برنامه پیش‌رفته و خود را مورد بررسی قرار دهید تا در هنگام بروز مشکلات، سریعتر مشکل و راه‌حل را بیابید.

شما به‌عنوان یک فروشنده قبل از معرفی محصول، باید نسبت به مشتریان خود به یک شناخت کافی برسید و قدم بعدی فروش اولیه است؛ فروش اولیه به معنای داشتن توانایی فروش ایده‌ی خود و معرفی خود به گونه‌ای است که می‌خواهید مشتریان شما را بشناسند.

تقویت مهارت برقراری ارتباط مؤثر با مشتریان، یکی از گامهای لازم و مهم محسوب می‌شود، زیرا اساس سفارش‌سازی، برقراری ارتباط مؤثر است.

یک فروشنده‌ی خوب باید صبورانه و با انرژی و با داشتن اعتمادبه‌نفس و همین‌طور با تواضع و رعایت ادب در مقابل مشتریان خود حضور یابد.



دقت کافی انجام دهید.

همچنین داشتن روابط حسنه با مأموران پخش را در نظر داشته باشید تا در حد امکان از این بابت دچار مشکل نشوید.

و به طور خلاصه برای برقراری ارتباط مؤثر این نکات را در نظر داشته باشید: احترام به مشتری، حس کمک کردن به مشتری و هم‌درد بودن با مشتری؛ اینها همگی می‌توانند در فروش نقش پُررنگی را ایفا کنند.

کلام آخر اینکه برای انجام دادن هر کاری به جسم و روحی

یک روز قبل از ورود به مسیر برای ویزیت، گزارش خرید قبلی مشتریان را مورد بررسی قرار دهید و یک تصویر کلی از ویزیتی که قرار است در روز بعد انجام دهید، با نگرشی مثبت از قبل داشته باشید تا بتوانید با انگیزه و با برنامه وارد مسیر شوید.

هر زمان که مشتری از شما و یا هر آنچه مربوط به شرکت و محصولات شما است، انتقاد کرد، یادداشت برداری کنید تا شرایط را از هر جهت با توجه به انتقادات مشتری بهبود بخشید.

برای نحوه‌ی بیان تخفیفات شرکت خلاقیت داشته باشید،



سالم نیاز داریم. بنابراین، همیشه در مسیر، تغذیه‌ی سالم همراه خود داشته باشید.

"هستند کسانی که مهارت‌هایی از فروشندگی را از بدو تولد همراه خود دارند، ولی کسی فروشنده متولد نمی‌شود"

به گونه‌ای که مشتری برای خرید تشویق شود.

همیشه سؤالاتی را که توانایی پاسخگویی آنها را به مشتری نداشته‌اید یادداشت کنید تا در اولین فرصت از پاسخ سؤالات مطمئن شوید.

در سفارش‌سازی و یادداشت اطلاعات، دقت لازم را داشته باشید و همین‌طور قطعی‌سازی را با صرف زمان و

تهیه و تنظیم: رضا هاجری
(مدیر توسعه بازار شرکت پخش پگاه)

تحلیل و بررسی سمینار فروش برگزار شده در شرکت پخش پگاه

مسئول اجرای سمینار: محمداسماعیل قدس (رئیس هیأت مدیره شرکت پخش پگاه)

مقدمه

از زمانی که رسانه‌های اجتماعی مختلف پا به عرصه‌ی حیات گذاشته‌اند، با پیشرفت تکنولوژی و توسعه‌ی ابزارهای ارتباط جمعی، اهمیت جلسات حضوری در ذهن عموم مردم و شرکتها کمی کاهش یافته است. شرکت‌هایی که در سطح ملی و بین‌المللی فعالیت می‌کنند و گستره‌ی جغرافیایی وسیعتری را تحت پوشش خود قرار دهند، این تصور را پیدا کرده‌اند که با وجود ابزارهای تکنولوژیک و استفاده از فضای سایبری، دیگر نیازی به برگزاری جلسات سمینارها و همایش‌های حضوری نیست. اگرچه این فرضیه ممکن است با هدف صرفه جویی در زمان و هزینه افراد کمی توجیه شود، اما چیزی از اهمیت و ضروری بودن برگزاری جلسات حضوری و سمینارها کم نمی‌کند.

تک تک حضار در بالاترین سطح خود باشد. بدین رو، جهت آسیب‌شناسی سمینار و تحلیل رویکرد حضار در رابطه با کیفیت سمینار، تحقیقی صورت گرفت که نتایج آن در قالب این مقاله جمع‌بندی شده است. خروجی نتایج این بررسی برای افزایش کیفیت سمینارهای آتی مورد استفاده قرار خواهد گرفت.

در این مقاله سعی خواهد شد با تحلیل و بررسی نظرات شرکت‌کنندگان و تشریح مهمترین مسائل عنوان شده در هر قسمت، جمع‌بندی نسبتاً کاملی از عوامل مهم در برگزاری یک سمینار آموزشی فروش ارائه شود.

در این سمینار که در تاریخ ۲۶ اردیبهشت ۱۳۹۷، برگزار شد از ۲۱ نفر از حضار (مدیران و رؤسای فروش و بازاریابی) خواسته شد تا نظرات خود را در رابطه با نقاط قوت و ضعف سمینار، آنچه که از شرکت در سمینار یاد گرفته‌اند و پیشنهادات بهبوددهنده‌ی خود ارائه کنند. تمامی حضار به سؤالات پاسخ دادند که نشان‌دهنده‌ی مشارکت ۱۰۰ درصدی در زمینه‌ی ارائه‌ی اطلاعات می‌باشد.

شرکت پخش پگاه به عنوان یک شرکت پیشرو در زمینه‌ی آموزش کارکنان، برگزاری جلسات و سمینارهای آموزشی را برای تمامی سطوح خود در اولویت امور قرار داده است. استدلال اصلی در این زمینه این است که مقوله‌ی فروش و توزیع، علمی است که بخش عمده‌ی آن از "تجربه" به وجود می‌آید و می‌بایست این تجربه را به صورت مستمر با سطوح مختلف کارکنان به اشتراک گذاشت و سازمان را با آموزش کارکنان به یک سازمان یادگیرنده تبدیل کرد. یکی از نقاط قوت این سمینارها حضور بنیانگذاران شرکت (اعضای هیأت مدیره) می‌باشد که با توجه به تجربیات و استانداردهای عملکردی بسیار بالا، به غنای جلسات می‌افزایند.

یکی از سمینارهایی که چندی پیش در شرکت پخش پگاه برگزار شد، سمینار فروش شعب بود که با حضور تمامی مدیران و رؤسای فروش و ریاست هیأت مدیره گروه پگاه انجام شد.

با توجه به استانداردهای موجود در شرکت پگاه، تنها حضور در سمینارها کافی نیست، و می‌بایست بهره‌وری

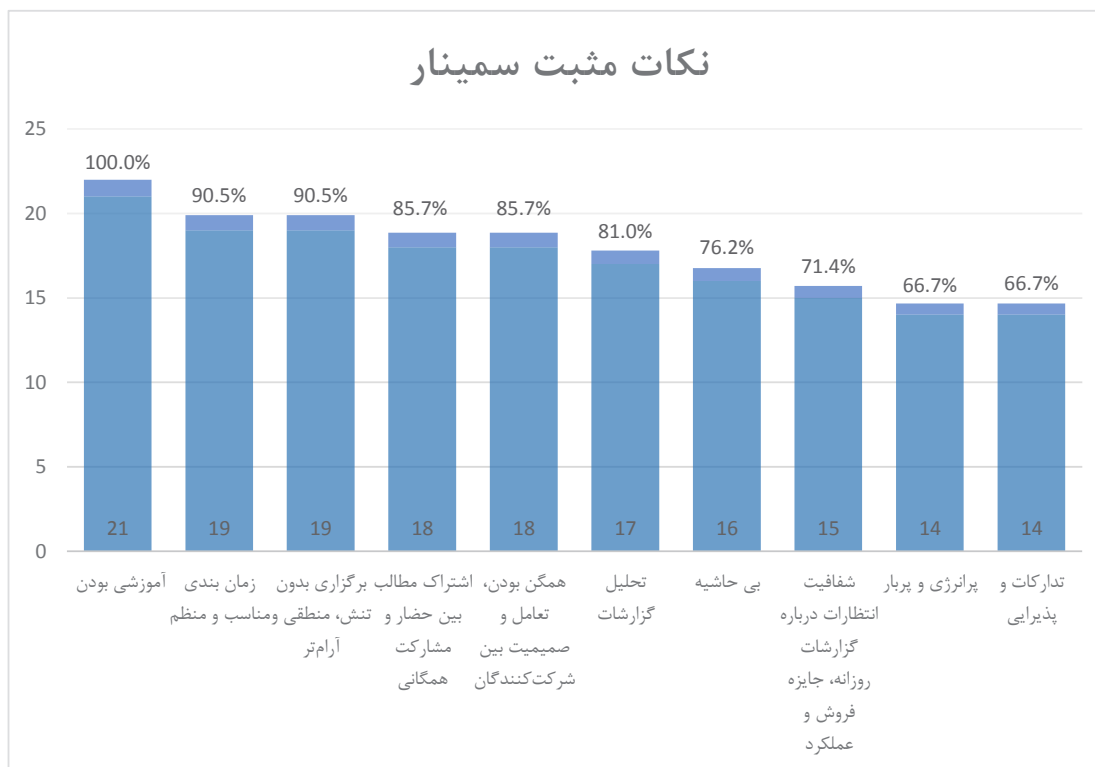


نکات مثبت سمینار

با توجه به تحلیل و بررسی صورت گرفته پیرامون نظر حضار در رابطه با نکات مثبت سمینار، موارد کلی در قالب جدول و نمودار زیر جمع بندی و ارائه می شود:

ردیف	نکات مثبت سمینار	تعداد پاسخ دهندگان	درصد پاسخ دهندگان	درصد سهم از کل پاسخها	درصد انباشته	
۱	آموزشی بودن	۲۱	۱۰۰.۰٪	۱۲.۳٪	۱۲.۳٪	
۲	زمان بندی مناسب و منظم	۱۹	۹۰.۵٪	۱۱.۱٪	۲۳.۴٪	
۳	برگزاری بدون تنش، منطقی و آرامتر	۱۹	۹۰.۵٪	۱۱.۱٪	۳۴.۵٪	
۴	اشتراک مطالب بین حضار و مشارکت همگانی	۱۸	۸۵.۷٪	۱۰.۵٪	۴۵.۰٪	
۵	همگن بودن، تعامل و صمیمیت بین شرکت کنندگان	۱۸	۸۵.۷٪	۱۰.۵٪	۵۵.۶٪	
۶	تحلیل گزارشات	۱۷	۸۱.۰٪	۹.۹٪	۶۵.۵٪	
۷	بی حاشیه بودن	۱۶	۷۶.۲٪	۹.۴٪	۷۴.۹٪	
۸	شفافیت انتظارات درباره ی گزارشات روزانه، جایزه ی فروش و عملکرد	۱۵	۷۱.۴٪	۸.۸٪	۸۳.۶٪	
۹	پرانرژی و پربار	۱۴	۶۶.۷٪	۸.۲٪	۹۱.۸٪	
۱۰	تدارکات و پذیرایی	۱۴	۶۶.۷٪	۸.۲٪	۱۰۰.۰٪	
	جمع	۱۷۱		۱۰۰.۰٪		
تعداد کل فرم ها ۲۱ عدد می باشد و در ۲۱ فرم پاسخ قسمت نکات مثبت وجود دارد.					درصد پاسخگویان	۱۰۰٪

نکات مثبت سمینار





یافته است. سایر عوامل مهم یک سمینار مثل زمان بندی مناسب و نظم سمینار (۱۱۰۱ درصد)، رویکرد منطقی مدیر سمینار در اداره سمینار (۱۱۰۱ درصد)، تسهیم دانش و مشارکت حضار (۱۰۰۵ درصد)، همگن بودن حضار و تعامل و صمیمیت بین آنها (۱۰۰۵ درصد)، تحلیل گزارشات (۹۰۹ درصد)، بی حاشیه بودن سمینار (۹۰۴ درصد) و شفافیت انتظارات درباره‌ی گزارشات روزانه، جایزه‌ی فروش و عملکرد (۸۰۸ درصد) نیز از دیگر ویژگیهای مثبت این سمینار آموزشی قلمداد شده است.

همان‌طور که از اطلاعات فوق قابل برداشت است، تمامی شرکت‌کنندگان معتقد بودند که سمینار دارای نقاط قوت متعدد بوده است. مهمترین ویژگی سمینار، رویکرد آموزشی آن در تجزیه و تحلیل مسائل مربوط به فروش بوده است که ۱۰۰ درصد شرکت‌کنندگان آن را به عنوان مهمترین نقطه قوت سمینار بر شمرده‌اند. به این مهم در ۱۲۰۳ درصد از نظرات حضار اشاره شده است. از آنجایی که اولین هدف هر سمینار می‌بایست بر ماهیت آموزشی آن متمرکز باشد، این مورد در سمینار اخیر شرکت پخش نگاه بخوبی تحقق

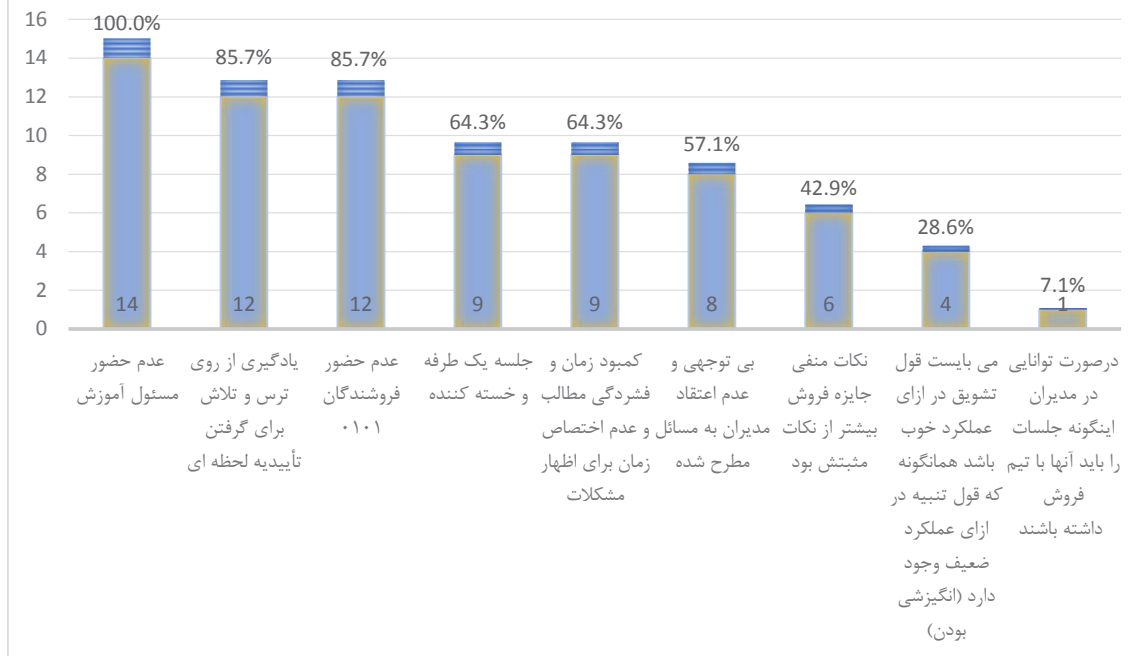
نقاط منفی سمینار :

طبیعتاً یک پدیده در کنار عوامل مثبت، دارای مجموعه‌ای از عوامل منفی نیز می‌تواند باشد. با توجه به تحلیل و بررسی صورت گرفته پیرامون نظر حضار در رابطه با نکات منفی سمینار، موارد مهم در قالب جدول و نمودار زیر جمع‌بندی و ارائه شده است.

ردیف	نکات منفی سمینار	تعداد پاسخ‌دهندگان	درصد پاسخ‌دهندگان	درصد سهم از کل پاسخها	درصد انباشته
۱	عدم حضور مسئول آموزش	۱۴	۱۰۰.۰٪	۱۸.۷٪	۱۸.۷٪
۲	یادگیری از روی ترس و تلاش برای گرفتن تأییدیه‌ی لحظه‌ای	۱۲	۸۵.۷٪	۱۶.۰٪	۳۴.۷٪
۳	عدم حضور فروشندگان ۰۱۰۱	۱۲	۸۵.۷٪	۱۶.۰٪	۵۰.۷٪
۴	جلسه‌ی یک‌طرفه و خسته‌کننده	۹	۶۴.۳٪	۱۲.۰٪	۶۲.۷٪
۵	کمبود زمان و فشردگی مطالب و عدم اختصاص زمان برای اظهار مشکلات	۹	۶۴.۳٪	۱۲.۰٪	۷۴.۷٪
۶	بی‌توجهی و عدم اعتقاد مدیران به مسائل مطرح شده	۸	۵۷.۱٪	۱۰.۷٪	۸۵.۳٪
۷	نکات منفی جایزه‌ی فروش بیشتر از نکات مثبتش بود	۶	۴۲.۹٪	۸.۰٪	۹۳.۳٪
۸	می‌بایست قول تشویق در ازای عملکرد خوب باشد همانگونه که قول تنبیه در ازای عملکرد ضعیف وجود دارد (انگیزشی بودن)	۴	۲۸.۶٪	۵.۳٪	۹۸.۷٪
۹	در صورت توانایی در مدیران اینگونه جلسات را باید آنها با تیم فروش داشته باشند	۱	۷.۱٪	۱.۳٪	۱۰۰.۰٪
	جمع	۷۵		۱۰۰.۰٪	
تعداد کل فرم‌ها ۲۱ عدد می‌باشد و در ۱۴ فرم پاسخ قسمت نکات منفی وجود دارد.		درصد پاسخگویان		۶۷٪	



نکات منفی



و مدیریت قاطعانه می‌باشد، تحلیل مسائل فروش و آسیب‌شناسی عملکرد شعب در جمع مدیران شرکت، استرس و ترس را به مخاطبین القا کرده است. اگرچه بهتر است سمینارها همیشه در فضایی آرام و بدون تنش برگزار شود، اما مدیریت قاطعانه‌ی جلسه و تحلیل بدون تعارف مسائل و صراحت بیان در اشاره به واقعیات بسیار حائز اهمیت است.

۱۲ نفر از حضار (۵۷ درصد) نیز معتقد بودند با توجه به آموزشی بودن سمینار بهتر بود فروشندگان برتر سراسر کشور نیز در این سمینار حضور می‌داشتند تا آنها نیز از مزایای آن استفاده کنند. جلسه‌ی یک طرفه و خسته‌کننده (۱۲ درصد) و کمبود زمان و فشرده‌گی مطالب و عدم اختصاص زمان برای اظهار مشکلات (۱۲ درصد) نیز از دیگر ویژگیهای منفی این سمینار آموزشی بوده است.

با توجه به اعتقاد عمیق مدیران و پرسنل شرکت پخش پگاه به "بهبود مستمر"، سعی خواهد شد عوامل منفی اشاره شده در سمینارهای آتی به حداقل ممکن کاهش یابد.

بر اساس اطلاعات به دست آمده، ۱۴ نفر (۶۷ درصد) از حضار به وجود نکات منفی در سمینار اشاره کرده‌اند و به اعتقاد ۷ نفر (۳۳ درصد) سمینار هیچ‌گونه نکته‌ی منفی نداشته است. مهمترین عامل منفی سمینار، عدم حضور مسئول آموزش فروش شرکت پگاه بوده است که ۱۴ نفر از حضار (۶۷ درصد از کل حضار و ۱۰۰ درصد افرادی که به نکات منفی اشاره کرده‌اند) آن را به عنوان اصلی‌ترین نقطه ضعف سمینار برشمرده‌اند. طبیعتاً از آنجایی که محوریت سمینار در یک شرکت مقوله‌ی آموزش افراد است، حضور مسئول آموزش شرکت نه تنها به عنوان یکی از حاضرین بلکه، به عنوان برنامه‌ریز می‌بایست در برنامه‌ی کاری قرار گیرد.

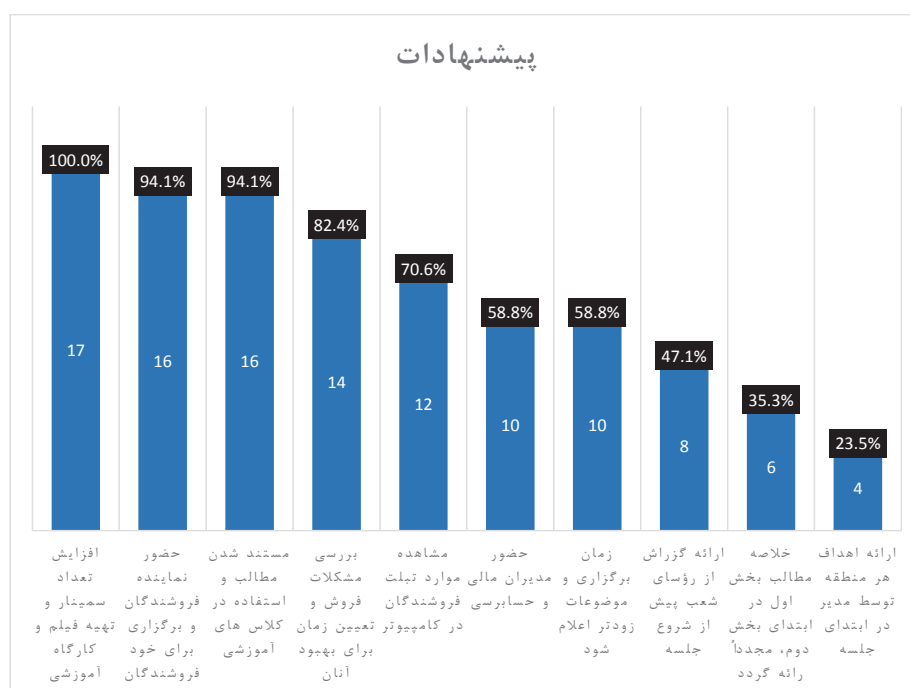
از آنجایی که مقوله‌ی فروش همیشه توأم با تلاش و همچنین استرسهای مقطعی در کسب بهترین نتیجه‌ی ممکن می‌باشد، ۱۲ نفر از حضار (۵۷ درصد)، یادگیری از روی ترس را به عنوان یکی از نکات منفی سمینار عنوان کرده‌اند. شاید از آنجایی که شرکت پخش پگاه شرکتی با استانداردهای عملکردی بالا، ارزیابی عملکرد دقیق

پیشنهادات بهبوددهنده شرکت کنندگان :

عدم استفاده از پیشنهادات افراد سطوح مختلف برای ایجاد بهبود، هیچ‌گونه نتایج مفیدی برای شرکتها در مسیر رشد و توسعه در بر نخواهد داشت. به همین منظور از تمامی حضار سمینار فروش شرکت پخش پگاه خواسته شده بود تا پیشنهادات سازنده خود را برای بهبود سمینارهای آتی ارائه دهند. نتایج نظرات آنها در قالب جدول و نمودار زیر جمع‌بندی و ارائه شده است.

ردیف	پیشنهادات	تعداد پاسخ‌دهندگان	درصد پاسخ‌دهندگان	درصد سهم از کل پاسخها	درصد انباشته
۱	افزایش تعداد سمینار و تهیه فیلم و کارگاه آموزشی	۱۷	۱۰۰.۰٪	۱۵.۰٪	۱۵.۰٪
۲	حضور نماینده فروشنده و برگزاری برای خود فروشندهگان	۱۶	۹۴.۱٪	۱۴.۲٪	۲۹.۲٪
۳	مستند شدن مطالب و استفاده در کلاسهای آموزشی	۱۶	۹۴.۱٪	۱۴.۲٪	۴۳.۴٪
۴	بررسی مشکلات فروش و تعیین زمان برای بهبود آنان	۱۴	۸۲.۴٪	۱۲.۴٪	۵۵.۸٪
۵	مشاهده موارد تبلت فروشندهگان در کامپیوتر	۱۲	۷۰.۶٪	۱۰.۶٪	۶۶.۴٪
۶	حضور مدیران مالی و حسابرسی	۱۰	۵۸.۸٪	۸.۸٪	۷۵.۲٪
۷	زمان برگزاری و موضوعات زودتر اعلام شود	۱۰	۵۸.۸٪	۸.۸٪	۸۴.۱٪
۸	ارائه گزارش از رؤسای شعب پیش از شروع جلسه	۸	۴۷.۱٪	۷.۱٪	۹۱.۲٪
۹	خلاصه مطالب بخش اول در ابتدای بخش دوم، مجدداً ارائه شود	۶	۳۵.۳٪	۵.۳٪	۹۶.۵٪
۱۰	ارائه اهداف هر منطقه توسط مدیر در ابتدای جلسه	۴	۲۳.۵٪	۳.۵٪	۱۰۰.۰٪
	جمع	۱۱۳		۱۰۰.۰٪	

تعداد کل فرم ها ۲۱ عدد می باشد و در ۱۷ فرم پاسخ قسمت پیشنهادات وجود دارد. درصد پاسخگویان ۸۱٪





مسائل به صورت دقیق معین شود تا نتایج ملموس سمینار قابل ارزیابی و رصد کردن باشد. این مهم توسط ۱۴ نفر (۶۷ درصد) از شرکت کنندگان عنوان شده بود. مشاهدهی موارد تبلت فروشندگان (۱۰،۶ درصد)، حضور مدیران مالی و حسابرسی (۸،۸ درصد) و لزوم اعلام بموقع سمینار و برنامه‌ی سمینار پیش از شروع رویداد (۸،۸ درصد) نیز از دیگر ویژگیهای اصلی سمینار بوده‌اند.

از آنجایی که تمامی پیشنهادات اصلی به صورت صحیح و دقیق عنوان شده است، سعی خواهد شد تا در سمینارهای آتی این موارد نیز تحقق یابد تا بر غنای آموزشی "کاربردی بودن سمینار افزوده شود.

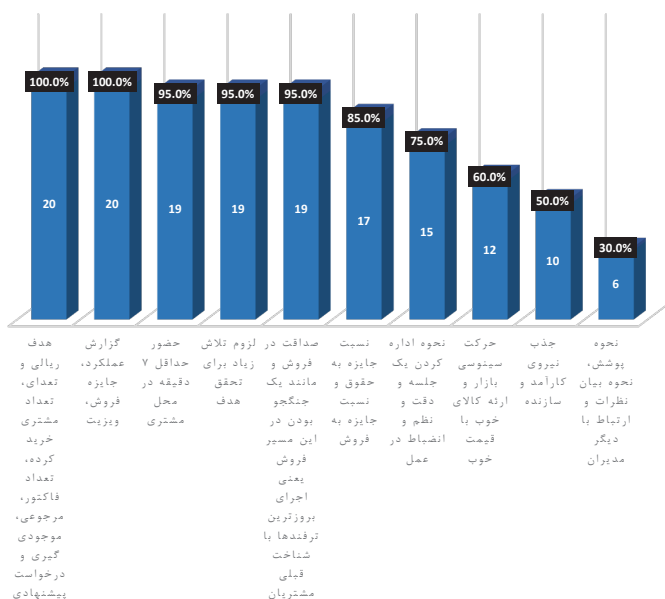
بر اساس اطلاعات به دست آمده، ۱۷ نفر (۸۱ درصد) از حضار اقدام به ارائه‌ی پیشنهادات بهبوددهنده کرده‌اند. از بین پیشنهادات ارائه شده، تمامی افراد معتقد بودند که تعداد سمینارها و استفاده از فیلم می‌بایست افزایش پیدا کند. همچنین ۱۶ نفر (۷۶ درصد) نیز معتقد بودند محتوا و نتایج سمینار می‌بایست بین تمامی فروشندگان کشور تسهیم شود تا آنها نیز از مزایای آموزشی آن بهره‌مند و با اهداف کلان سازمان همراستا شوند. یکی از پیشنهادات دیگری که بیشتر جنبه‌ی عملیاتی و کاربردی دارد این است که در این سمینارها باید ضمن شناسایی مشکلات فروش، پروژه‌های بهبود برای مسئولین مربوطه تعریف و زمان رفع

یادگیری شرکت کنندگان از سمینار:

مهمترین رکن هر سمینار، کیفیت و کمیت یادگیری شرکت کنندگان از مطالب ارائه شده است. یک سمینار بدون داشتن خروجی آموزشی ملموس، هیچ‌گونه بازدهی نخواهد داشت. شرکت پخش پگاه که پیشرو در آموزش جامع و گسترده در صنعت پخش است و از آن به عنوان "دانشگاه پگاه" یاد می‌کنند، با تأکید بر اصل آموزش و یادگیری، در مسیر توسعه‌ی روزافزون خود قدم برمی‌دارد. در همین راستا از تمامی حضار سمینار خواسته شده بود تا به صورت دقیق عنوان کنند که "چه چیزی از شرکت در سمینار آموخته‌اند". این نظرات در قالب جدول و نمودار زیر جمع‌بندی و ارائه شده است.

ردیف	چه چیزی یاد گرفتیم؟	تعداد پاسخ‌دهندگان	درصد پاسخ دهندگان	درصد سهم از کل پاسخها	درصد انباشته
۱	هدف ریالی و تعدادی، تعداد مشتری خرید کرده، تعداد فاکتور، مرجوعی، موجودی گیری و درخواست پیشنهادی	۲۰	۱۰۰.۰٪	۱۲.۷٪	۱۲.۷٪
۲	گزارش عملکرد، جایزه‌ی فروش، ویزیت	۲۰	۱۰۰.۰٪	۱۲.۷٪	۲۵.۵٪
۳	حضور حداقل ۷ دقیقه در محل مشتری	۱۹	۹۵.۰٪	۱۲.۱٪	۳۷.۶٪
۴	لزوم تلاش زیاد برای تحقق هدف	۱۹	۹۵.۰٪	۱۲.۱٪	۴۹.۷٪
۵	صداقت در فروش و مانند یک جنگجو بودن در این مسیر فروش یعنی اجرای به‌روزترین ترفندها با شناخت قبلی مشتریان	۱۹	۹۵.۰٪	۱۲.۱٪	۶۱.۸٪
۶	نسبت جایزه به حقوق و نسبت جایزه به فروش	۱۷	۸۵.۰٪	۱۰.۸٪	۷۲.۶٪
۷	نحوه‌ی اداره کردن یک جلسه و دقت و نظم و انضباط در عمل	۱۵	۷۵.۰٪	۹.۶٪	۸۲.۲٪
۸	حرکت سینوسی بازار و ارائه‌ی کالای خوب با قیمت خوب	۱۲	۶۰.۰٪	۷.۶٪	۸۹.۸٪
۹	جذب نیروی کارآمد و سازنده	۱۰	۵۰.۰٪	۶.۴٪	۹۶.۲٪
۱۰	نحوه‌ی پوشش، نحوه‌ی بیان نظرات و ارتباط با دیگر مدیران	۶	۳۰.۰٪	۳.۸٪	۱۰۰.۰٪
	جمع	۱۵۷		۱۰۰.۰٪	
تعداد کل فرم‌ها ۲۱ عدد می‌باشد و در ۲۰ فرم پاسخ قسمت چه چیزی یاد گرفتیم وجود دارد.					۹۵٪
درصد پاسخگویان					

چه چیزی یاد گرفتیم؟



۱۰۰٫۸ درصد) و نحوه‌ی اداره‌ی موفق یک جلسه‌ی فروش (۹۰٫۶ درصد) نیز از دیگر مواردی بود که حضار به عنوان مهمترین آموخته‌های خود از سمینار یاد کرده‌اند.

بر اساس اطلاعات به دست آمده، ۲۰ نفر (۹۵ درصد) از حضار شناخت اهداف کلان و عملیاتی شرکت (اهداف ریالی و تعدادی، مشتری خرید کرده، تعداد فاکتور، مرجوعی، موجودی‌گیری و درخواست پیشنهادی به مشتری) و تحلیل گزارش عملکرد و جایزه‌ی فروش را به‌عنوان مهمترین آموخته‌ی خود از سمینار قلمداد کرده بودند. این مهم نشان‌دهنده‌ی این است که سمینار برگزار شده به صورت دقیق و تا پایین‌ترین سطح عملیاتی فروش اقدام به تجزیه و تحلیل مسائل و تشریح اهداف شرکت کرده است. به عبارت دیگر سمینار علاوه بر آموزش مسائل اصلی به تیم فروش، به موازات، اهداف مجموعه را نیز به تیم منتقل کرده است. همچنین ۱۹ نفر از حضار (۹۰ درصد) به این مهم اشاره کرده‌اند که الف) برای انجام یک فروش موفق، فروشنده الزاماً باید ۷ دقیقه در مغازه‌ی مشتری حضور داشته باشد تا بتواند ضمن برقراری ارتباط اثربخش، محصولات مد نظر خود را به مشتری بفروشد. ب) برای تحقق هر هدفی باید به شدت تلاش کرد. ج) لزوم داشتن صداقت با مشتری در فروش. یادگیری مفهوم و کاربرد نسبت مالی جایزه به حقوق و جایزه به فروش

خلاصه‌ی جمع‌بندی نقاط مثبت و منفی سمینار

با توجه به تحلیل و بررسی‌های صورت گرفته پیرامون نظر شرکت‌کنندگان، خلاصه‌ی نکات مثبت و منفی سمینار به شرح جدول زیر ارائه شده است.

نکات مثبت سمینار	تعداد پاسخها	درصد فراوانی از کل نقاط مثبت و منفی	نکات منفی سمینار	تعداد پاسخها	درصد فراوانی از کل نقاط مثبت و منفی
آموزشی بودن	۲۱	۹٪	عدم حضور مسئول آموزش	۱۴	۶٪
زمان‌بندی مناسب و منظم	۱۹	۸٪	یادگیری از روی ترس و تلاش برای گرفتن تأییدیه لحظه‌ای	۱۲	۵٪
برگزاری بدون تنش، منطقی و آرام‌تر	۱۹	۸٪	عدم حضور فروشندگان ۰۱۰۱	۱۲	۵٪
اشتراک مطالب بین حضار و مشارکت همگانی	۱۸	۷٪	جلسه یک طرفه و خسته کننده	۹	۴٪
همگن بودن، تعامل و صمیمیت بین شرکت‌کنندگان	۱۸	۷٪	کمبود زمان و فشردگی مطالب و عدم اختصاص زمان برای اظهار مشکلات	۹	۴٪
تحلیل گزارشات	۱۷	۷٪	بی‌توجهی و عدم اعتقاد مدیران به مسائل مطرح شده	۸	۳٪
بی‌حاشیه بودن	۱۶	۷٪	نکات منفی جایزه فروش بیشتر از نکات مثبتش بود	۶	۲٪
شفافیت انتظارات درباره‌ی گزارشات روزانه، جایزه‌ی فروش و عملکرد	۱۵	۶٪	می‌بایست قول تشویق در ازای عملکرد خوب باشد همانگونه که قول تنبیه در ازای عملکرد ضعیف وجود دارد (انگیزشی بودن)	۴	۲٪
پرانرژی و پر بار	۱۴	۶٪	در صورت توانایی در مدیران اینگونه جلسات را باید آنها با تیم فروش داشته باشند	۱	۰٫۴٪
تدارکات و پذیرایی	۱۴	۶٪			
جمع	۱۷۱	۷۰٪		۷۵	۳۰٪



تسهیم شود.

■ در سمینارهای فروش بهتر است بخشی از زمان سمینار به آسیب‌شناسی مسائل جاری شرکت در زمینه‌ی فروش تخصیص پیدا کند و در همین راستا پروژه‌های بهبود تعریف و فرد مسئول و زمان رفع مشکلات مشخص و به صورت جدی پیگیری شود.

■ با توجه به اهمیت اتوماسیون فروش در شرکت پخش پگاه، پیشنهاد می‌شود بخشی از زمان جلسه به طرح و بررسی مسائل مربوط به تبلت فروشندگان اختصاص یابد.

■ پیشنهاد می‌شود بخشی از سمینار (به صورت خلاصه) در اختیار مدیران و رؤسای فروش گذاشته شود تا آنها برنامه‌های توسعه‌ی فروش خود را ارائه و تا سمینار بعدی پیگیری اجرای برنامه‌ها و ایجاد توسعه‌ی فروش شوند.

مهمترین پیشنهادات اجرایی برای سایر شرکتهای جهت برگزاری سمینارهای فروش

بر اساس نتایج تحقیق، علاوه بر موارد فوق (که برای شرکت پگاه صادق است)، موارد قابل استفاده برای افرادی که قصد برگزاری یک سمینار موفق در سایر شرکتهای را دارند نیز به شرح زیر ارائه شده است:

■ سمینار فروش الزاماً باید دارای رویکرد آموزشی و قابل استفاده برای تمامی شرکت‌کنندگان باشد.

■ سمینار باید در چارچوب برنامه‌ی از پیش تعیین شده باشد و مجری سمینار نباید به نحوی عمل کند که سمینار وارد حاشیه شود.

■ سمینار باید با رویکردی منطقی و در فضایی آرام و دور از تنش اداره شود.

■ تمامی افراد شرکت‌کننده در سمینار باید در بحثهای مربوطه شرکت کنند. الزاماً مجری سمینار نیز باید افراد را به مشارکت بیشتر و تسهیم دانش ترغیب کند.

■ پیشنهاد می‌شود بخشی از سمینار فروش به تحلیل گزارشات فروش و نحوه‌ی صحیح تجزیه و تحلیل اطلاعات (در راستای اهداف شرکت) تخصیص یابد.

■ اینکه مجری سمینار بتواند بحثهای تحلیلی را به سمتی هدایت کند که در قالب تجزیه و تحلیل اطلاعات بتواند استراتژیها و اهداف مد نظر شرکت را نیز به حضار منتقل کند، بسیار حائز اهمیت است.

■ سمینار باید به نحوی اداره شود که شرکت‌کنندگان از ابتدا تا انتها به صورتی مشتاقانه و پرنرژی بحثها را دنبال و در آنها مشارکت کنند.

■ در صورت توافق پیرامون مقوله‌ای در سمینار (با وجود اختلاف نظر)، بعد از سمینار تمامی شرکت‌کنندگان می‌بایست در راستای نتیجه‌ی مورد توافق عمل کنند و به اجرای توافق اعتقاد داشته باشند.

همان‌طور که در جدول فوق مشخص است، از بین تمامی نکات مثبت و منفی اشاره شده توسط شرکت‌کنندگان ۷۰ درصد موارد را نکات مثبت و ۳۰ درصد موارد را نکات منفی شامل می‌شود.

همچنین از بین تمامی موارد ذکر شده آموزشی بودن سمینار (۹ درصد)، زمان‌بندی مناسب و منظم (۸ درصد)، برگزاری بدون تنش، منطقی و آرامتر (۸ درصد)، اشتراک مطالب بین حضار و مشارکت همگانی (۷ درصد)، همگن بودن، تعامل و صمیمیت بین شرکت‌کنندگان (۷ درصد)، تحلیل گزارشات (۷ درصد)، بی‌حاشیه بودن جلسه (۷ درصد)، شفافیت انتظارات درباره‌ی گزارشات روزانه، جایزه‌ی فروش و عملکرد (۶ درصد)، پُرائزری و پُربار بودن جلسه (۶ درصد) و عدم حضور مسئول آموزش فروش در سمینار (۶ درصد) از مهمترین نکات مثبت و منفی هستند.

مهمترین نکته از بین موارد ذکر شده این است که پرتکرار رین نقطه‌ی منفی سمینار، رتبه‌ی ۱۰م را در بین تمامی نکات مثبت و منفی دارد و این به معنای فراوانی بیشتر نکات مثبت نسبت به موارد منفی ذکر شده است.

اگرچه درصد پاسخهای مثبت سمینار به مراتب بیش از نکات منفی سمینار بوده است اما باید نسبت به رفع کامل ایرادات و محدودیتها اقدام شود.

پیشنهادات اجرایی برای سمینارهای بعدی در شرکت پخش پگاه

با توجه به موارد اشاره شده توسط شرکت‌کنندگان در سمینار فروش شرکت پخش پگاه، موارد زیر به عنوان پیشنهادات بهبوددهنده برای سمینارهای بعدی شرکت پخش پگاه ارائه می‌شود.

■ سمینارها باید در شرکتهای پخش پگاه باید افزایش و به صورت مرتبط و دوره‌ای برگزار شوند.

■ سمینار باید دارای برنامه‌ی زمان‌بندی و مطالب مشخص و از پیش تعیین شده باشد. پیشنهاد می‌شود جدول زمان‌بندی سمینار تهیه و قبل از جلسه در اختیار حضار قرار گیرد.

■ در سمینارهای فروش الزاماً مسئول آموزش فروش و مدیران مالی و حسابرسی شرکت نیز باید حضور داشته و در کنار سایر شرکت‌کنندگان قرار بگیرند.

■ فضای سمینار نباید به نحوی باشد که افراد از روی ترس و اضطراب در آن شرکت و در بحثها مشارکت کنند بلکه، افراد باید مشتاقانه و با هدف افزایش مهارت و یادگیری در این نوع جلسات شرکت کنند.

■ بهتر است مشابه همین سمینار نیز در هر شعبه برای فروشندگان (توسط رئیس و مدیر فروش مربوطه) برگزار شود.

■ تمامی نتایج سمینار می‌بایست مستندسازی و با سطوح پایین‌تر به اشتراک گذاشته شود و موارد آموزشی در کل سازمان



حسن دانشپور
(فروشنده‌ی تهران جنوب)



مدیریت تغییر

با تغییرات باقی نمی‌ماند. می‌توان این نیروهای حامی تغییر را به دودسته‌ی نیروها داخلی و نیروهای خارجی تغییر تقسیم نمود.

به‌زعم استونر و فریمن، هر عملی در محیط خارجی سازمان که در توانایی آن برای جذب منابع انسانی و فیزیکی مورد نیازش در تولید کالا یا خدمات دخالت داشته باشد، نیروی تغییر خارجی محسوب می‌شود.

همچنین هر عاملی در محیط داخلی سازمان که بر فعالیت‌ها و روش‌های کاری سازمان تأثیر بگذارد، یک نیروی تغییر است. بنابراین، می‌توان گفت که نیروهای تغییر به دو گروه نیروهای خارجی و داخلی تقسیم می‌شوند؛ نیروهای خارجی وارده به سازمان از انواع مختلفی می‌باشد: پیشرفت‌های تکنولوژیکی، رقابت‌های تنگاتنگ اقتصادی، تغییرات اجتماعی و غیره.

سازمان در برابر این نیروها، ناچار است که ساختار، اهداف و روش‌های عملیاتی خود را تغییر داده و در جهت تطابق با آنها پیش رود. همچنین سازمان‌ها با مسائلی نظیر افزایش هزینه‌ها، کمبود منابع، سلامت کارکنان، قوانین ضد آلودگی و غیره روبه‌رو هستند که باید ضمن توجه ویژه به آنها، اثر این عوامل در تغییرات سازمان مورد ملاحظه قرار گیرد.

نیروهای داخلی که بر سازمان وارد می‌شود ممکن است معلول استراتژیهای جدید، به‌کارگیری تکنولوژی‌های

به تعبیر پیتر دراکر^۱، جهان امروز، جهان تغییرات و تحولات و به بیانی عصر عدم تداوم‌هاست. تغییرات و تحولات بر جوامع و سازمانها تأثیر عمیق و ریشه‌ای دارند. پیشرفت‌های تکنولوژیکی، اجتماعی، فرهنگی و ارزشی موجب ایجاد تغییرات وسیع شده و به‌تبع آنها، محیط متلاطم معلول جذرومدهای سیاسی، اقتصادی و رقابتهای فشرده‌ی صنایع در راستای تسخیر بازارهای جدید، اثر این تغییرات را مضاعف نموده است. در این رابطه سازمان‌ها باید خود را با جنبه‌های مختلف این تغییرات مطابقت دهند. این تغییرات سازمان را با دو عامل تهدید و فرصت مواجه نموده است که برای حفظ بقا و استمرار رشد خود باید با تهدیدات، تطابق پیدا نماید و در عین حال از فرصت استفاده نماید. و در صورتی که مدیریت سازمان آگاهی لازم را در برخورد با این پدیده را داشته باشد از تهدیدها متضرر نشده و از فرصت‌ها استفاده کامل خواهد نمود. به بیانی دیگر، تهدیدها و فرصتها اثرات مثبت بر سازمان دارند، مشروط به اینکه دانش لازم در برخورد و استفاده از آنها را داشته باشیم.

نکته‌ی قابل ذکر اینکه تغییرات در سازمان‌های امروزی به دلیل تحولات علمی، تکنولوژی، اجتماعی و فرهنگی از چنان نیرویی برخوردار است که هر نوع مقاومتی را به‌سادگی در هم کوبیده و همه‌ی سازمان را به‌رغم میل، به جلو می‌راند و برای مدیریت سازمان چاره‌ای جز انطباق



اعطای نقش مطلوب به افراد کلیدی در طراحی و پیاده‌سازی تغییر، اثر فوق‌العاده‌ای در اجرای تغییر خواهد داشت.

نوین، حالات و رفتار کارکنان نظیر عدم رضایت آنان از کار و استعفای داوطلبانه‌ی آنها، اعتصابات کارکنان و امثال آنها باشد.

نکته‌ی بسیار مهمی که ذکر آن ضروری است، مقابله‌ی مدیران با فشارهای وارده بر سازمان برای تغییر می‌باشد این مقابله می‌تواند در مواردی فاجعه‌انگیز باشد. دیده شده است که شرکت‌هایی به علت تعلل مدیریت در پاسخگویی به تطابق سازنده با تغییرات محیط مجبور به تعطیلی شده‌اند.

در برابر هر اقدام اصلاحی نیروهایی در جهت یا عکس آن جریان می‌یابد یا به عبارتی دیگر بر اساس تئوری میدان نیرو که کرت لوین ارائه نموده است، هر رفتاری در سازمان، نتیجه‌ی موازنه بین نیروهای پیش‌برنده‌ی تغییر و نیروهای مقاوم در برابر تغییر می‌باشد.

به بیانی دیگر، نیروهای پیش‌برنده در یک جهت فشار وارد می‌سازند و نیروهای بازدارنده در جهت مقابل؛ در نتیجه، انجام کار حاصل سازگاری دو نیروی یادشده می‌باشد.

از جمله مهمترین موانع پیاده‌سازی خط‌مشی‌های جدید، مقاومت اعضای سازمان در برابر عامل تغییر می‌باشد که این مقاومت معلول نگرانی‌هایی است که ذهن کارکنان را به خود مشغول نموده است. به‌زعم پل لارنس^۲، معمولاً سه منبع مقاومت در برابر تغییر وجود دارد:

(۱) عدم اطمینان در زمینه علت و معلولهای تغییرات: کارکنان ممکن است به این دلیل در برابر تغییرات مقاومت کنند که از تأثیر آنها بر کار و زندگی خود نگرانی دارند. آنان ممکن است این‌گونه احساس نمایند که تغییرات ممکن است وضع بد را بدتر نماید.

(۲) عدم تمایل به از دست دادن منافع موجود: کارمندان ممکن است تغییرات را مساوی از دست دادن قدرت، حقوق خوب، موقعیت سازمانی و غیره بدانند؛ از این منظر ممکن است با آن به مقابله برخیزند.

(۳) آگاهی از نقاط ضعف موجود در تغییرات پیشنهادی: یکی دیگر از دلایل مقاومت در برابر تغییر، آگاه بودن اعضای سازمان از مشکلات بالقوه‌ای است که توسط عوامل تغییر ممکن است مورد توجه قرار نگرفته باشد.

حال برای رفع این مقاومتها محققان ۶ راه را پیشنهاد داده‌اند که در ادامه آنها را بررسی خواهیم کرد:

(۱) آموزش و ارتباطات: در این مرحله، به کارکنان در مورد ضرورت ایجاد تغییر در سازمان آموزش و توضیح لازم داده می‌شود و همچنین از طریق ارتباطات سعی در رفع اشکال و کمبود اطلاعات آنان به عمل می‌آید.

(۲) مشارکت و دخالت: در این مرحله از کارکنان خواسته می‌شود که در طراحی تغییر همکاری و مشارکت کنند. در این صورت افراد با مشارکت و دخالت، خود را متعهد به پیاده کردن طرح تغییر احساس می‌نمایند و هرگونه فکر مناسبی را هم که داشته باشند، در طرح ارائه خواهند کرد.

(۳) تسهیلات و حمایت: در این مرحله، آموزش مجدد، حمایت احساسی و همدلی و درک احساسی افرادی که از برنامه‌ی تغییر احتمالاً دچار لطمه می‌شوند، کمک زیادی به اجرای برنامه‌ی تغییر می‌کند.

(۴) مذاکره و موافقت: مذاکره و اخذ موافقت با افرادی که به‌طور بالقوه در برابر تغییر مقاومت می‌نمایند، لازم می‌باشد. این اقدام درجه‌ی مقاومت آنها را به حداقل می‌رساند.

(۵) تدبیر و همکاری: اعطای نقش مطلوب به افراد کلیدی در طراحی و پیاده‌سازی تغییر، اثر فوق‌العاده‌ای در اجرای تغییر خواهد داشت.

(۶) اجبار صریح و ضمنی: تهدید ضمنی کارکنان به از دست دادن شغل و یا انتقال و یا فقدان ترقی و تشویق، می‌تواند کمک زیادی به پیشرفت اجرای تغییر بنماید.

منابع:

- کتاب مبانی سازمان و مدیریت؛ دکتر اصغر مشبکی
- 1. Peter f. Drucker، "The Age of discontinuity".
- 2. Paul R. Lawrence، "How to deal with Resistance to chang".



منوچهر ابراهیمی ینگی قشلاق
(رئیس شعبه‌ی البرز شرکت پخش پگاه)



مقدمه

هدفگذاری برای واحد، افراد تحت مدیریت و همکاران و مدیران ارشد یکی از اصلی‌ترین مسئولیت‌های مدیران است. اهداف، راهنمای مدیران و کارکنان است و فعالیت‌های آنها را در کارهای روزمره‌شان جهت می‌دهد. افراد بدون داشتن هدف، کارهایشان سمت‌وسویی ندارد، در دریای بیکران سازمان غوطه‌ور هستند و نمی‌دانند هزینه و زمان خود را کجا خرج کنند. تعیین اهداف، موضوعی چالشی است. اینکه چگونه اهداف خود را از میان بی‌شمار اهداف ممکن، برای خودتان، گروه کاری خود و یا کارکنان تحت مدیریت خود انتخاب کنید؟ خیلی مهم است.

هدفگذاری به چه معناست:

هدفگذاری فرایندی رسمی است که طی آن مقاصد و اهدافی که برای کسب‌وکار، واحد سازمانی و یا تیم کاری در نظر داریم، تعریف می‌شود. هدفگذاری چشم‌انداز بلندمدت برای شما خلق کرده و به این ترتیب در شما و تیم شما انگیزه‌ی قوی ایجاد می‌کند. مزیت مهم هدفگذاری کمک شایان به شما در نحوه‌ی تمرکز منابع و وقت‌تان است. شما با تعیین اهداف و اندازه‌گیری میزان تحقق آنها، دستاورد بزرگی برای سازمان خود خلق می‌کنید. بعضی از این دستاوردها عبارتند از: ایجاد جهت‌گیری واحد در سازمان یا تیم، تمرکز بر کارهایی که باید روزانه، هفتگی، ماهانه و یا سالانه انجام شوند. تمرکز حاصل از هدفگذاری، باعث اولویت‌بندی شما، تیم‌تان و یا سازمان شما می‌شود و نیز ایجاد انگیزه در تیم کاری و بهبود رضایت شغلی اعضای تیم.

انواع هدف:

هر مدیری وظیفه دارد که دو نوع هدف را برای کارمندان خود مشخص نماید:

- ۱- اهداف سازمانی: اهدافی هستند که تیم کاری شما می‌خواهند در یک دوره‌ی زمانی مشخصی انجام بدهند.
- ۲- اهداف فردی: این اهداف مشخص می‌کنند که هر فرد در تحقق اهداف سازمان چه نقشی دارد.

کسی که در زندگی موفقیتی به دست می‌آورد، هدفی را تدریجی انتخاب کرده و همواره آن را در نظر دارد، این تنها راه است.

هماهنگی اهداف:

اهداف فردی و سازمانی باید از استراتژی شرکت متولد شوند. برای نمونه اگر استراتژی شما این باشد که با معرفی محصولات یا خدمات جدید رهبر بازار شوید، باید اهداف



دارد. دو شیوه‌ی مرسوم برای هدفگذاری، تعیین اهداف از بالا به پایین و تعیین اهداف از پایین به بالا هستند.

هدفگذاری از بالا به پایین

در این روش مدیر هر واحد اهداف خود را متناسب با استراتژی سازمان، تعیین می‌کند. اهداف افراد نیز همسو با اهداف سازمان انتخاب می‌شوند. این روش برای افرادی مناسب است که به کنترل و سرپرستی مستقیم نیاز دارند، افرادی که تازه به سازمان پیوسته‌اند و یا با اهداف واحد یا شرکت آشنایی ندارند. در این نوع هدفگذاری، وظیفه هماهنگی بر عهده‌ی مدیران میانی است.

هدفگذاری از پایین به بالا

در این روش افراد اهداف خودشان را تعیین می‌کنند و مدیر آنها اهداف را به‌عنوان اهداف واحد خلاصه و منسجم می‌کند. این روش وقتی مناسب است که افراد خودکنترل باشند، استراتژی سازمان را بخوبی بدانند، از انتظارات مشتریان از سازمان آگاه باشند و در نهایت، داشتن درک روشن کارمندان از نقش خود در شرکت و واحدکاری ضروری است.

اهداف هوشمندانه

مهم نیست که چگونه اهداف فردی و سازمانی تعیین شده‌اند؛ از بالا به پایین و یا از پایین به بالا. مهم این است که اهداف به‌روشنی ترسیم شده باشند. در واقع، با توصیف ایده‌های سازمان با عبارت‌های روشن و شفاف، ارزش فوق‌العاده‌ای برای کسب‌وکار خلق می‌شود. این نکته فراموش نشود که ممکن است گاهی با روشن شدن نتایج، اهداف تغییر کنند.

پنج معیار اهداف هوشمندانه:

۱) خاص بودن، ۲) قابل اندازه‌گیری بودن، ۳) امکان پذیر بودن، ۴) مربوط بودن، و ۵) زمان‌دار بودن

مثال: هدف هوشمندانه: اضافه کردن ۲۰ مهندس سیستم جدید طی سه سال آینده که با زبان برنامه‌نویسی پیشرفته آشنا باشند. سال اول ۲ نفر، سال دوم ۸ نفر، سال سوم ۱۰ نفر.

هدف غیرهوشمندانه: اضافه کردن مهندس سیستم جدید که با زبان برنامه‌نویسی پیشرفته آشنا باشند.

فردی و سازمانی شما در این راستا باشد. هر فرد باید هدف خود در سازمان را بداند و ارتباط خود با هدف سازمان را درک کند.

مثالی در مورد هماهنگی اهداف:

← استراتژی شرکت: رهبری بازار در ارائه‌ی محصول جدید

← واحد سازمان: تحقیق و توسعه

← نمونه‌ای از اهداف واحد: افزایش معرفی محصول جدید به میزان ۲۵ درصد تا دو سال آینده.

← نمونه‌ای از اهداف فردی: همکاری نزدیک مدیر طراحی محصول یا واحد بازاریابی برای اطلاع از تغییرات نیاز مشتری برای ایجاد تغییر در محصولات.

ویلیام جنینگز براین می‌گوید: سرنوشت آدمی اتفاقی نیست و در انتخاب‌های او ریشه دارد. انتظار سرنوشت، کاری بیهوده است و باید در پی سرنوشت خود بود.

اولویت‌بندی اهداف:

اهداف از نظر میزان اهمیت و زمانی که باید محقق شوند، هم فرق دارند؛ طبقه‌بندی اهداف به ما کمک می‌کند تا میان اهداف توازن ایجاد می‌کند.

انواع اهداف به ترتیب عبارتند از: اهداف حیاتی، اهداف توانمندساز، اهداف خوب. اهداف حیاتی برای ادامه کار ما ضروری است. این اهداف باید برای تداوم درست کارها و یا مزیت رقابتی مورد توجه قرار گیرند. اهداف توانمندساز شرایط مطلوبتری برای کسب‌وکار خلق کرده و یا فرصت جدیدی را برای شرکت ایجاد می‌کند. این اهداف مهم هستند اما در بلندمدت شرایط بهتری را در سازمان ایجاد شود تا اینکه به توفیق کسب‌وکار در حال حاضر کمک کنند. اهداف خوب، بهبودهایی ایجاد می‌کنند که باعث تقویت کسب‌وکار می‌شوند. این اهداف به انجام سریعتر و یا آسانتر کارها مربوط می‌شوند.

هدفگذاری از بالا به پایین یا برعکس:

سازمان‌ها در عمل چگونه اهداف را تعیین می‌کنند؟ این موضوع به فرهنگ سازمان و سبک مدیریتی آن بستگی



اهمیت امکان پذیری اهداف

راجر پری، رئیس هیأت مدیره شرکت بین المللی چنل: سالها پیش در یک آژانس تبلیغاتی کار می کردم. در آنجا مسئولیت ارتباط پروژه های را بر عهده داشتیم که به تازگی گرفته بودیم. مدیریت ارشد شرکت مذکور از ما خواست که فروش را طی ۲ سال ۲ برابر کنیم؛ مشکل این بود که در کسب و کار آن شرکت، دو برابر شدن فروش به معنای استخدام افراد بیشتری برای انجام کارها بود. مانع اصلی جذب مشتریان نبود بلکه، مشکل اصلی استخدام افراد جدید بود. در آن زمان کمبود نیروی انسانی بسیار شدید بود. بنابراین، به این نتیجه رسیدیم که استخدام افراد کافی در زمان کوتاه ناممکن است و نمی توانیم به هدف مورد نظر دست یابیم. اما هدف در تمام کسب و کارهای گروه تعیین شده بود و ما گرفتار هدفی شده بودیم که امکان آن وجود نداشت.

وقتی یک هدفی برای ارزشی برای شما خلق نمی کند آن را تغییر دهید. اما پیش از این کار حتما نظر مدیر خود، و افراد تیمتان را پرسید.

- هدف کیفی: توسعه ی حرفه ای، روحیه ی کاری، راحت تر بودن در ارائه های عمومی.

شناسایی اهداف بالقوه

به طور منظم در بیشتر سازمان ها یک یا دو بار در سال، فعالیت های مختلف واحد و نقش گروه های کاری را مرور کنید. به دنبال فرصت تعیین اهداف در حوزه هایی باشید که بیشترین اثر را داشته باشند. پاسخ به پرسش هایی که به کشف اهداف کمک می کنند را مد نظر داشته باشید:

- ۱- چه استانداردهایی را باید در انجام کارهایمان رعایت کنیم؟
- ۲- چه بهبودهایی در بهره وری و کارآمدی واحد آثار مثبتی در کل سازمان خواهد داشت؟
- ۳- چه مزایایی می خواهیم به مشتری های خود عرضه کنیم؟
- ۴- به مشتری ها چه بدهیم تا رقابتی تر شویم؟
- ۵- آیا ویژگی های لازم برای محصولات و خدمات ارائه شده تغییر کرده است؟ اگر تغییر کرده، چگونه باید به این تغییرات پاسخ دهیم؟
- ۶- چه اتفاقاتی در وضعیت صنعت و رقبايمان رخ داده است که آن اهمیت را دارد که باید در اهداف خودمان لحاظ کنیم؟
- ۷- چه اقداماتی باید برای حمایت و حرکت در راستای استراتژی شرکت انجام دهیم؟
- ۸- آیا استراتژی شرکت تغییر کرده است؟ اگر تغییر کرده، چه اهدافی را باید برای حمایت از آن تعیین کنیم؟

امکان پذیری اهداف

احساس موفقیت بسیار مهم است ولی این امر به معنای تعیین اهدافی نیست که تحقق آنها برای همه ساده است. هدفگذاری نباید مثل امتحانی باشد که همه در آن قبول می شوند. مهم این است که اگر هدفی تحقق نمی یابد، دلیل آن برای همه قابل درک باشد. برای مثال، بتوان گفت فلان اتفاق غیرمنتظره باعث شد که از هدفمان دور شویم.

نکته: نباید گفت که به این دلیل به هدفمان نرسیدیم، زیرا چنین جمله ای به این معناست که هدفمان آنقدر غیرواقعی بوده که امکان تحقق آن وجود نداشته است.

اهداف کمی در مقابل اهداف کیفی

تحقق اهداف کیفی از اهداف کمی، ذهنی تر است و از این رو اندازه گیری آنها دشوارتر است. با این حال نباید از چنین اهدافی برای خودتان و یا کارکنانتان پرهیز کنید. ارزیابی دستیابی به اهداف کیفی نیز از اهداف کمی دشوارتر است. باید توجه داشت که اهداف کیفی به اندازه ی اهداف کمی اهمیت دارند، زیرا افراد را برای بهبود به چالش می کشند و در نهایت به آنها در تقویت مهارت هایی با ارزش کمک می کنند. مثال:

- هدف کمی: افزایش فروش در یک ناحیه به میزان ۱۰ درصد در فصل بهار آینده.



- ۱- که چه هدفی را دنبال کنیم بلکه، باید از خود بپرسیم (چه اهدافی را نباید دنبال کنیم)
- ۲- تمرکز بر مشتری، استراتژی کسب و کار و عملکرد واحد سازمانی
- ۳- استفاده از فهرستی از اهداف بالقوه در جلسه‌ی توفان فکری تعیین اهداف
- ۴- اطمینان از همسویی اهداف واحد با اهداف مدیر مافوق و اهداف سازمان
- ۵- اهداف واحد را بنویسید و در معرض دید تمام گروه قرار دهید.

اهداف فردی

علاوه بر تعریف اهداف سازمانی، باید برای افراد هر واحد سازمان نیز هدف تعیین کرد. به این معنا که برای هر یک از واحدهای سازمان و مدیران آن، اهداف مشخصی داشت. تعیین اهداف فردی بخشی از همسویی اهداف و فرایند جاری‌سازی اهداف است.

روشن کردن اهداف

هریک از افراد زیردست شما به تعیین اهدافی نیاز دارند که بازتابی از اهدافی باشد که برای واحد سازمان تعریف کرده‌اید. نقش شما به عنوان مدیر، پشتیبانی و همراهی اعضای تیم طی این فرایند است. با پایان یافتن فرایند تعیین اهداف افراد باید بتوانند بگویند (هدف شرکت ما این است که فلان کار را انجام دهد. نقش واحدی که من در آن کار می‌کنم در رسیدن به هدف این است که چنین کند و من نیز در این تلاش با انجام این کار سهیم هستم).

اطمینان از تحقق اهداف

اگر شرایط زیر وجود داشته باشد، افراد تیم شما بهتر می‌توانند اهداف را محقق کنند؛ همه با شما در مورد اهداف خودشان و نتایج مورد انتظار توافق خواهند داشت و شما نیز می‌توانید زمانی مشخص و شیوه‌ای روشن برای سنجش میزان تحقق اهداف داشته باشید و برای ارائه‌ی بازخورد به افراد وقت بگذارید و به آنها بگویید کارشان را چگونه انجام دهند. بعد از ارزیابی در صورت وجود مشکل اقدام اصلاحی را به کارمندانان بگویید. اعضای تیم باید، منابع، دانش،

اولویت‌بندی و انتخاب اهداف:

برای اینکه اهداف را اولویت‌بندی کنید، باید به برخی سؤالات پاسخ داده شود: سازمان به کدام هدف بیشتر اهمیت می‌دهد؟ کدام هدف به گروه کمک می‌کند تا اثر بیشتری بر ایجاد نتایج ارزشمند کسب و کار بگذارد؟

کدام هدف به ما این امکان را می‌دهد که اثر بیشتری بر عملکرد و سودآوری واحد خود داشته باشیم؟ وقتی به سؤالات بالا پاسخ می‌دهید، متوجه خواهید شد که می‌توان چند هدف را در قالب یک هدف ادغام کرد.

اولویت‌بندی و انتخاب اهداف

در اینجا باید اهداف به دست آمده را اولویت‌بندی کنیم:

اولویت الف) این اهداف مهم بوده و برای سازمان اساسی هستند. به وضوح در خدمت استراتژی شرکت هستند و بهبودهایی اساسی در کسب و کار ایجاد می‌کنند.

اولویت ب) این اهداف تا حدی مهم بوده و در درجه‌ی دوم اهمیت قرار دارند. به عبارت دیگر نقش آنها در استراتژی سازمان غیرمستقیم است و ممکن است نتایج آنها با وجود مفید بودن برای کسب و کار حیاتی نباشد.

اولویت ج): این اهداف اهمیت اندکی داشته و فوریت ندارند. دستیابی به این اهداف خوب است اما تأثیر آنها برای استراتژی شرکت و عملکرد واحد مبهم و اندک است.

نکته‌هایی برای تعیین اهداف سازمانی

۱- تعیین هدف همیشه به این پرسش محدود نمی‌شود

ایجاد حس مالیکت

اهداف برای شما و کارمندانان باید به یک اندازه اهمیت داشته باشد. یکی از راه های ایجاد چنین تعهدی، مشارکت دادن کارکنان در تعیین اهداف و شیوه تحقق آنهاست. برای این کار باید اهداف را برای کارکنان توضیح دهید و به آنها بگویید نقش تیم واحد آنها در تحقق اهداف آنها چیست. باید بگویید نقش هر فرد در تیم، در تحقق هدف چیست. مطمئن شوید که افراد دستاورد فردی نیز دارند. برای مثال، بدانند که به آنها در سازمان بیشتر توجه می شود، مهارت هایشان توسعه می یابد و پاداشهای نقدی و غیر نقدی می گیرند.

تعریف اهدافی چالشی قابل تحقق

نباید هدف شما خیلی دست پایین باشد، اگر خیلی محتاط باشید و اهداف را طوری تعیین کنید که به آسانی قابل دستیابی باشند، فرصت ها را از دست می دهید و عملکردی متوسط خواهید داشت. با اهدافی متمرکز آغاز کنید که بعد بتوانید آنها را گسترش دهید؛ بلندپروازانه بودن اهداف می تواند به ایجاد توازن کمک کند.

نکاتی برای تعیین اهداف بلندپروازانه

استفان دانو، مدیر منابع انسانی رویتر: اهداف را خیلی بلندپروازانه انتخاب نکنید، زیرا این خطر وجود دارد که به اهداف نرسید، چنین امری شما و تیمتان را مأیوس می سازد. از ایجاد تغییر اساسی که جهت کسب و کار را متحول می کند، هراس نداشته باشید. اهداف بلندپروازانه تفکر کار آفرینی را گسترش می دهد. زمان هایی است که بهبود تدریجی خوب است، اما زمان هایی هم هست که لازم است تغییر اساسی رخ دهد. کاری که می توان انجام داد این است که سطح بلندپروازی را آنقدر تغییر بدهیم که افراد مجبور شوند شیوهی مرسوم پرداختن به عملکرد و تدریجی دانستن بهبود آن را کنار بگذارند.

تمرکز بر هدف

اتخاذ اهداف کوچک و خاص، راه دیگری است که به اعضای تیم برای حرکت به سمت

مهارتهای کافی و اختیارات لازم را برای تحقق اهداف داشته باشند. افراد باید بدانند چگونه تحقق اهداف فردی آنها در تحقق اهداف سازمان تأثیر می گذارد. زمان تحقق اهداف فردی کارمندانان را باید متوجه شوید.

نکته های برای تعیین اهداف اعضای تیم

تا آنجاکه ممکن است منابع، اختیارات و اطلاعات لازم در دسترس کارکنان خود قرار بدهید تا اهدافشان را توسعه بدهند. به بازه های زمانی حساس باشید. تحقق اهداف را به ارزیابی عملکرد پیوند بزنید. مطمئن شوید مدیران و همکاران دیگر از فردی که شما برایش هدف تعیین کرده اید، حمایت می کنند. کارکنان را تشویق کنید اهدافی را انتخاب کنند که یادگیری و آموزش نیاز دارند. به کارمندان اجازه بدهید خودشان شیوهی تحقق اهداف فردی را انتخاب کنند. دلایل کارکنان برای انتخاب یک شیوه، بسیار قویتر از دلایلی دیگر می باشد.





شخص دیگری کارش تمام شود و شما شروع کنید. زمانی کار دشوار یا آسان پیش می‌رود. در زمان دشواری و یأس به دلایل اهداف تمرکز کنید.

گام‌هایی برای پایش پیشرفت اهداف

از برنامه‌ی روزانه و هفتگی خودتان شروع کنید. سپس برنامه کاری تیم را در نظر بگیرید. تمام کارها را مرور کنید. در مراحل زمانی مختلف، وظایف آتی و منابع مورد نیاز را مرور کنید.

با هر پیشرفتی، وظایف افراد درگیر در تحقق اهداف را به‌روز کنید.

به‌طور منظم اهداف خود را ارزیابی کنید تا مطمئن شوید همچنان واقع‌بینانه و مربوط هستند.

وقتی یک هدفی برای شما ارزش خلق نمی‌کند آن را تغییر دهید. اما پیش از این کار حتماً نظر مدیر خود، و افراد تیم‌تان را بپرسید.

وقتی معتقدید به هدفی رسیده‌اید، از دیگران هم بپرسید که آیا آنها هم فکر می‌کنند که هدف محقق شده؟

وقتی هدف محقق شد، در دفتری مکتوب کنید که چه کاری خوب بوده است؟ چه چیزی باید در آینده تغییر کند؟ چه مشکلاتی برای تحقق هدف وجود داشت و اقدام اصلاحی برای کم کردن این مشکلات چیست؟

بازنگری اهداف

در زمان حرکت به سمت اهداف زمانی را به بررسی این اهداف اختصاص دهید و سؤالات زیر را از خود بپرسید:

← آیا اهداف هنوز واقع‌بینانه هستند؟

← آیا منابع مورد نیاز تغییر کرده‌اند؟

← آیا موانع تغییر کرده‌اند؟

← آیا هدف هنوز در راستای استراتژی شرکت هست؟

این نکته را هم فراموش نکنید که تغییر زیاد اهداف منجر به سردرگمی، کم شدن انگیزه و عادت به شکست در تیم شما خواهد شد.

به یاد داشته باشید که اگر کاغذی نباشد، هیچ خودکاری نمی‌تواند زیبایی نوشته‌های خود را به نمایش بگذارد. بدون هدفمندی و حمایت سازمان از پرسنل خود، هیچ‌کس موفق نمی‌شود.

اهداف انگیزه می‌دهد. مدیران بسیاری، افرادشان را می‌دارند که سخت کار کنند و برای یک یا دو هدف مشخص تمرکز نمی‌کنند. وقتی اهدافتان مبهم و گسترده باشد، امکان توفیق بسیار اندک است.

تعیین معیار عملکرد

راه دیگر حداکثر کردن احتمال اینکه افراد شما به هدفشان برسند، تعیین معیار عملکردی برای آنهاست. به این معنا که اگر هدف محقق شود، چه اتفاقی می‌افتد؟ چگونه می‌فهمید که به هدف رسیده‌اید؟ فقط مواظب باشید که در دام معیارهای ارزیابی عملکرد نیفتید؛ به‌عنوان مثال، اگر اپراتورهای تلفن تنها با این معیار بسنجید که طی کمتر از ۳ دقیقه پاسخ مشتری‌ها را بدهند، آنها را ناخواسته به این ترغیب کرده‌اید که به مشتریان جواب کوتاه دهند که این برای مشتری‌ها ناخوشایند است.

تعیین مسئولیت‌ها

اگر مسئولیت هر یک از افراد را برای تحقق اهداف مشخص نکنید، افراد تحقق آن را مسئولیت شما می‌دانند. این اتفاق، بخصوص وقتی شما در کارهای اجرایی نیز مشارکت داشته باشید، تشدید می‌شود.

مدیریت موانع

با شناخت موانعی که بر سر راه شما و تیم‌تان وجود دارد، راحت‌تر می‌توانید بر آنها غلبه کرده و در راستای اهداف خودتان حرکت کنید. اگر اعضای تیم شما برای انجام وظایفشان مشکل دارند، شاید انگیزه‌شان را برای تحقق اهداف از دست داده‌اند. پس شما باید دوباره با آنها جلسه بگذارید و به آنها بگویید چرا رسیدن به این هدف مهم است. پیش از آنکه متعهد هدفی شوید، از منابع خود (مالی، انسانی، تجهیزات، زمان) مطمئن شوید. اگر متوجه شدید که هدف شما با ریسک‌هایی مواجه هست، احتمال وقوع این ریسک‌ها را ارزیابی کنید. مزایای غلبه بر ریسک را برای تیم توضیح بدهید. این کار روحیه و توان افراد را افزایش می‌دهد. از ریسک با احتمال وقوع اندک صرف‌نظر کنید. اگر ریسکی خیلی بزرگ است، حل آن را به چندین وظیفه تقسیم کنید. به یاد داشته باشید که فرایند حرکت به سمت یک هدف، با وقفه و آغاز دوباره همراه است. زمانی لازم است شما منتظر بمانید تا

مدیریت منابع انسانی؛ بنگاهها و چالشهای موجود

(برگرفته از مجله تدبیر - اسفند ۱۳۸۶)

سیدعلی میرکاظمی

در عصر اقتصاد دانش محور، بنگاه ها تنها با داشتن برترین استعدادها در بازارهای رقابتی برنده‌ی بازی های رقابتی خواهند بود. بنابراین، امروز جذب، پرورش و توسعه‌ی استعدادها در حوزه‌ی نیروی انسانی یکی از الزامات بنگاه ها و سازمان ها تلقی می‌شود.

در این میان یکی از عوامل مؤثر در موفقیت شرکت ها و سازمان ها، مزیت رقابتی است که خود حاصل تعامل چندین عامل است و در میان این عوامل نیروی انسانی تفاوت اساسی با سایر عوامل دارد.

نیروی انسانی به‌عنوان یک عامل هوشمندانه تنها نسبت به عوامل دیگر مزیت رقابتی دوام بیشتری دارد بلکه، غیر قابل کپی برداری نیز هست. به بیان دیگر تنها مزیت منحصر به فرد سازمان نیروی انسانی است که به آسانی قابل از دست دادن نیست. هدف مدیر منابع انسانی این است که بتواند عملکرد منابع انسانی سازمان را توسعه دهد و به مزیت رقابتی دست یابد و بالاخره از سیستم ها در مقابل رویه‌های منفرد منابع انسانی پشتیبانی کند.

به‌رغم نقش عمده و مؤثر مدیر منابع انسانی به‌عنوان یک مدیر استراتژیک در تحول‌آفرینی، ایجاد ارزش افزوده و خلق و حفظ و توسعه مزیت رقابتی پایدار، هنوز جایگاه منابع انسانی در سازمان های ما از برجستگی و شفافیت لازم برخوردار نیست. دور بودن از فضای کسب‌وکار سازمان، توجه به کارآیی به جای ارزش، عدم انعطاف‌پذیری در برخورد با چالش های پیش رو و منفعلانه عمل کردن، از جمله انتقادهایی است که متفکران و کارشناسان بر عملکرد متولیان و مدیران منابع انسانی وارد کرده‌اند. چالش های موجود در سر راه حوزه منابع انسانی، ایجاب می‌نماید که تبادل نظر، بازنگری و ارزیابی جدید نسبت به عملکرد و رویدادهای

شرکت‌کنندگان در میزگرد

دکتر سید محمد اعرابی : دکتری مدیریت

عضو هیأت علمی دانشکده‌ی مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبایی، دبیر علمی چهارمین کنفرانس توسعه‌ی منابع انسانی



دکتر فریدون آذرهوش

دکتری مدیریت دولتی از دانشگاه کالیفرنیا جنوبی، عضو سابق هیأت علمی دانشگاه علامه طباطبایی و سازمان مدیریت صنعتی، مشاور و مدرس مدیریت در مؤسسات آموزش عالی و بنگاه‌های صنعتی.



دکتر بهزاد ابوالعلایی

دکتری مدیریت دولتی با گرایش منابع انسانی، دارای سوابق مدیریتی در حوزه‌ی مدیریت منابع انسانی، مدرس و مشاور مدیریت منابع انسانی.



دکتر عباس غفاری :

دانشجوی مدیریت استراتژیک، مدیر جذب و آموزش سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران، دبیر چهارمین کنفرانس توسعه‌ی منابع انسانی.



دکتر علی لاریجانی شهرستانی

دکتری مدیریت، استاد دانشگاه، معاون بانک اقتصاد نوین در سرمایه‌ی انسانی و توسعه‌ی مدیریت.



دکتر محمدعلی بابائی

دکتری مدیریت بازرگانی از دانشگاه سوییس برن استرالیا، عضو هیأت علمی دانشگاه الزهرا.





افزوده و نتیجه‌ی دوم ایجاد مزیت رقابتی است. بنابراین، به تعبیر آرمسترانگ نیروی انسانی دو نتیجه دارد: ایجاد ارزش افزوده و مزیت رقابتی، همچنین می‌توان بین این دو رابطه برقرار کرد و گفت این محصول دو تا نیست بلکه، ارزش افزوده یک هدف کلی است که می‌توانیم برای ارزش افزوده به دنبال مزیت باشیم. بنابراین، حسن مزیت رقابتی در این است که ارزش افزوده ایجاد می‌کند. نکته‌ی دوم این است که عناصر دیگری از مدیریت بجز نیروی انسانی هم می‌تواند این نقش را ایفا کند. به عنوان مثال، تکنولوژی هم می‌تواند مزیت رقابتی ایجاد کند، همچنین یک ساختار یادگیرنده برای یک سازمان هم می‌تواند یک مزیت رقابتی به وجود بیاورد.

در نتیجه باید گفت در توسعه، ما دنبال ارزش افزوده و مزیت رقابتی هستیم و عواملی مانند تکنولوژی، نیروی انسانی و ساختار می‌توانند در این مسیر برای ایجاد مزیت رقابتی مؤثر باشند. اما اگر این دو عامل را بخواهیم اولویت‌بندی کنیم، مزیت رقابتی نیروی انسانی که کپی کردن آن بسیار مشکل است در اولویت اول قرار دارد. مزیت رقابتی عوامل دیگر قابل کپی کردن است، به عنوان مثال، مزیت رقابتی فیلیپس، ساختار آن است که شاید ساختار کوچکی باشد ولی به صورت شبکه در دنیا فعالیت می‌کند و این مزیت نیز قابل کپی کردن است. به عبارت دیگر، می‌توان گفت دیگر عناصر، عناصری هستند که خودشان قدرت واکنش ندارند، به عنوان مثال، وقتی شما یک ساختار را طراحی می‌کنید، تا زمانی که آن را تغییر ندهید، خودش تغییر نمی‌کند، ولی در مورد نیروی انسانی اینگونه نیست، زیرا خودش عنصری است که فکر می‌کند و واکنش نشان می‌دهد. بنابراین، معنی ارزش افزوده [فروش منهای هزینه] می‌شود و ما به دنبال این هستیم که فروش منهای هزینه را افزایش دهیم. برخی عناصر ارزشی افزوده قابل کپی کردن است و برخی قابل کپی کردن نیست. همان‌گونه که عرض کردم، ارزش افزوده‌هایی که از طریق نیروی انسانی به دست می‌آیند مزیت‌های رقابتی غیرقابل کپی است و یا به سختی کپی می‌شود.

دکتر آذر هوش

مزیت رقابتی یک مؤلفه‌ی پویا و متفاوت است. زمانی مزیت رقابتی در داشتن کارخانه بزرگ بود، حال مزیت

این حوزه‌ی مهم صورت گیرد. از همین رو، چهارمین کنفرانس توسعه‌ی منابع انسانی با هدف بررسی مسائل و چالش‌های توسعه‌ی منابع انسانی در بنگاه‌های کسب‌وکار با تأکید بر نوآوری، ابتکار، بازنگاری و تبادل تجربه‌های داخلی و بین‌المللی در زمینه‌ی توسعه منابع انسانی در تهران برگزار شد. نقش توسعه‌ی منابع انسانی در تحقق سند چشم‌انداز و اهداف مورد نظر در تعامل با اخلاقیات و فلسفه‌ی مبانی دینی، ارتقای بهره‌وری و خلاقیت و نوآوری، چابکی تعالی و جهانی شدن سازمانها از جمله محورهای اساسی این کنفرانس بود.

با توجه به اهمیت مقوله‌ی منابع انسانی بویژه از دیدگاه ارزش افزوده، مزیت رقابتی و استراتژیک توسعه منابع انسانی، این میزگرد به بررسی، نقد و تحلیل منابع انسانی و جایگاه آن در سازمان‌ها و بنگاه‌ها پرداخته است.

- ضمن تشکر از حضور استادان و مدیران محترم در جلسه میزگرد، همان‌گونه که دوستان مستحضرنند چهارمین کنفرانس توسعه‌ی منابع انسانی با هدف بررسی مهمترین چالش‌های توسعه‌ی منابع انسانی در بنگاه‌ها و سازمان‌ها و تبادل تجربیات داخلی و بین‌المللی در این حوزه برگزار می‌شود. تدبیر ضمن استقبال و خوشحالی از اعلام برگزاری این کنفرانس با برپایی این میزگرد در تلاش است با تشریح و تحلیل مسائل موجود در حوزه‌ی توسعه‌ی منابع انسانی علاقه‌مندان را با اهداف کنفرانس بیشتر آشنا سازد. از دوستان حاضر در جلسه درخواست می‌شود نظرات و دیدگاه‌های خود را پیرامون محورهای مورد بحث مطرح فرمایند.

دکتر اعرابی

در همه‌ی متون مدیریتی مرتبط با منابع انسانی، چند نقطه مشترک وجود دارد: اینکه اگر بخواهیم یک هدف عمومی و کلی را بیان کنیم، مفاهیمی چون ایجاد ارزش افزوده مطرح می‌شود؛ چه ارتباطی بین ارزش افزوده و مزیت رقابتی وجود دارد؟

آرمسترانگ در کتابش گفته است که نیروی انسانی می‌تواند دو نتیجه در بر داشته باشد: نتیجه اول ایجاد ارزش



تحولات سال های اخیر در مدیریت منابع انسانی نتیجه الزامات مدیریت دانش است.

دکتر ابوالعالی

همه ی سازمان ها اعم از کوچک و بزرگ، دولتی و خصوصی که کالا یا خدمت ملموس و مشهودی را تولید می کنند برای موفقیت شان باید دو دسته فرایند داشته باشند؛ نام گروه نخست را فرایندهای عملیاتی گذاشته بودند، یعنی فرایندهایی که کارشان شناسایی نیازهای مشتری است و از طریق طراحی، تولید، فروش و خدمات پس از فروش همان نیازی را که شناسایی کردند تأمین می کنند. در واقع اگر ارزش افزوده یا مزیت رقابتی را از دید مشتری تعریف کنیم، فرایندهای عملیاتی سازمان به دنبال تأمین آن هستند.

این طبقه بندی گروه دوم فرایندها را تحت عنوان فرایندهای مدیریت و پشتیبانی عنوان کرده بود، یعنی فرایندهایی که باید کمک کنند فرایندهای عملیاتی سازمان در کارشان موفق شوند و موفقیت مدیریت منابع انسانی را یکی از اصلی ترین این گونه فرایندها ارزیابی کرده بود که باید از ایجاد ارزش افزوده، جریان ارزش تأمین و نگهداری و استمرار مزیت رقابتی حمایت کنند. تقریباً همه شرکت هایی که در کسب و کار خود موفق هستند، شرکت هایی اند که در حوزه ی مدیریت بر منابع انسانی خود هم موفق هستند.

اگر شرکت هایی را که در صدر ۱۰۰ شرکت برتر قرار می گیرند، ملاحظه کنید، متوجه می شوید که همه آنها در کسب و کارشان هم بسیار موفق هستند. یعنی نام های

رقابتی سمت اقتصاد دانش محور حرکت کرده است که نقش نیروی انسانی دانشگر در آن تقویت شده است. مزیت رقابتی حاصل تعامل چند عامل است و هر یک از عوامل به تنهایی ممکن است این مزیت را به دنبال خود نیاورد.

با نکته آخری هم که دکتر اعرابی فرمودند موافق هستیم که نیروی انسانی تفاوتی اساسی با سایر عوامل رقابتی دارد، زیرا یک عامل هوشمند است که می تواند به ایجاد عوامل دیگر حاصل کارکرد کمک کند. به کلام دیگر همه عوامل حاصل هوشمندی نیروی انسانی است. جای تأسف است که به رغم تفاوت بسیار مهمی که نیروی انسانی با سایر عوامل دارد، این مقوله در تاریخ مدیریت صنعتی کشور ما کم اهمیت تر بوده و همیشه مدیران منابع انسانی برای کارشان دنبال کسب مشروعیت بوده اند. این مشکل تا حدی در کشورهای صنعتی هم وجود داشته است که البته موضوع قابل توجهی است. پیشنهاد می کنم بحث را به اقتصاد دانش محور نیز ارتباط دهیم، زیرا بسیاری از تحولات سال های اخیر در مدیریت منابع انسانی نتیجه الزامات مدیریت دانش است.

مزیت رقابتی به سمت اقتصاد دانش محور حرکت کرده است که نقش نیروی انسانی دانشگر در آن تقویت شده است. مزیت رقابتی، حاصل تعامل چند عامل است و هر یک از عوامل به تنهایی ممکن است مزیت رقابتی به دنبال خود نیاورد. نیروی انسانی تفاوتی اساسی با سایر عوامل رقابتی دارد، زیرا یک عامل هوشمند است که می تواند به ایجاد عوامل دیگر کمک کند. بسیاری از



عهده‌ی ایفای این نقش چقدر برآمده است؟ برای اینکه از عهده‌ی ایفای این نقش برآید، لازم است چه اتفاقاتی بیفتد؟ و چه تحولاتی صورت پذیرد؟

دکتر غفاری

برای اینکه مزیت رقابتی در سازمانی به وجود آید، عوامل متعددی دست در دست هم می‌دهند تا یک محصول یا خدمت با قیمت پایین‌تر و یا کیفیت بالاتر عرضه شود. عنصر نوآوری و خلاقیت توانسته است کمک کند تا بتواند سهم بازار مناسبی را بگیرد و با تکیه بر مزیت رقابتی ایجاد شده موفقیت‌هایی را به دست آورد. یکی از پارامترهای مهمی که در پس این موفقیت قرار گرفته این است که تقریباً در همه‌ی سازمان‌های موفق شاهد هستیم سیستم‌های توسعه‌ی منابع انسانی آنجا خوب عمل کرده‌اند، به عبارت دیگر توانسته‌اند فرایندهای مناسبی ایجاد کنند تا به مزیت‌های رقابتی برسند و آن را حفظ کنند.

یکی از معدود منابع غیرکپی‌برداری و منحصر به فرد، منابع انسانی می‌باشند؛ هر چقدر یک صنعت به سمت صنایع پیشرفته برود و از سخت‌افزاری به نرم‌افزاری می‌رود، تأکید بر نیروهای دانشی افزایش پیدا می‌کند. به عنوان مثال، در صنایع با تکنولوژی بالا (Hi Tech) به جای کارگران یا نیروی انسانی، بحث دانشگران (knowledge workers) مطرح شده است.

برخی از کشورهای پیشرفته چشم‌انداز خود را صادرات بدون حجم، تولید دانش قرار داده‌اند و امروزه بیشترین ارزش افزوده را دانش ایجاد می‌کند. در این سازمان‌ها انسان‌های دانش‌مدار محور فعالیت و توسعه و ایجاد ثروت‌آفرینی هستند. توسعه‌ی منابع انسانی که می‌تواند اینچنین مزیت رقابتی در حوزه‌ی خودش ایجاد کند، متأسفانه در بسیاری از موارد صرفاً با آموزش مترادف گرفته می‌شود، یعنی سازمان‌ها برای توسعه‌ی منابع انسانی صرفاً به دنبال آموزش می‌روند.

در صورتی که مطالعات نشان می‌دهد که آموزش و یا افزایش سرانه آموزش هر چند امر ضروری و ارزش‌آفرینی هستند، اما به تنهایی نمی‌تواند موجب مزیت رقابتی و یا حتی توسعه‌ی منابع انسانی شود بلکه، یکپارچگی لازم در فرایندهای مربوطه و حرکت در جهت اهداف استراتژیک

تجاری خوشنامی هستند که به شدت سودآورند. این موضوع نشان می‌دهد که این شرکت‌ها به شدت مزیت رقابتی داشته و توانسته‌اند مشتری‌هایی راضی داشته باشند و برای مشتری ارزش افزوده خلق کنند. همچنین کارگران آنها هم تأیید کردند که شرکت‌شان بهترین محل کار کردن است و یک نظام خوب مدیریت منابع انسانی در این شرکت‌ها برقرار است. به عنوان مثال، در سال گذشته‌ی میلادی، ۴۴۰ شرکت خوب به خودشان در امریکا جرأت دادند که داوطلبانه ارزیابی شوند و اگر پذیرفته شوند، نام آنها در فهرست صد شرکت برتر قرار گیرد، از بین این ۴۴۰ شرکت، شرکت گوگل در صدر فهرست امریکا جای گرفت، در اروپا هم شرکت فراری از ایتالیا، تولیدکننده مشهور خودرو و... در این فهرست برتر شدند. این موضوع نشان می‌دهد که فرایند منابع انسانی، واحد منابع انسانی، مدیر و کارشناسان منابع انسانی سازمان چقدر می‌توانند یک تکیه‌گاه استراتژیک برای موفقیت سازمان باشند.

قابلیت‌ها

راجع به اینکه مدیر یا کارشناسان منابع انسانی چه قابلیت‌های باید در دنیای امروز داشته باشند تا در ایفای نقشی که برایشان تعریف شده است موفق باشند مدل‌های زیادی وجود دارد. در یکی از جامع‌ترین مدل‌ها که هزاران مدیر مورد مصاحبه قرار گرفتند تا این مدل استخراج شود، نخستین قابلیت ملاحظات استراتژیک یک مدیر خوب منابع انسانی درک و حس چالش‌های درون سازمان است. مکررترین واژه‌ی صاحب‌نظران در یک کنفرانس کارشناسی در حوزه‌ی منابع انسانی، واژه‌ی شریک کسب‌وکار استراتژیک تشخیص داده شد، یعنی اندیشمندان و مدیران مجرب عقیده بر این داشتند در حوزه‌ی منابع انسانی در صورتی می‌توانند زنده بمانند و اعتبار خود را حفظ نمایند که بتوانند یک شریک تجاری کسب‌وکار و استراتژیک باشند.

همه‌ی اینها به این معنی است که حوزه‌ی منابع انسانی باید خودش را با کسب‌وکار سازمان گره بزند و ارزش افزوده ایجاد کند. این موضوع می‌تواند در سازمان‌های ایرانی نیز مورد بررسی قرار گیرد، یعنی تحقیق شود که وضعیت این حوزه در سازمان‌های ما چگونه است و از

یک سازمان موجب آن خواهد شد.

در کنار آن داشته باشیم. ما در این مقطع نیازمند نیروی انسانی دانش محور هستیم. به نظر من مسئولان یا مدیران منابع انسانی سازمان ها، مسئولان دفتر استراتژیک سازمان هم هستند. در سازمانی که بنده خدمت می کنم معاون نیروی انسانی مسئول دفتر هماهنگی استراتژیک هم هست. یعنی دو برداشت می توان داشت؛ یکی اینکه این سازمان تحول خودش را در زاویه ی نیروی انسانی می بیند و فکر می کند استراتژی ها باید از این واحد اتفاق بیفتد که معاون سرمایه های انسانی خود را مسئول دفتر هماهنگی استراتژیک می گذارد. شاید هم اینطور نگاه می کند که برای حوزه ی منابع انسانی یک استراتژی رقابتی می خواهیم و قبل از یک متخصص منابع انسانی، یک فرد استراتژیک را برای آنجا نیاز دارم.

مدیریت منابع انسانی امروز دیگر جوابگوی آموزش، کارگزینی و... نیست. بحث من این است که مزیت رقابتی همانند عوامل تغییر آفرین در سایر عوامل سازمانی نیز دچار تغییر می شود. بارها این جمله را شنیده ایم که هیچ چیزی خطرناکتر از دل بستن به موفقیت ها و عوامل برتری ساز گذشته نیست، زیرا عوامل مزیت رقابتی در طول زمان خاصیت خود را به عنوان عامل برتری ساز از دست می دهند. تمام سازمان های که به عوامل برتری ساز و مزیت رقابتی گذشته ی خودشان پیش از نیاز چسبیده اند به مرگ نزدیک شده و از بین رفته اند. نمونه های بسیاری از این سازمان ها را در دهه های ۷۰، ۸۰ و ۹۰ ملاحظه کرده ایم. تفکر بنده این است که در بین عوامل مزیت آفرین، اگر تنها بر عامل نیروی انسانی به عنوان ژن سازمان متمرکز شویم، به راحتی قابل از دست دادن نیست و تنها پایداری و انحصاری بودن یک مزیت رقابتی که ویژگی خاص آن است برای سازمان باقی می ماند.

مزیت رقابتی در پایداری و انحصاری بودن آن است و نیروی انسانی این قابلیت را دارد؛ قطعاً هر نیروی انسانی و خود انسان و تفکر و اندیشه اش می تواند برای ما مزیت رقابتی ایجاد کند، در نتیجه تمرکز بر روی تفکر و اندیشه است.

بحث دیگر تفکر تیلور می باشد؛ شاید خیلی از دوستان و دانشجویان ما که مدیریت می خوانند، وقتی در مورد

برای مثال، برخی از سازمان ها در فرایند جذب خودشان خیلی متمرکز و فعال حرکت می کنند و با دقت بهترین فرد را برای مناسبترین شغل انتخاب می کنند ولی چون نمی توانند نیروها را خوب نگهداری کنند و در مقوله ی جبران خدمات که یکی از فرایندهای منابع انسانی است به درستی عمل نمی شود، در نهایت منجر به خروج افراد از سازمان به صورت کانالی برای شناسایی نیروهای مناسب و توسعه ی سازمانهای دیگر درمی آید. بنابراین، یکپارچگی بین فرایندهای مدیریت منابع انسانی و همراهی این فعالیت ها با استراتژی اصلی سازمان، موجب موفقیت و برتری سازمان می شود.

هر چقدر یک صنعت به سمت صنایع پیشرفته حرکت کند، تأکید بر نیروهای دانشی افزایش پیدا می کند. برخی از کشورهای پیشرفته چشم انداز خود را صادرات بدون حجم (تولید دانش) قرار داده و از طریق دانش بیشترین ارزش افزوده را ایجاد کرده اند. به رغم ایجاد مزیت رقابتی بالا در حوزه ی توسعه ی منابع انسانی، متأسفانه در بسیاری از موارد توسعه ی منابع انسانی صرفاً با آموزش مترادف گرفته می شود. یکپارچگی بین فرایندهای مدیریت منابع انسانی با استراتژی اصلی سازمان، موجب موفقیت و برتری سازمان می شود.

دکتر ریحانی

من به عنوان یک مدیر منابع انسانی و از جایگاه عملیاتی در این جلسه حضور دارم. آقای دکتر اعرابی یا ژن سازمانی را مطرح کردند. بر این اساس ویژگی ها و قابلیت های نیروی انسانی قابل کپی برداری نیست به همین دلیل تنها مزیت منحصر به فرد و غیر قابل کپی برداری سازمان همین نیروی انسانی است.

به نظر من به رغم تمام توجهاتی که به فناوری در جوامع می شود، فناوری هیچ وقت رقابتی ندارد. فناوری می تواند شتاب دهنده تغییر یا تحول باشد ولی هیچ وقت منشأ تغییر و تحول نخواهد بود. در تأیید فرمایش آذرهوش باید بگویم که ما وقتی به سمت اقتصاد دانش محور حرکت می کنیم که قطعاً سازمان ها و الگوهای دانش محور هم



نقاط

چرخش

استراتژیک و نقطه‌های تحول

سازمان در کجاست؟ به طور مسلم نقش شناسایی این نقاط با مدیریت ارشد سازمانها است. در مدیریت منابع انسانی، مدیران باید پای روی راه‌های ناپیموده بگذارند و در مسیری حرکت کنند که دیگران آن راه را نپیموده‌اند. اگر قرار است مدیر منابع انسانی روال عادی دیگران را طی کند، آن تحول اتفاق نمی‌افتد.

نکته‌ی دیگری که مدیر منابع انسانی باید به آن بپردازد، توجه به قالبهای ذهنی و تیم مدیریتی خودش می‌باشد. ما در مورد نیروی انسانی به‌عنوان یک اقدامگر در حوزه‌ی منابع انسانی مطالعات زیادی را انجام دادیم تا در زمینه‌های مختلف، عوامل ارزش‌آفرینی برای گروههای ذی‌نفع‌مان را پیدا کنیم.

سازمانها در برنامه‌ریزی استراتژیک چند هدف عمده را دنبال می‌کنند که از جمله می‌توان به ساماندهی ارزش‌آفرینی برای مشتریان، یا معماری نظام مدیریت منابع انسانی سازمان که موجب ارزش‌آفرینی برای همکاران و سرمایه‌ی انسانی می‌شود، یا مدیریت ریسک یکپارچه در سازمان مدیریت اشاره کرد که منافع سهامداران را تضمین می‌کند. برای رسیدن به این اهداف می‌توان به این نتیجه رسید که برای تمام گروه‌های ذی‌نفع، اعم از کارکنان، مشتریان و سهامداران آنچه که مزیت‌آفرینی می‌کند، قدرت یادگیری افراد است. اما این سؤال مطرح می‌شود که آیا هر نیروی انسانی می‌تواند این مزیت‌آفرینی را ایجاد کند؟

ارزش‌آفرینی

به نظر ما پنج ویژگی را نیروی انسانی باید کسب کند تا بتواند نقش خود را در ارزش‌آفرینی ایفا کند:

۱- تعلق به ارزش‌ها و استراتژی‌های سازمان

اندیشه‌ی این متفکر مدیریت سخن می‌گویند مواردی را به او منتسب می‌کنند که نشان می‌دهد حتی یک مقاله از خود تیلور نخوانده‌اند. به‌عنوان مثال، آخرین مقاله‌ی وی دو تا سه سال قبل از مرگ او منتشر شد که مضمون یک سخنرانی بود. سخنانی که وی مطرح می‌کند، درباره‌ی انقلاب ذهنی (Mental Revolution) است که باید اتفاق بیفتد. به نظر بنده باید این انقلاب ذهنی اتفاق بیفتد؛ چرا که ما در حال حاضر در جایی هستیم که نیاز به بازیابی تفکرات تیلور داریم.

بحث انقلاب ذهنی تیلور چیست؟ و در اندیشمندان و مدیران منابع انسانی کشور چه انقلاب ذهنی باید اتفاق بیفتد؟

در زمینه‌ی تغییر و سرمایه‌ی منابع انسانی باید بگویم، عواملی که در محیط بین‌المللی کسب‌وکار وجود دارند، اجتناب‌ناپذیر است. بعضی از مسائلی که همیشه مطرح بوده و اجتناب‌ناپذیر است، مانند ارزش‌آفرینی برای سهامداران و گروههای ذی‌نفع که دائم در حال تغییر هستند. نیازهای مشتریان به کالاهای سفارشی و نه استاندارد، ارزش‌آفرینی مستمر برای مشتریان و گروههای ذی‌نفع، فناوری اطلاعات و ارتباطات، تحولاتی را در مدیریت سازمان و از جمله مدیریت منابع انسانی ایجاد کرده است که اولین چیزی را که نیاز داریم تغییر در الگوی ذهنی مدیران ارشد سازمان و مدیران سازمان نسبت به مدیریت منابع انسانی است.

ما نباید در مدیریت منابع انسانی، مدیریت را از آن حذف کنیم. چون مدیریت یک بخش متمایز و کلیدی سرمایه‌ی انسانی است. ما الآن در دانشگاه‌ها در کنار آموختن برنامه‌ریزی استراتژیک، ساماندهی، نظارت و کنترل به دانشجویان باید چیزهای دیگری را هم آموزش دهیم.

علاوه بر اینها چهار عامل جدید را طراحی کرده‌ایم که در الگوهای ذهنی مدیران باید ایجاد شود.

نخستین مورد ایجاد الگوی ذهنی جدید، نقشی است که مدیران باید در سازمان ایفا کنند و نخستین نقش رهبری سازمان به معنای تشخیص نقاط اندامی چرخشهای استراتژیک یا نقاط تحول در سازمان است.

از جنرال موتورز بود و امکانات کمی داشت، توانست سهم بازار او را بگیرد.

بنابراین، مزیت رقابتی در توانمندی‌ها است و مشخص شده است که ریشه‌ی این توانمندی‌ها کجاست؟ بررسی‌ها، شایستگی‌های سازمان‌های مختلف را در استعدادی می‌دانند که بتواند افراد شایسته را جذب، حفظ و اداره کند.

دومین شایستگی، سرعت است یعنی بتواند تغییرات مهمی انجام دهد و با برقراری نظم همکاری‌های سازمانی را گسترش دهد. دیگر شایستگی‌ها، یادگیری دانش سازمان، نوآوری، ارتباط با مشتری و... هستند. اگر جنس تمام این شایستگی‌ها را نگاه کنیم، متوجه می‌شویم که هیچ‌یک ناشی از تکنولوژی و منابع نیستند بلکه، منابع انسانی بیشترین سهم را از آن دارد. اگر منابع انسانی را خوب مدیریت یا شایستگی را تلفیقی از منابع و مهارت‌ها و انجام دادن کارها بدانیم و همه اینها را به نوعی مدیریت کنیم که نسبت به بقیه بهتر عمل کند، ما حاصل آن برای مشتری ارزش آفرین و غیر قابل تعمیر است و در نهایت باعث ایجاد مزیت رقابتی می‌شود.

عامل اصلی در این مزیت رقابتی همان مدیریت منابع انسانی است و برای همین موضوع در بیشتر مدل‌های تعالی سازمان وزن زیادی برای رهبری سازمان قائل می‌شوند.

شرکت‌های ایرانی می‌گویند، من خوب کار می‌کنم و مزیت رقابتی هم نمی‌خواهم چون رقیب ندارم، یا احساس این رقابت را نمی‌کند. مشکل ما اینجاست که سازمان‌ها احساس رقابت شدید نمی‌کنند، بنابراین، توجه به منابع انسانی و آموزش به صورت یک ارزش اجتماعی مشکل را حل نمی‌کند. مسأله ما در این است که سازمان‌های ما اگر احساس جدی برای مزیت رقابتی نکنند، چگونه ما می‌توانیم مدیریت ارشد آنها را مجاب کنیم و به آنها بگوییم که شما باید به فکر قابلیت باشید. برای قابلیت، باید فرایندهای منابع انسانی را خوب مدیریت کنید و توسعه‌ی منابع انسانی داشته باشید. بنابراین، پرسش اول من این است که چگونه می‌توانیم این احساس نیاز را در سازمان‌های خودمان به وجود بیاوریم؟

۲- وجدان کاری، بخصوص در زمانی که سازمان با بحران روبه‌روست.

۳- تخصص و یادگیری مستمر و دانش روز فرد که اشاره به اقتصاد دانش‌محور دارد که نیازمند نیروی انسانی دانش‌محور است.

۴- انضباط فرد، که به قول کالیتز، انضباط در رفتار، انضباط در اقدام و انضباط در فکر فرد تجلی می‌یابد.

۵- تحکیم و قدرت نوآوری.

اینها مواردی است که آدم‌هایی با این خصوصیات و ویژگی‌ها در کنار مدیرانی که به نقش آنها نیز اشاره کردم، می‌توانند مزیت رقابتی برای سازمان ایجاد کنند.

دکتر بابایی

آقای دکتر اعرابی فرمودند که اگر ما فلسفه‌ی وجودی هر سازمان یا شرکت ارزش افزوده با سود آن محسوب کنیم، ریشه‌ی این سود در مزیت رقابتی نیست بلکه، سازمان وقتی می‌تواند به سود دست یابد که کالا و خدماتی را عرضه کند و مشتری هم بیرون برای خرید آن وجود داشته باشد. بنابراین، مزیت رقابتی بالاتر از سود است و ریشه‌ی ارزش افزوده می‌باشد. همه‌ی ما می‌دانیم که در چند دهه‌ی گذشته راجع به موضوع مزیت رقابتی و اینکه چرا برخی شرکت‌ها نسبت به شرکت‌های دیگر عملکرد بهتری در بازار دارند، تحقیقات زیادی انجام شده است.

بحثهای جدید که در این زمینه مطرح است، بیانگر این موضوع هستند که مزیت رقابتی ناشی از شایستگی‌ها و توانمندی‌های سازمان است و ناشی از منابع و امکانات نیست. جنرال موتورز بزرگترین تولیدکننده خودرو است در حالی که تویوتا در زمان خودش با وجود اینکه کوچکتر





■ نیروی انسانی

■ ساختار

■ تکنولوژی

حال چند پرسش مطرح می‌شود؛ پرسش نخست این است که کدام یک از اینها بیشتر هزینه‌بر هستند؟ به نظر می‌رسد برای مدیریت تکنولوژی هزینه‌ی بیشتری لازم است و نیروی انسانی کمترین هزینه را دارد. ویژگی دیگر ملموس بودن است، نیروی انسانی غیرملموس‌ترین فعالیت یک مدیر است، ولی تکنولوژی این‌طور نیست چون به راحتی به نظر می‌آید. ویژگی زمان‌بر بودن هم مطرح است؛ قطعاً بیشترین زمان از مدیریت را نیروی انسانی می‌گیرد و کمترین زمان مربوط به تکنولوژی است.

بنابراین، به این نتیجه می‌رسیم که هر چند هزینه‌های نیروی انسانی برای مدیران زیاد نیست، ولیکن غیرملموس و زمان‌گیر هستند. در بحث مشکل بودن هم باید گفت مشکل‌ترین کار روی تکنولوژی است، زیرا در تغییر تکنولوژی مدعی وجود ندارد، ولی در تغییر نیروی انسانی مدعی وجود دارد که اعتراض می‌کند.

بحث مهم دیگر، بادوام بودن است؛ باید پرسید کدامیک از این سه عامل بادوامتر است. شما اگر موفق شوید از طریق نیروی انسانی مزیتی را پیدا کنید، دوام بیشتری برای شما خواهد داشت و ممکن است یک نسل برای شما کار کند ولی عوامل دیگر عمر کوتاهتری دارند.

در نتیجه سه متغیر را با چندین عامل نام بردم؛ یکی دیگر از این عوامل نوع مهارت مورد نیاز است. شما می‌دانید اگر مدیری بخواهد وارد نیروی انسانی شود، مهارتی که باید هیأت مدیره، مدیر عامل و مدیریت آن سیستم داشته باشند که با مهارت در تکنولوژی متفاوت است.

اگر تقسیم‌بندی متعارف خود را مبنی بر مهارت انسانی، مهارت ادراکی و مهارت فنی در نظر بگیریم، مشخص است که در نیروی انسانی بیشترین نیاز، مهارت انسانی برای مدیران می‌باشد؛ در بحث ساختار مهارت ادراکی و در بخش تکنولوژی مهارت فنی مورد نیاز می‌باشد.

■ دکتر آذرهوش:

ما در مورد این صحبتها دو تحلیل می‌توانیم داشته باشیم؛

وقتی به راحتی سود به دست می‌آوریم و احساس رقابت سنگینی با رقبای خارجی نداریم، چه لزومی دارد که ما به بازنگری در فرایندهای منابع انسانی بپردازیم؟

پرسش دوم اینکه، مطالبی که عنوان می‌شود شرایط آنها برای ما فراهم نیست و به راحتی نمی‌توانیم نیروی انسانی را جابه‌جا کنیم. در چنین شرایطی چه باید کرد؟

■ دکتر اعرابی:

پرسش دیگر این است که توسعه منابع انسانی در سازمان‌ها و بنگاه‌های ما چه جایگاهی دارد؟ و آیا اصولاً از شرایط لازم برای ایجاد ضریب رقابتی برخوردار است؟ به عبارت دیگر آیا شرکت‌ها و سازمان‌ها در ایران ظرفیت لازم را دارند یا خیر؟

اگر بپذیریم که ما به دنبال ارزش‌آفرینی در هر شرایطی و در هر سطحی و برای هر کسب‌وکاری هستیم، در این صورت ارزش‌آفرینی می‌تواند در دو حالت اتفاق بیفتد: ۱- زوری، ۲- شانس.

زوری مثل این می‌ماند که در یک کارخانه مثلاً مدیریت فشار بیاورد که به جای یک ساعت، دو ساعت کار کنید و امکان‌پذیر هم هست.

شانسی زمانی است که دری به تخته‌ای بخورد و یک چیزی گیرمان بیاید. مثلاً کالایی را دارید، یکباره برف می‌آید و آن کالا دو برابر قیمت فروش می‌رود.

اما در تئوری جایی برای این حرف‌ها نیست و بحث ارزش‌آفرینی پایدار را مطرح می‌کنیم. یعنی شما به گونه‌ای طراحی می‌کنید که ارزش‌آفرینی امکان‌آفرین است. دارد. بنابراین، اگر ما بخواهیم ارزش افزوده‌ی پایدار داشته باشیم، به ناچار باید به سراغ یک ضریب رقابتی برویم. اگر شما مجبور شدید برای پایداری خود حتی در شرایط غیررقابتی ارزش‌آفرینی پایدار داشته باشید، باید دو موضوع زوری و شانس را مستثنی کنید و برای پایداری ارزش افزوده به دنبال یک مزیت رقابتی بگردید. ولی نوع و میزان این مزیت رقابتی در شرایط مختلف متفاوت است.

در پاسخ به پرسش دوم جلسه، از لحاظ تئوریک باید بگویم، در یک ماتریس سه عنصری را که می‌توانند مزیت رقابتی ایجاد کنند به این شرح می‌توان برشمرد:

یکی رویکرد شناخت و تحلیل است و دیگری رویکرد توصیه و تجویز. به نظر من قبل از اینکه تجویز کنیم، بهتر است به شناخت و تحلیل مسأله بپردازیم و به اتفاق نظر برسیم.

با اتفاقاتی که در دنیا افتاده، نگاه به مدیریت منابع انسانی به نگاهی استراتژیک تبدیل شده است. در سازمانهای دانش محور اکنون این باور به وجود آمده است که مدیریت منابع انسانی می‌تواند در خدمت کیفی مزیت رقابتی باشد.

ما برای تحلیل درست و دقیق موضوع باید تحولی را که در این زمینه اتفاق افتاده است را بشناسیم و بدانیم که سابقه آن از کجاست تا بتوانیم درس بگیریم و اتفاقاتی را که می‌تواند در کشور ما نیز بیفتد، پیش‌بینی کنیم و خودمان را برای آنها آماده کنیم؟

آیا این تحول در ایران هم رخ داده و یا در شرف وقوع است؟ یا اینکه هنوز این بحث‌ها به نظر ما مرتبط نیست و در اینجا موضوعیت ندارد.

من می‌خواهم اول شناخت خودم را از این قضیه مطرح کنم و دیگر اینکه با تجربه‌ی محدودی که دارم، نمونه‌ای از تأثیر این تحول را که یکی از سازمان‌های کشورمان بیان کنم.

در دنیای صنعتی آنچه که با نام *Industrial production enterprise* معرفی می‌شود، در حال حاضر از دوسو در حال تغییر شکل است؛ یک جهت‌گرایی به نوآوری است، زیرا در دنیای کنونی نوآوری به ابزار مهم رقابت تبدیل شده است. بسیاری از سازمانها ناچارند به سمت‌وسوی دانش‌افزایی بروند. ایده‌ی سازمانهای یادگیرنده‌ی دانش‌آفرین از اینجا ناشی شده است. در این دنیای سرشار از رقابت، اگر سازمان‌ها بخواهند با معلومات قبلی خود ادامه دهند، عمرشان کوتاه می‌شود. به ناچار به طرف دانش‌آفرینی می‌روند. دومین مسیر ورود به قلمرو خدمات است که بسیار دانش‌محورتر و انسان‌محورتر و مزیت‌های در آن کمتر قابل تقلید است.

دکتر اعرابی: یعنی می‌فرمایید انسان‌محورتر است؟

دکتر آذرهوش: کارهای خدماتی انسان‌محورتر است، در بسیاری از موارد به دانش بیشتری نیاز دارد، در کار خدماتی عوامل بیشتری را باید کنترل کرد و در رقابت، ابتکار بیشتری به خرج دهید. در اقتصاد دانش‌محور اگر با ابزارها و روش‌های رقابت کنید که قابل تقلید باشد، به آسانی از صحنه‌ی رقابت خارج خواهید شد. در اینجا این سؤال را می‌توان مطرح کرد که در کشور ما رقابت دانش‌پایه وجود دارد. در صنایع اتومبیل، پتروشیمی، نفت، گاز و فولاد کشور ما اصولاً بازار رقابتی جدی وجود ندارد، بنابراین، اگر شما شرکت‌های بزرگی که اهرم‌های اقتصادی را در دست دارند در نظر بگیرید، مطالبی نظیر کسب مزیت رقابتی پایدار برایشان مصداق پیدا نمی‌کند.

اما در برخی از صنایع مانند فناوری اطلاعات و شرکت‌های نرم‌افزاری که اغلب دولتی هم نیستند و در معرض تغییرات مستمر دانش قرار دارند، حتی در کشور ما این اتفاقاتی نظیر کشورهای صنعتی مشاهده می‌شود.

در اقتصادهای دانش‌محور، مدیریت دانش اهمیت پیدا می‌کند. در مدیریت دانش چند نگرانی وجود دارد: کسب دانش، تولید دانش، حفاظت از دانش، کاربرد دانش و تسهیم دانش.

هر یک از این نگرانی‌ها بر نظام مدیریت منابع انسانی سازمان‌ها تأثیر می‌گذارد. به عنوان مثال، در اینگونه سازمانها مسأله روزآمد کردن دانش خیلی مهم است، زیرا با دانش روز زندگی می‌کنند، مسأله‌ی بازآموزی و کسب دانش‌های نو اهمیت زیادی می‌یابد چون دانش به‌صورتی مستمر افزایش می‌یابد و تغییر می‌کند، تشخیص اینکه چه زمانی باید بازآموزش انجام شود کار مشکلی می‌شود با این وصف مسأله‌ی خودآموزی مطرح می‌شود و اهمیت پیدا می‌کند. برای اینکه استخدام‌پذیر باشد، لاجرم فرد برای خود برنامه‌ی توسعه فردی تهیه می‌کند. نیاز به دانش و کسب دانش و نیاز به آدم دانش‌محور، تغییراتی در سیستم منابع انسانی سازمان ایجاد می‌کند. اگر چنین نیازهایی وجود نداشت، مانند گذشته مرکزی برای شما نیازسنجی آموزشی می‌کرد و فهرستی به شما می‌داد که این نیازهای شماست و این درسه‌ها، اما وقتی سیستم پویا و در حال تحول دائم است، نمی‌توان صبر کرد، لاجرم سازوکارهای خودیاری تقویت می‌شود. از سوی دیگر



نیازمند مشارکت منابع انسانی ویژه‌ای هستید که با نوع منابع انسانی ۵۰ سال پیش فرق می‌کند.

امروزه بحث این است که چرا مدیر منابع انسانی باید با شریک استراتژیک مدیریت سازمان همراه باشد، در حالی که قبلاً تنها یک عامل اجرای مقررات تلقی می‌شد.

دکتر ریحانی

در سازمانهای خدماتی یا نظامی تکنولوژی محور مانند: نیروی دریایی و نیروی هوایی، نیروی انسانی نقش کلیدی بازی می‌کند. در سازمان هایی هم که در فضای رقابتی کار می‌کنند، مباحث مدیریت منابع انسانی و توسعه‌ی سرمایه انسانی و استفاده از اندیشه‌های انسانی از جایگاه خوبی برخوردار نیست.

دکتر اعرابی

اتفاقات ایران غیر از دنیا است؛ میزان توجه سازمانهای بزرگ و انحصاری به منابع انسانی بسیار بیشتر از شرکتهای کوچک بخش خصوصی است. در ایران مؤسسات رقابتی، دولتی و بزرگ بیشتر از سایرین به این بحث رسیده‌اند به دلیل اینکه نمی‌توانستند مأموریت خود را به نحو احسن انجام دهند و نمی‌توانستند انتظارات جامعه را پاسخگو باشند. بالعکس آنهایی که به دنبال سود مادی بودند، همه‌شان به بدبختی دچار شدند و به نیروی انسانی نپرداختند زیرا فکر می‌کردند که کار راحتی است.

دکتر ریحانی

چیزی که ما احتیاج داریم بحث مدل های ذهنی است؛ تا زمانی که ما در

سازمان‌های دانش محور نیاز به خلاقیت و نوآوری دارند لاجرم به ایجاد سازوکارهایی می‌پردازند که به خلاقیت و نوآوری کارکنان کمک می‌کند. به‌عنوان مثال، کار تیمی را توسعه می‌دهند و ترغیب می‌کنند. در چنین شرایطی کار تیمی به خاطر جنبه‌ی تزئینی آن مورد توجه قرار نمی‌گیرد، ضرورت اقتصادی آن را تجویز می‌کند.

اگر تیم تشکیل نشود، دوره‌ی نوآوری طولانی می‌شود. از طریق تیم تبادل افکار خلاق سریعتر می‌شود و تعداد بارقه‌های ذهنی بیشتر می‌شود. این فرایند به کسب مزیت رقابتی از راه کوتاه شدن دوره‌ی نوآوری کمک می‌کند.

مراد از این مثال‌ها آن است که تحول در مدیریت منابع انسانی در عصر کنونی ناشی از الزام‌های جدید در محیط رقابت است. برای پی بردن به این الزام‌ها باید هم شرایط درون و هم برون سازمان‌ها را نگاه کنیم. یکی از نشانه‌هایی که به کمک آن می‌توان به اهمیت منابع انسانی از دیدگاه‌های مدیریتی پی برد، این موضوع است که آیا در هیأت مدیره منابع انسانی وجود دارد؟

دکتر بابایی: شاید برخی از سازمان‌ها در حال حاضر رقابت را حس نکنند، ولی ما می‌توانیم این هشدارها را به آنها بدهیم که در آینده‌ی نزدیک تجارت جهانی سراغ آنها خواهد آمد.

دکتر غفاری: شاید بحث این باشد که در بعضی سازمانها رقابت و نوآوری‌های شدید، مدیران را وادار می‌کند که توسعه منابع انسانی جزء لاینفک وظایف آنها باشد. هر اندازه شدت رقابت فزونی می‌یابد، شکار مغزها یا استعدادها و استفاده از همه‌ی توان سرمایه‌های انسانی از اقدامات حیاتی مدیران ارشد به حساب می‌آید.

دکتر اعرابی:

در همین دستگاه‌های دولتی که هیچ رقابتی ندارند، به این نتیجه رسیده‌اند که بدون آدم‌های آموزش دیده و باسواد، آن دستگاه‌ها هم نمی‌توانند اداره کنند.

دکتر آذر هوش:

در اقتصادی که تکنولوژی و ذائقه‌ی مشتریان بشدت در حال تغییر است، شما اگر کُند حرکت کنید، عقب می‌مانید. در دنیایی که با این سرعت می‌چرخد، شما



دلپذیر

گزارش همایش لانچ پیش‌غذاهای دلپذیر

تهیه و تنظیم: سمیه قادری

، سرپرست تبلیغات شرکت دلپذیر



شرکت کدبانو بودند. ایشان طی صحبت‌هایشان فرمودند: کار فروش یک کار دلی است، اما تولید هم خیلی کاری ماشینی نیست؛ تولید هم به انگیزه نیاز دارد. شرکت دلپذیر برای تولید پیش‌غذاها یک خط تولید جدید و مدرن در دست نصب دارد و تلاش دارد تا سبد محصولات جدید را با ایده‌هایی که از تیم فروش می‌گیرند متنوع‌تر گرداند.

ایشان در ادامه بیان داشتند که تولید غذایی که بتواند تمام سلیقه‌ها را پوشش دهد کار ساده‌ای نیست؛ در پشت تولید این پیش‌غذاها ماه‌ها تلاش انجام شده و پس از بررسی‌های فراوان و بهبود مداوم، این محصولات به اینجا رسیده است. قطعاً هر محصولی جای بهبود دارد و تیم فروش باید با نظراتی که از مشتریان منعکس می‌کنند، به بهبود همیشگی و نزدیک شدن به ایده‌آل مشتریان کمک می‌نمایند.

پس از سخنرانی آقای اورنگ، فیلمی از سخنرانی آقای محمداسماعیل قدس، ریاست هیأت مدیره‌ی شرکت کدبانو، در جمع فروشندگان شرکت پخش پگاه، به نمایش درآمد که در آن افراد را در سازمان‌ها به دو دسته تقسیم می‌نمود:

■ ■ ■ همایش لانچ پیش‌غذاهای دلپذیر، در روز جمعه مورخ ۱۳۹۸/۰۸/۱۰ در سالن همایش‌های هتل آرم تهران برگزار شد.

هدف از برگزاری این همایش، آشنا کردن تیم فروش با ویژگی‌های پیش‌غذاهای دلپذیر و نمایش تیزرهای جدید این محصولات و همچنین افزایش انگیزه و ایجاد شور و شوق در تیم فروش به منظور معرفی و فروش هرچه بیشتر این محصولات بوده است.

به همین منظور پس از آماده شدن تیزرهای پیش‌غذاها و همزمان با روز پخش تلویزیونی آنها، این همایش ترتیب داده شد.

در ابتدای مراسم و پس از تلاوت قرآن و پخش سرود ملی، ویدئویی از کارخانه‌ی کدبانو پخش شد که در آن کارخانه، خطوط تولید و ویژگی‌های انواع محصولات دلپذیر معرفی شد.

اولین سخنران مراسم، آقای مهندس اورنگ، مدیرعامل



سومین ویژگی، پایبندی به اصول شرکت است که اولین اصل آن صداقت است، دومین اصل تعهد سازمانی، و سومین اصل پشتکار است.

خانم نصیری در بخش دیگری از صحبت هایشان عنوان کردند که استراتژی امسال شرکت فروش دوبرابری است و این امر محقق نمی‌شود مگر اینکه تک‌تک افراد به فروش دوبرابری فکر کنند. راه رسیدن به این هدف: (۱) کنار زدن زندان‌های ذهنی (۲) برنامه‌ریزی و پایبندی به آن و (۳) انجام سریع تصمیمات است و اینکه همه‌ی ما رسالتی بالاتر از فروش داریم و آن جنگ برای یک هدف والای مشترک است.

پس از صحبت‌های خانم نصیری، آقای پرویز درگی، رئیس انجمن علمی بازاریابی ایران و مشاور بنگاه‌های اقتصادی سخنرانی کردند. طبق گفته‌های ایشان، صنعت غذا صنعت بزرگی است و شاید بیش از ۳۰۰ صنعت به آن وابسته است. صنعت غذا در ایران بجز کار کردن روی خوراک مردم، روی استراتژی بازاریابی در سطح بنگاه‌های اقتصادی نیز کار کرده است.

آقای درگی در بخشی از سخنرانی‌اش گفت: آخرین تعریف علم بازاریابی علم و هنر هرچه نزدیکتر شدن به مشتریان است. برای رسیدن به این هدف فروش بایستی دو ویژگی داشته باشد: (۱) سالم یعنی منجر به وصول مطالبات گردد و (۲) باید مؤثر باشد و تکرار شود، یعنی جذب مشتری برای بلندمدت.

طبق گفته‌های ایشان، صنعت غذا در ایران پیش‌تاز نحوه‌ی فروش مویرگی بوده و از این بابت الگوی سایر صنایع بوده است.

صف و ستاد. در شرکت‌های پخش، صف تیم فروش است و جزو شغل‌هایی است که پول درمی‌آورند و ستاد پول خرج می‌کند. بنابراین، آنهایی که پول درمی‌آورند نقش و ارزش بالاتری دارند. همچنین در بخش دیگری از صحبت‌هایشان بیان کردند که ما برای آدمها و شرکت موفق برنامه‌ریزی می‌نماییم.

در ادامه تصاویری از جوایز و افتخارات کسب‌شده‌ی شرکت دلپذیر و شرکت پخش نگاه به همراه تصاویری از جلسات شرکت پخش نگاه، تصاویر جشن قهرمانان صناعت و همچنین تصاویر تجلیل از بازنشستگان شرکت پخش نگاه به نمایش درآمد.

سپس خانم سمیرا نصیری طهران، مدیرعامل شرکت پخش نگاه، سخنرانی کردند و ضمن بیان بخش‌هایی از سابقه و تجربه‌ی کاری خود، به بیان ویژگی‌های بارز شرکت پخش نگاه پرداختند. از نظر ایشان بارزترین ویژگی نگاه ثبات آن است و طی سالیان متمادی با کمترین تغییرات به کار خود ادامه داده است. شرکت پخش نگاه در چند سال اخیر و با وجود مشکلات، خلاف مسیر رودخانه حرکت کرده و نه تنها تعدیل نیرو نداشته بلکه، توسعه داشته، کالای جدید معرفی کرده، تبلیغات گسترده داشته و حتی افزایش حقوق و همچنین پرداخت بموقع حقوق داشته است و این موضوع به دلیل دور اندیشی و آینده‌نگری رهبران این شرکت بوده است.

از نظر ایشان دومین ویژگی نگاه، نیروی متخصص آن است که به دلیل سخت‌گیری در استخدام و آموزش افراد، نیروی انسانی نگاه از سطح متوسط بازار بالاتر هستند.



نشان دادن نمونه‌ها و فیلم‌هایی از زندگی انسانهای موفق سعی در ایجاد انگیزه در تیم فروش و مدعوین داشتند. طبق گفته‌های آقای دکتر طاهری، اگر سازمانی می‌خواهد که همواره در مسیر درست بماند، می‌بایست ۵ فرایند زیر را همواره رعایت نماید:

■ پنجره‌ی شکسته: اگر در سازمانی مشکلی هر چند بسیار کوچک وجود دارد، می‌بایست به سرعت و تماماً حل شود.

■ خلق و ارائه‌ی ارزش: سازمان باید همواره خدماتی را ارائه کند که ارزشمند باشد.

■ فکر بزرگ: سازمان موفق سازمانی است که فکر بزرگ داشته باشد و همواره بتواند از تهدیدها یک فرصت جدید بسازد.

■ مشارکت تیمی: افراد داخل هر سازمان می‌بایست همواره با یکدیگر مشارکت تام داشت باشند.

■ شایستگی و پیوستگی: افراد سازمان می‌بایست دارای دانش، مهارت و شایستگی باشند و همواره تحت آموزش قرار بگیرند. در واقع شانس زمانی به انسان روی می‌آورد که از شایستگی خود در فرصت مناسب استفاده نماید.

در ادامه‌ی برنامه، جهت تغییر روحیه‌ی حضاران، میثم درویشان پور، یکی از برنده‌های مسابقه‌ی استندآپ کمدی برنامه‌ی خندوانه، به اجرای استندآپ پرداخته و با شاد نمودن فضا، خستگی را از حضار دور نموده و مدعوین با انرژی بیشتر برای قسمت اصلی این برنامه که در واقع هدف برگزاری همایش هم بوده است، آماده شدند، یعنی: پخش و معرفی تیزرهای جدید غذاهای دلپذیر.

در این بخش ۴ تیزر جدید برای پیش‌غذاهای دلپذیر پخش شد و پس از آن سروش جمشیدی، بازیگر تیزرهای پیش‌غذاها در جمع مدعوین حاضر شده و ضمن بیان توضیحاتی در مورد فرایند تولید این تیزرها، ابراز امیدواری کردند که حضور ایشان به افزایش فروش این محصولات کمک کند و از طرفی اعتبار دلپذیر هم به بیشتر دیده شدن ایشان کمک نماید.

پس از صحبت‌های آقای جمشیدی مراسم پایان یافت و حضار پس از گرفتن عکس‌های یادگاری، به صرف ناهار مشغول شدند.

آقای درگی در بخشی از صحبت‌هایشان بیان کردند که یکی از کتاب‌هایشان با عنوان: "آینده‌پژوهی در کسب‌وکار" را به آقای قدس تقدیم کرده‌اند به این دلیل که جزو معدود افرادی هستند که در شرکتشان دیده‌اند و به تصویر کشیدن آینده را در ایران پیاده کرده‌اند.

ایشان در ادامه مدل ۴۵۴ خود را که بر اساس تجربه‌ی شرکت‌های موفق بنا شده است، تشریح نمودند. طبق این مدل ۴ نوع شایستگی در شرکتها وجود دارد: (۱) شایسته‌گزینی، (۲) شایسته‌پروری، (۳) شایسته‌سالاری، و (۴) شایسته‌گماری (job rotation).

همچنین ۵ ویژگی جذب و حفظ نیرو در شرکت‌ها شامل: (۱) صداقت، (۲) هوش، (۳) شور، (۴) شعور، و (۵) انرژی می‌باشد.

در نهایت افراد در سازمانها بایستی ۴ نوع مهارت داشته باشند: (۱) مهارت بینشی (ادراکی)، (۲) مهارت فنی، (۳) مهارت ارتباطی، و (۴) مهارت حسی.

پس از این سخنرانی و استراحت، قسمت دوم برنامه آغاز شد.

در این قسمت خانم کمالی، مدیر محصول سس‌های سالاد و پیش‌غذاها به بیان ویژگیهای پیش‌غذاها پرداخته و این محصولات را از حیث موارد زیر بررسی کردند:

■ چرایی اضافه شدن گروه پیش‌غذا در سبد محصولات دلپذیر

■ نتایج نظرسنجی در خصوص کیفیت گروه پیش‌غذا

■ معرفی هر یک از محصولات این گروه شامل: تاریخچه، ترکیبات، خواص و مزایا

■ مشخصات فنی محصولات

■ ضرایب فروش، قیمت و تخفیفات گروه پیش‌غذا

■ تأکید بر تمرکز بر گروه پیش‌غذا با توجه به کیفیت، قیمت و تخفیفات مناسب و نیز تبلیغات

پس از آن دکتر حسین طاهری، مدرس مرکز کارآفرینی دانشگاه صنعتی اصفهان به عنوان سخنران میهمان، سخنرانی کرد. ایشان با بیان جملات انگیزشی و در کنار آنها



جشن تجلیل از بازنشستگان پگاه

رحیم معینی نالگیاشری (رییس واحد منابع انسانی)

■ ■ ■ ۲۹ آذر هزار سیصد نود و هشت مصادف با سی و ششمین سالگرد تاسیس شرکت پخش پگاه بود که به رسم چند سال اخیر، همکاران محترم بازنشسته شرکت گرد هم آمده و در فضای کاملاً صمیمانه با حضور مدیران شرکت ساعات خوشی را تجربه کردند.



این مراسم به پاس قدردانی از سال‌های تلاش و زحمات همکاران بازنشسته، هر ساله در سالروز تاسیس شرکت پگاه برگزار می‌گردد. در ابتدای مراسم جناب آقای باستانی به نمایندگی از هیات مدیره محترم شرکت، ضمن خوش آمدگویی، به تشریح وضعیت و موفقیت‌های شرکت در سال‌های اخیر پرداختند.



مراسم امسال جشن گرامیداشت مقام بازنشستگان شرکت تحت تاثیر فقدان یکی از بهترین و صدیق‌ترین همکاران شرکت قرار داشت. امیر حسن دوست مدیر فروش بازنشسته شرکت که دیگر در جمع ما حضور نداشته و رخ در نقاب خاک کشیده است و نبود ایشان کاملاً در مراسم نمایان بود و غم بزرگی است که همواره با مجموعه شرکت پخش پگاه خواهد ماند.



در مراسم امسال آقایان منصور خلجی پیربلوطی و اروجعلی عطایی به جمع بازنشستگان شرکت ملحق شده بودند و حضور ایشان در مراسم نکات جالب توجه بود.

در ادامه مراسم هر یک از همکاران بازنشسته به ذکر خاطراتی از سال‌های فعالیت خود در شرکت پرداختند و نکات ارزشمندی هم در مورد ویژگی‌های شرکت پخش پگاه مطرح کردند.

در پایان مراسم نیز به رسم هر سال با اهدا لوح و هدایایی از بازنشستگان شرکت تجلیل به عمل آمد.

اندیشه‌های الهام بخش

مثبت نگری

در بیمارستانی، دو بیمار در یک اتاق بستری بودند. یکی از بیماران اجازه داشت که هر روز بعد از ظهر یک ساعت روی تختش که کنار تنها پنجره اتاق بود بنشیند ولی بیمار دیگر مجبور بود هیچ تکانی نخورد و همیشه پشت به هم‌اتاقی‌اش روی تخت بخوابد. آنها ساعتها با هم صحبت می‌کردند؛ از همسر، خانواده، خانه، سربازی یا تعطیلاتشان با هم حرف می‌زدند و هر روز بعد از ظهر، بیماری که تختش کنار پنجره بود، می‌نشست و تمام چیزهایی که بیرون از پنجره می‌دید، برای هم‌اتاقی‌اش توصیف می‌کرد. پنجره، رو به یک پارک بود که دریاچه‌ی زیبایی داشت. مرغابیها و قوها در دریاچه شنا می‌کردند و کودکان با قایقهای تفریحی شان در آب سرگرم بودند. درختان کهن، به منظره‌ی بیرون، زیبایی خاصی بخشیده بود و تصویری زیبا از شهر در افق دور دست دیده می‌شد. همان‌طور که مرد کنار پنجره این جزئیات را توصیف می‌کرد، هم‌اتاقی‌اش چشمانش را می‌بست و این مناظر را در ذهن خود مجسم می‌کرد و روحی تازه می‌گرفت. روزها و هفته‌ها سپری شد. تا اینکه روزی مرد کنار پنجره از دنیا رفت و مستخدمان بیمارستان جسد او را از اتاق بیرون بردند. مرد دیگر که بسیار ناراحت بود تقاضا کرد که تختش را به کنار پنجره منتقل کنند. پرستار این کار را با رضایت انجام داد. مرد به آرامی و با درد بسیار، خود را به سمت پنجره کشاند تا اولین نگاهش را به دنیای بیرون از پنجره بیندازد. بالاخره می‌توانست آن منظره‌ی زیبا را با چشمان خودش ببیند ولی در کمال تعجب، با یک دیوار بلند مواجه شد! مرد متعجب به پرستار گفت که هم‌اتاقی‌اش همیشه مناظر دل‌انگیزی را از پشت پنجره برای او توصیف می‌کرده است. پرستار پاسخ داد: ولی آن مرد کاملاً نابینا بود.

زن و مرد

روزی از دانشمندی ریاضیدان، نظرش را درباره‌ی زن و مرد پرسیدند.
جواب داد:

اگر زن یا مرد دارای (اخلاق) باشند، پس مساوی هستند با عدد یک = ۱

اگر دارای (زیبایی) هم باشند، پس یک صفر جلوی عدد یک می‌گذاریم = ۱۰

اگر (پول) هم داشته باشند، دو تا صفر جلوی عدد یک می‌گذاریم = ۱۰۰

اگر دارای (اصل و نصب) هم باشند، پس سه تا صفر جلوی عدد یک می‌گذاریم = ۱۰۰۰

ولی اگر زمانی عدد یک رفت (اخلاق)، چیزی بجز صفر باقی نمی‌ماند و صفر هم به تنهایی هیچ نیست، پس آن انسان هیچ ارزشی نخواهد داشت!



داستان آموزنده‌ی شیطان و فرعون:

فرعون پادشاه مصر ادعای خدایی می‌کرد. روزی مردی نزد او آمد و در حضور همه خوشه‌ی انگوری به او داد و گفت: اگر تو خدا هستی، پس این خوشه را تبدیل به طلا کن. فرعون یک روز از او فرصت گرفت. شب هنگام در این اندیشه بود که چه چاره‌ای بیندیشد و همچنان عاجز مانده بود که ناگهان کسی در خوابگاهش را به صدا درآورد. فرعون پرسید کیستی؟ ناگهان دید که شیطان وارد شد. شیطان گفت: خاک بر سر خدایی که نمی‌داند پشت در کیست، سپس وردی بر خوشه‌ی انگور خواند و خوشه‌ی انگور طلا شد! بعد خطاب به فرعون گفت: من با این همه توانایی لیاقت بندگی خدا را نداشتم، آن وقت تو با این همه حقارت ادعای خدایی می‌کنی؟ پس شیطان عازم رفتن شد که فرعون گفت: چرا انسان را سجده نکردی تا از درگاه خدا رانده شدی؟ شیطان پاسخ داد: زیرا می‌دانستم که از نسل او همانند تو به وجود می‌آید.



رحم و مروت

یک پیر مرد کارگر که تقریباً ۵۰ سال داشت، در گوشه‌ای از شهر زندگی می‌کرد. روزگار این مرد بیچاره چندان خوب نبود. مرد بیچاره روز می‌رفت کار می‌کرد. روزانه هر اندازه که کار می‌کرد، شب همان را غذا با خود می‌آورد و حتی بعضی روزها نمی‌توانست نفقه‌ی خانواده‌ی خودش را تأمین کند و شب را گرسنه تا صبح سر می‌کرد. یک روز این پیرمرد تا شام کار کرد. شام، هنگام برگشت به خانه سه قرص نان از نانوائی با خود گرفت اما در وسط راه ناگهان صدای سگی را شنید. دلش آرام نگرفت و رفت ببیند اوضاع از چه قرار است. دید که در یک خرابه، سگی با چند توله‌ی خود خوابیده و از گرسنگی توان حرکت در جانش نمانده است. در همین موقع مرد از نانی که برای خانواده‌ی خود گرفته بود، یک دانه را پیش سگ انداخت. سگ با خوردن این نان تا اندازه‌ای توان حرکت پیدا کرد. مرد نان دوم را نیز به سگ داد و بالاخره با یک نان به خانه برگشت. وقتی که زنش پرسید که امروز چه شده؟ گفت که امروز کار نبود. بعد از گذشت چند روز این مرد چنان سرمایه‌دار شد که صاحب چند تا دکان در آن شهر شد به طوری که مردم از این کار حیرت کرده بودند. خود مرد همچنان حیران بود که چطور به یک باره رحمت خدا بر او نازل گشته است؟ بعد از فکر زیاد دریافت که این همه ثروت، نتیجه‌ی همان روزی بود که به آن سگ رحم کرده بود.



دلیپذیر®

از سال ۱۳۲۸



کنسرو ماهی تون در روغن گیاهی



دلپذير

از سال ۱۳۲۸





وزن خالص: ۹۵۰ گرم تعداد در شیرینک: ۶ عدد	مایونز شیشه بزرگ
وزن خالص: ۴۶۰ گرم تعداد در شیرینک: ۱۲ عدد	مایونز شیشه متوسط
وزن خالص: ۳۰۰ گرم تعداد در شیرینک: ۱۸ عدد	مایونز فشاری
وزن خالص: ۲۱۵ گرم تعداد در شیرینک: ۲۴ عدد	مایونز شیشه کوچک



وزن خالص: ۳۸۵ گرم تعداد در شیرینگ: ۲۴ عدد	لوبیا با قارچ
وزن خالص: ۳۸۵ گرم تعداد در شیرینگ: ۲۴ عدد	نخودسبز
وزن خالص: ۳۸۵ گرم تعداد در شیرینگ: ۲۴ عدد	ذرت

وزن خالص: ۳۸۵ گرم تعداد در شیرینگ: ۲۴ عدد	لوبیا چیتی
وزن خالص: ۳۸۰ گرم تعداد در شیرینگ: ۲۴ عدد	مایه ماکارونی
وزن خالص: ۳۸۰ گرم تعداد در شیرینگ: ۲۴ عدد	خوراک بادمجان

محصولات غذایی شرکت بابک جم



کنجدی

لوکوم (راحت الحلقوم)

تیرازه



گل سرخ و سیاه دانه



آبنبات زنجبیلی

سیمون

coming
soon



DEL chewing gum



Dr.Dent



محصولات سلولزی

دکتر دنت

در نهایت تمیزی

دلپذیر

از سال ۱۳۲۸

