

کارآفرینی و مدیریت کسب و

کار

استاد باستانی

جزوه تک درس

سطوح مدیریتی در کسب و کار

در کسب و کارها مدیران در داخل ساختار سلسله مراتبی که از مدیر عامل تا سرکارگر ادامه پیدا می کند وظایف مختلف را ، در سطوح متفاوتی اجرا می کنند . مدیرانی ه آنها را مدیران راس یا رده عالی می نامند ، خیلی بیشتر با مدیریت استراتژیک مشغول بوده ، مدیران رده میانی هم برای تحقق بخشیدن به وظایف جداگانه مدیریت اهتمام می ورزند . میزان رده پایین هم خیلی بیشتر برای اجرای فعالیت های روزانه، هفتگی و ماهانه تلاش می کنند.

مدیریت استراتژیک و مدیریت بلند پایه عالی

سطح مدیریتی است که به میزان بسیار زیادی تنظیم کننده روابط بین سازمان با محیط بوده و با تمامی کسب و کار مرتبط است. مدیریت استراتژیم ، فرآیند انتخاب و اجرای مناسب ترین شیوه حرکت بین سازمان و محیط است که برای تحقق پذیری اهداف کسب و کار ، محیط را تجزیه و تحلیل نموده ، امکانات و قابلیت های کسب و کار را مشخص می کند . در مرحله اول مدیریت استراتژیک ، از طرف مدیریت راس ، در راستای اهداف اتخاذ شده کسب و کار فعالیت های تجزیه و تحلیل محیط ، ارزیابی کسب و کار ، بررسی استراتژهای گزینه های و انتخاب استراتژی مناسب قرار می گیرد . در نتیجه این فعالیت ها و انتخاب استراتژی و یا استراتژی هایی که تعقیب خواهد شد تعیین می گردد. مرحله دوم مدیریت استراتژیک ، کوشش های ایجاد سیاست) Policy (و بررسی ساختار مناسب را در بر می گیرد. به عبارتی در این مرحله ، فعالیت های مرتبط با قبولاندن استراتژی طراحی شده به مدیریت های رده میانی و زیرین ایجاد سیاست هایی که در اجرا تعقیب خواهد شد و تشکیل دادن مناسب ترین ساختار سازمانی انجام می گیرد. در سومین و آخرین مرحله نیز ، کنترل و ارزیابی انجام می گیرد . در این مرحله مناسب بودن استراتژی انتخاب شده سیاست و ساختار ایجاد شده و نتایج بدست آمده از اجرا با اهداف سازمانی تحقق و بررسی می گردد.

مدیریت وظیفه ای / مدیریت رده میانی

وظایف کسب و کار ، هر یک می تواند موضوع جداگانه مدیریتی باشد. برای مثال مدیریت بازاریابی ، مدیریت تولید ، مدیریت مالی و مدیریت منابع انسانی. به این نوع مدیریت که ، به کسب و کار نه به صورت یکپارچه ، بلکه به صورت بخش می پردازد و بیشتر مدیران بخش ها آن را به جا می آورند مدیریت وظیفه ای می نامند . از منظر دیگر، به عنوان حیطه مدیریتی نیز می تواند ، تعریف بشود که استراتژی سیاست و اهداف تعیین شده در سطح مدیریت استراتژیک به اجرا گذاشته می شود با حرکت از اینجا ، مدیریت وظیفه ای را می توان مدیریت عملیاتی (Operational) نیز نامید.

مدیریت بازاریابی:

بازاریابی ، به منظور ارضای نیازهای مصرف کننده گان موجود یا احتمالی و تحقق بخشیدن به اهداف کسب و کار ، تمامی فعالیت های کسب و کار را در بر می گیرد که جریان کالا و خدمات را از تولید کننده به سوی مصرف کننده هدایت می کند و قبل از تولید شروع و بعد از فروش نیز ادامه می یابد.

مدیریت تولید:

تولید ، به طور خلاصه تبدیل عواما مادی و بشری به کالا یا خدمات است.

مدیریت مالی و حسابداری:

امور مالی ، تمامی فعالیت های مرتبط با تامین نقدینگی مورد نیاز کسب و کار با شرایط مناسب و استفاده موثر از آن را در بر می گیرد.

مدیریت منابع انسانی:

راه و روش تامین منابع انسانی مورد نیاز برای کسب و کار و به دست آوردن حداکثر فایده از منابع را در بر می گیرد.

مدیریت برنامه یا طرح (Program) / مدیریت رده پایین:

مدیریت برنامه ، مربوط به فعالیت هایی می باشد که مدیران رده پایین کسب و کار انجام می دهند.

مدیر:

مدیر به طور کلی فردی است که یک کار یا کسب و کار و یا قسمتی از آن را به سمت اهدافی معین جهت داده و وظیفه ارزیابی نتایج فعالیت ها را بر عهده دارد ، به عنوان شخصی تعریف می شود که برای در میان نهادن کالات و خدمات بر اساس تعلق داشتن سود و ریسک آن به دیگران ، عوامل تولید را تامین کردن و آنها را به قصد برآورده ساختن نیازی شخصی مشخص جهت می دهد . در عین حال می توانیم بگوییم ، هر کسی که برنامه ریز ، دستور دهنده و یا دارای اختیار نظارت بر آنهاست مدیر می باشد (پیتز دراکر) (مدیر را به عنوان) شخص مسئول اجرا و عملکرد مبتنی بر دانش (تعریف می کند).

مدیریت، وظیفه ای و مدیریت رده میانی
معاونین مدیر عامل مدیران
حوزه (منطقه) مدیران قسمت
و معاونین

مدیریت برنامه و مدیریت رده پایین
سرپرستان قسمت
سرکارگرا ها

اپراتور ها، کارگران ساده، کارگران کارکنان ماهر، متخصصان، تکنسین ها

زیرا مدیری که دارای دانش است سایر منابع را نیز می تواند دارا شود . اما انسانی که از دانش (معلومات) لازم برخوردار نیست. معلوم نیست که بتواند سایر منابع را نیز به شکلی موثر داشته باشد. کیفیت و مهارت هایی که مدیران به آن نیاز دارند در طی زمان تغییر کرده به طوری که ، گاهی مهارت های فنی ، گاهی مهارت های انسانی و گاهی مهارت های ادراکی اهمیت پیدا می کند. باید توجه داشت که این مهارت ها بیشتر با توجه به سطوح مدیریتی تغییر می نماید. مهارت هایی را که مدیران رده عالی بیشتر به آن نیازمند هستند به ترتیب اولویت مهارت های ادراکی ، انسانی و فنی می باشند ، در حالی که مهارت هایی که مدیران رده پایین به آن نیاز بیشتری دارند به ترتیب مهارت های فنی ، انسانی و ادراکی می باشد.

ویژگی های مورد استفاده در سطوح مدیریت:

مدیر به واسطه دیگران کار می کند ، یعنی فردی است که به واسطه دیگران به اهداف خود دست می یابد. بنابراین نخست اهداف پدید آمده ، سپس برای رسیدن به این اهداف،انجام فعالیت های مورد لزوم با همکاری و یاری یک گروه انسانی ، انجام فعالیت هایی که لازم است مورد بحث می باشد. این فعالیت های مورد بحث هم ، به عنوان برنامه ریزی ، سازماندهی ، هدایت ، هماهنگی و نظارت می تواند بیان گردد. این وظایف در عین حال دلیل وجود مدیر را هم تشکیل می دهد. اثر بخشی و کارآیی یک مدیر نیز با گرد هم آوردن ابزار ، ادوات مورد استفاده کارکنان و گروه های کاری به صورت هماهنگ امکانپذیر می باشد. بعد از این توضیحات مدیر را می توان به عنوان فردی تعریف کرد که ، در زمان

مشخصی ، برای تحقق بخشیدن اهداف تعیین شده ، عوامل تولید مادی و انسانی تحت امر خود با در نظر گرفتن تغییرات و تحولات محیطی جهت داده و مسئول بهره وری منابع است.

بنا به این تعریف سرکارگری که در پایین ترین رده سلسله مراتب فرماندهی قرار دارد و همچنین سرپرست هم از این نظر که در موقعیتی قرار داد که کار را به واسطه دیگران انجام می دهد ویژگی مدیر را کسب می کنند. گاه گاهی این افراد که به عنوان مدیر حرفه ای نامیده می شوند ، اشخاصی هستند که با پیشه کردن کارمدیریت برای خودشان ، بدون این که مالک کسب و کار باشند هر کاری را که کارآفرین می کند انجام داده و در قبال این خدمات دستمزد دریافت می کنند. تحولات اقتصادی و تکنولوژیکی و تغییرات در شرایط اجتماعی ، سیاسی و حقوقی ، محیطی و وابسته به اینها تغییرات به وجود آمده در فعالیت های کسب و کار و ساختارهای سازمانی ، نیاز به افراد (مدیران) آموزش دیده در واحدهای اقتصادی که کسب و کار نامیده می شود به شیوه ای که این واحدهای اقتصادی را به شکل موفق به اهدافشان برسانند افزایش پیدا کرده و در نتیجه اینها نیز با حرفه شدن کار مدیریت ، مدیران حرفه ای پدید آمده است. مدیر ، در حین پیش بردن فعالیت ها با روابطی که با اشخاص و گروه های بسیاری در داخل و خارج کسب و کار خواهد داشت ، گاهی با آن ها همکاری و گاهی هم مجبور خواهد شده که با آنها مقابله کند . مدیران با فعالیت مشترک با دیگر انسان ها ، فعالیت هایی نظیر برنامه ریزی ، تصمیم گیری ، انگیزش کارکنان.

فعالیت های مدیریتی در کسب و کارها:

در مجموع ، مدیریت عبارت است از فرآیند به کارگیری موثر و کارآمد منابع مادی و انسانی بر مبنای یک نظام ارزشی پذیرفته شده که از طریق برنامه ریزی ، سازماندهی ، مدیریت منابع انسانی ، هدایت و کنترل عملیات برای دستیابی به اهداف تعیین شده ، صورت می گیرد. با توجه به این که کارکردها و وظایف مدیریت در کسب و کارهای کوچک ، از اهمیت زیادی برخوردار است ، هر یک از این وظایف در این فصل به تفکیک مورد بررسی قرار می گیرد.

1- برنامه ریزی

برنامه ریزی عبارت از تعیین هدف و پیش بینی راه های رسیدن به آن است . برنامه ریزی از وظایف بسیار مهم مدیران است که با دیگر وظایف آنان نیز ارتباط دارد . در واقع ، نیاز به برنامه ریزی از این مسئله ناشی می شود که همه ی سازمان ها با فعالیت در محیطی پویا ، متراصد آن اند که منابع محدود خود را برای رفع نیازهای متنوع و رو به تزاید خود مصرف کنند . پویایی محیط و وجود تلاطم در آن و عدم

اطمینان ناشی از تغییرات محیطی ، بر ضرورت انکار ناپذیر برنامه ریزی می افزاید . برنامه ریزی مستلزم آگاهی از فرصت ها و تهدیدهای آتی ، و پیش بینی شیوه ی مواجهه با آن هاست .
با توجه به دیدگاه های ارائه شده ، عناصر مختلفی را می توان برای برنامه ریزی بیان کرد که در این میان دو عنصر مهم در برنامه ریزی از اهمیت بیشتری برخوردارند .

هدف :

-هدف ، خروجی های (نتایج) مطلوب برای افراد ، گروه ها و کل سازمان است .-هدف، جهت کلی و معیارهای ارزیابی عملکرد کسب و کار را فراهم می کند.

برنامه ها:

مستنداتی که چگونه دسترسی به اهداف را به طور فهرست وار بیان می کنند .
این که منابع به طور مطلوب تخصیص داده شوند و برنامه ی زمان بندی شده برای انجام فعالیت ها تدوین گردد.

برنامه های کسب و کار برای تحقق اهداف سازمان ، در قالب استراتژی تنظیم می گردند . استراتژی کسب و کار عبارت است از انتخاب ایده ها و دارایی ها برای دستیابی به اهداف بلند مدت ، تا زمانی که اهداف کسب و کار مشخص نشده باشد ، هر کوششی در جهت تدوین استراتژی بی ثمر خواهد بود استراتژی ، راه دستیابی به چشم انداز کسب و کار است و چشم انداز نیز تصویر سازمان در دوره ی زمانی 10 تا 20 سال آینده است.

برنامه ریزی در یک کسب و کار ، نیازمند طی مراحل متعددی است که این مراحل در قالب نمودار 5-1 ارائه می شود.

در مجموع فرآیند برنامه ریزی با توجه به عناصر بیان شده ، داران سه مرحله به شرح زیر است:

1- ماموریت سازمان 2- تدوین استراتژی 3- اجرای استراتژی

1-ماموریت سازمان:

بیانیه ای کلی که فلسفه ی وجودی کسب و کار را تشریح می کند و اهداف سازمان باید بر اساس آن بنا شود (عنوان هر سازمان بیانگر ماموریت هر سازمان است .) بیانیه ماموریت مشخص می کند که محصولات و مشتریان چه هستند و چگونه شرکت یا سازمان مورد نظر از سایر رقبا یا سازمان ها متمایز می شود.

تدوین استراتژی:

مدیران در این مرحله ضمن تجزیه و تحلیل نقاط قوت و ضعف سازمان و تهدیدات و فرصت های محیطی ، راهبردهایی را که برای دستیابی به ماموریت تعیین شده مورد نیاز است ، مشخص می سازد.

اجرای استراتژی:

مدیران باید تصمیم بگیرند که چگونه منابع سازمان را بین گروه ها و واحدهای مختلف سازمانی تخصیص دهند ، به گونه ای که از دستیابی به استراتژی مورد نظر اطمینان حاصل شود. بر اساس این مرحله سه گانه ، ابتدا بایستی مأموریت سازمان تدوین شود و سپس استراتژی متناسب با آن مشخص گردیده و با استفاده از تکنیک های برنامه ریزی ، این استراتژی ها به اجرا در آیند. (مقیمی ، 1388 صص 82-81). شاید این سوال برای خیلی ها پیش آمده باشد که چرا باید برنامه ریزی صورت گیرد ؟ در پاسخ باید گفت که دلایل این کار متعدد است ، از مجملع این که برنامه ریزی جهت دهنده است ، تاثیر تغییر را کاهش می دهد ، ائتلاف منابع را حداقل می سازد و استانداردهای مورد استفاده در کنترل تعیین می کند.

در یک تقسیم بندی کلی ، برنامه ها را می توان به دو دسته ی برنامه های استراتژیک یا جامع و برنامه های تاکتیکی تقسیم کرد. در برنامه ریزی استراتژیک ، اهداف و خطوط کلی کسب و کار مشخص می شود و برنامه ریزی تاکتیکی به موضوعات اجرایی می پردازد. برنامه ریزی استراتژیک چارچوب و اساسی به دست می دهد که عملیات و برنامه های جزئی سازمان را شکل می دهد و به آنها جهت می بخشد

2-سازماندهی

سازماندهی فرآیندی است که طی آن ، با تقسیم کار میان افراد و گروه های کاری و ایجاد هماهنگی میان آن ها ، برای کسب اهداف تلاش می شود . به عبارت دیگر ، سازماندهی به معنی چینش فعالیت های کسب و کار به گونه ای است که این فعالیت به طور نظام یافته به اهداف کسب و کار کمک کنند (Dessler;1999;P.144).

با توجه به این تعریف، فرآیند سازماندهی مشتمل بر سه مرحله ی ذیل است:

1-طراحی و تعریف کارها و فعالیت های ضروری.

2-دسته بندی فعالیت ها بر حسب مشاغل و پست های سازمانی تعریف شده.

3-برقراری رابطه میان مشاغل و پست های سازمانی تعریف شده.

حاصل فرآیند سازماندهی ، ساختار سازمانی است که مشتمل بر مجموعه ی روابط ، مقررات و قوانینی است که حتی اگر به طور غیررسمی شکل گرفته باشند ، به طور رسمی تصویب می شوند و فعالیت های افراد برای کسب اهداف مشترک سازمانی را شکل می دهند (رضائیان ، 1379 ، ص 277 - 278).

ساختار سازمانی ، طراحی سازمان است که واحدها ، بخش ها ، شعبات و هر آنچه را هر یک از آن ها انجام می دهند و مسئول آن اند شامل می شود و الگویی رسمی است که چگونگی گروه بندی مشاغل و افراد را نشان می دهد (Cornwall&perman;1990;P.108).

پیتر دراکر ساختار سازمانی را مناسب ترین فضا برای ایجاد کارآفرینی می داند (مقیمی ، 1383، ص 210).

ساختار سازمانی دارای عناصر مختلفی است که در این میان سه بعد ساختار سازمانی از اهمیت بالاتری برخوردارند که عبارت اند از:

1- پیچیدگی: کسب و کارها دارای تقسیم کار ، عانوین مختلف شغلی ، تقسیمات و واحدها ، سطوح سلسله مراتبی و مهارت ها هستند که میزان پیچیدگی ساختار سازمانی آن ها از طریق معیارهای زیر قابل اندازه گیری است:

1-1- تفکیک افقی:

شامل تعداد واحدهای فرعی سازان ، تعداد تخصص های حرفه ای و سطح آموزش حرفه ای است.

1-2- تفکیک عمودی:

هر چه تعداد سطوح سلسله مراتبی در کسب و کار بیش تر باشد ، پیچیدگی ساختار سازمانی نیز بیش تر است.

1-3- پراکندگی جغرافیایی:

ع ر چه فعالیت ها و پرسنل از نظر جغرافیایی پراکنده تر باشند ، پیچیدگی سازمانی نیز بیش تر است.

1-4- محیط

هر چه پیچیدگی محیط بیش تر و پیش بینی پذیر بودن آن مشکل تر باشد ، کسب و کارها نیز تمایل به پیچیده تر شدن دارند.

2- رسمیت: رسمیت عبارت است از حدی که قوانی ، خطی مشی ها و رویه ها برای کسب و کار به وجودآمده باشد و در فرآیند عملیات کسب و کار نیز به کار گرفته شوند . رسمین در کسب و کار وقتی زیاد استکه رویه های رسمی زیاد باشد و شیوه های انجام کار به طور دقیق مشخص شده باشد.

3- تمرکز: تمرکز به چگونگی توزیع قدرت و کانون های اختیار تصمیم گیری درون کسب و کار اشاره دارد. در سازمان های متمرکز بیش تر تصمیمات از طریق سلسله مراتب فرماندهی اتخاذ می گردد ، در حالی که در واحدهای غیر متمرکز ، تصمیم گیری به مدیران صفی واگذار می شود و یا تصمیمات با مشارکت زیردستان اتخاذ می گردد . در کسب و کارهایی که تمرکز خیلی زیاد است ، پرسنل سطوح پایین تر تصمیمات کم تری می گیرند و تصمیمات از قوانین و خطی مشی های وضع شده تبعیت می کنند.

انتخاب ساختار مناسب برای کسب و کار مخاطره آمیز، در توانایی سازمان برای دستیابی به اهداف بلند مدت تاثیر حیاتی دارد. ساختار درونی سازمان همچنین بر کارایی و اثر بخشی کسب و کار تاثیر گذار است . ساختار سازمانی به ویژه در زمانی که کسب و کار دارای ماهیت خانوادگی ، است از اهمیت بیشتری برخوردار است . کسب و کارهای جدید و کوچک ، اغلب از ساختار ساده که تنها یک فرد دارای قدرت و اختیار رسمی است ، استفاده می کنند . ساختار ساده در مرحله اول ، ساختاری مناسب و کارآمد است ، اما

زمانی که سازمان با محیط مبهم و پیچیده مواجه می شود و رشد می یابد ، این نوع ساختار کارآمدی خود را از دست می دهد.

سازماندهی به معنی چینش فعالیت های کسب و کار به گونه ای است که این فعالیت ها به طور نظام یافته به اهداف کسب و کار کمک کنند.

بنابراین ، باید ساختار سازمانی را بر حسب نیازهای جدید سازمان و تغییراتی که به تدریج در راهبردهای آن ایجاد می شود ، اصلاح کرد. نوع سازمان و ساختار سازمانی ، تاثیر زیادی بر فرآیند مدیریت آن دارد ، زیرا تعداد و نوع مسائلی که هر مدیر با آن سر و کار دارد ، به نوع سازمان و اندازه ی آن بستگی دارد. برای مثال مدیران سازمان های کوچک ، با مسائلی در مورد تقسیم کار ، تعیین مسئولیت ها و حیطه ی نظارت سر و کار دارند و مشکل عمده ی آنان این است که گروهی از مدیران ورزیده را برای اداره ی سازمان بیابند . مدیران سازمان های متوسط ، بیشتر با مشکل ایجاد ساختار وظیفه ای ، تامین نیروی انسانی متخصص و ایجاد هماهنگی بین آنها سر و کار دارند و سازمان های بزرگ ، درگیر مسائل مربوط به تمرکزند . در واقع ، هر چه سازمان بیشتر توسعه می یابد ، ایجاد هماهنگی بین واحدهای مختلف آن دشوارتر می شود (رضائیان ، 1384 ، ص 276-279) .

در یک تقسیم بندی کلی ، ساختار سازمان ها را می توان به دو دسته اصلی تقسیم کرد:

1-ساختار بوروکراتیک

2-ساختار ارگانیکی

1-در یک ساختار بوروکراتیک ، قدرت ، دانش و داده ها در سطح عالی سازمان متمرکز می شود و ساختاری منطقی و غیر شخصی است که مبتنی بر تصمیم گیری متمرکز ، مقررات و رویه های رسمی ، انجام فرآیندهای سازمانی ، در حالتی رسمی و یکسان و وظایف تخصصی شده ، بنا گردیده است.

2-یک سازمان کارآفرین ، خواهان اجتناب از ساختار بوروکراتیک و مکانیکی و استقرار ساختار ارگانیکی است ، زیرا ساختار ارگانیکی ، نوآوری و کارآفرینی را در سازمان افزایش می دهد. ساختار کارآفرینانه ی ارگانیکی دارای دگرگون پذیری و انعطاف ، حداقل سلسله مراتب و صرفاً مقرر ضروری است و بر مرز گستری افقی تاکید دارد . هدف از ساختار ارگانیکی ، حفظ نوآوری و بهره وری در سازمان است که برای حمایت از چنین ساختاری ، به توانمند سازی به عنوان بخشی از استراتژی سازمانی توجه می شود. (Cornwall&Pelman;1990;pp.108-109).

«کورنوال و پرلمن» با استفاده از 5 معیار ، سازمان های کارآفرینانه را از جهت ساختار سازمانی با سازمان های سنتی مورد مقایسه قرار می دهند:

جدول: مقایسه ساختار سازمانی کسب و کارهای کارآفرینانه و سنتی

کسب و کار های کارآفرینانه	کسب و کارهای سنتی
تمرکز پایین ، توانمندسازی دیگران	اختیار بسیار متمرکز ، سلسله مراتب رسمی
رسمیت پایین	رسمیت بالا (هماهنگی فعالیت ها بوسیله ی مقررات رسمی اداره می شود)
تیم های خود مدیریتی مستقل	واحد های وظیفه ای
ساختار سازمان ، همکاری در درون سازمان را افزایش می دهد	ساختار سازمان روابط خصمانه را در سازمان افزایش می دهد
پیچیدگی کم و شرح مشاغل کم ، کارکنان ممکن است متخصص باشند ، اما به صورت تیمی کار می کنند	پیچیدگی زیاد است ، تخصصی کردن کارها با ارزش است

در مجموع ، سازمان های کارآفرینانه سه نوع تغییر اساسی برای کاهی تأثیرات منفی بوروکراسی غیرکارکردی و ارتقاء نوآوری ، خلاقیت ، فرصت گرایی و اعمال ریسک مورد توجه قرار می دهند که عبارتند از : لایه های ساختاری کمتر ، استفاده بیشتر از تیم ها و کوچک سازی.

3-مدیریت منابع انسانی

مدیریت منابع انسانی به عنوان سومین کارکرد مدیریت ، شامل تمام فعالیت هایی می شود که از جذب تا بازنشستگی کارکنان می باشد . با استفاده از این کارکرد ، سازمان تلاش می کند تا از منابع انسانی برای دستیابی به اهداف در سطح عملکردی بالا استفاده کند.

به همین منظور ابتدا بایستی برای مشاغلی که در بخش سازماندهی طراحی گردیده ، با استفاده از فرایند تجزیه تحلیل شغل (کارشکافی) برای هر شغل، شرح شغلی نوشته شود ، و بعد از آن نوبت به تنظیم شرایط احراز شغلی می رسد.

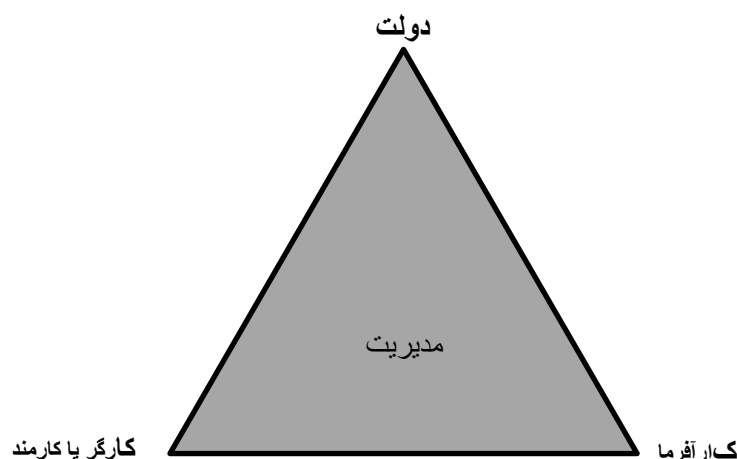
در مرحله بعد با استفاده از روش های مختلف ، با درج آگهی و ... از متقاضیان استخدام دعوت می گردد و در یک فرایند چند مرحله ای ، افراد مورد نظر با توجه به ویژگی مطرح شده در شرایط احراز ، تطبیق داده می شوند.(تطبیق شغل با شاغل) و از میان آنها بهترین گزینه ها انتخاب می گردند . سپس نوبت به مرحله ی جامعه پذیری (اجتماعی شدن) می رسد . در این مرحله فرد باید با فرهنگ و مقررات و رویه های سازمان آشنا شود و ضمن پذیرش هنجارهای اساسی سازمان ، آمادگی لازم برای انجام وظایف محوله را پیدا نماید. در مرحله ی بعد ، فرایند آموزش کارکنان و بهبود مدیریت مورد نیاز خواهد بود . چرا که

ممکن است افرادی که در سازمان انتخاب شده اند ، دقیقاً منطبق با شرایط شغلی نباشند . برای پر کردن این خلاء ، نیاز به آموزش است و از طرف دیگری به علت نیازهای جدیدی که مطرح می گردد ، کارکنان و مدیران باید مهارت های جدیدی کسب کنند ، لذا باز هم آموزش اهمیت می یابد . از این رو با استفاده از روش های مختلف از قبیل آموزش ضمن خدمت ، سخنرانی ، سمینار و ... افراد مورد نظر به تقویت مهارت ها و فنون مورد نیاز مرتبط با وظایف خود می پردازند.

برای نگهداری نیروی انسانی و ارتقانات و همچنین ارائه ی دستمزدهای متناسب با فعالیت های آن ها ، سازمان نیازمند سیستم ارزیابی عملکرد است که بایستی ضمن طراحی این سیستم که با استفاده از روش های مختلفی انجام می گیرد ، معیارهای ارزیابی تدوین و عملکرد افراد مورد ارزیابی قرار گیرد. آنگاه با استقرار یک سیستم پاداش و حقوق ، خدمات کارکنان جبران شود و سازمان روابط مثبتی را با کارکنان با اتحادیه ها برقرار نماید. علاوه بر آن ، با استقرار یک سیستم انضباطی مناسب ، با کارکنان خاطی برخورد گردد و حتی برای بازنشسته شدن افراد نیز تدابیر لازم اندیشیده شود(مقیمی 1388 ، صص 127-128).

3-2. روابط کار در کسب و کارهای:

روابط کار فرآیندی است که از طریق آن مدیریت و کارکنان ، شرایط و ارتباطات کاری را شناسایی و تعیین می نمایند که این روابط اغلب به صورت مکتوب و در برخی موارد نیز به صورت شفاهی تعریفی شوند. در یک سازمان تولیدی یا خدماتی ، عناصر مختلفی در روابط کار ایفای نقش می کنند که با توجه به دیدگاه های صاحب نظران مختلف ، ارتباط این عناصر را می توان در قالب نمودار 5-7 ترسیم نمود:



نمودار: عناصر مختلف روابط کار مقیمی 1385 ، ص 230)

کارفرمایان کسانی هستند که سرمایه لازم برای شرکت مورد نظر را فراهم نموده و صاحب کسب و کار محسوب می شوند . مستخدمین افرادی هستند که نیروی کار خود را در اختیار کسب و کار قرار داده و

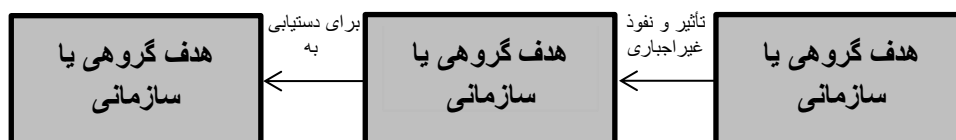
در سازمان کار می کنند دولت به عنوان عنصر نظارتی و تنظیم کننده ، روابط کارفرما و کارگران یا کارمندان را از طریق قوانین و مقررات تنظیم می نماید . مدیریت نیز به نمایندگی از طرف کارفرما ، برای تحقق اهداف سازمان یا حداکثر کارایی و بهره وری ، مشارکت کنندگان در فعالیت های سازمانی (کارفرما ، مستخدم و حتی مشتریان) را از طریق روش های دموکراتیک هماهنگ می سازد. دموکراسی صنعتی نتیجه معاضدت و مشارکت کارفرما ، مستخدمین ، تشکل های کارگری و کارفرمایی ، حکومت و عموم مردم است که می تواند این احساس را در کارکنان بوجود آورد که آنها صرفاً دریافت کننده ی حقوق و مزایا نیستند ، بلکه مشارکت کنندگانی فعال هستند . در چنین فضایی ، کارمندان و کارفرمایان احساس می کنند که برای رسیدن به هدف مشترکی در حال کار کردن با یکدیگر می باشند

(مقیمی 1385 ، صص 31-230)

4- هدایت

هدایت ، شامل رهبری و ایجاد انگیزش در زیردستان ، جهت دهی به افراد ، انتخاب کانال های ارتباطی موثر و حل تضادها در سازمان است . هدایت وظیفه ای است که طی آن ، مدیران چشم اندازی روشن از آینده ی سازمان به منظور پیروی اعضا و کارکنان خود ترسیم کنند تا به آنان کمک کنند که جایگاه خود را به عنوان ایفاگر نقش (منشأ اثر بوان) در مجموعه ی سازمان ، در راستای دستیابی به اهداف در نظر بگیرند. برای انجام این وظیفه ی خطیر، مدیران باید دارای توانایی و مهارت های لازم مدیریتی و رهبری باشند تا بتوانند تعامل موثری با مجموعه ی افراد داخل و خارج سازمان برقرار کنند و از قدرت لازم شخصی و پست و مقام برای نفوذ و اثر گذاری برخوردار باشند. از آنجا که دستیابی به اهداف سازمان ، بدون همکاری و مشارکت افراد امکان پذیر نیست ، مدیران باید تمام تلاش خود را به کار گیرند تا ضمن تجهیز به مهارت های مدیریت ، سبکی مناسب در رهبری مجموعه ی سازمان انتخاب کنند که از حداکثر ظرفیت های سازمان استفاده بهینه شود.

رهبری فرآیندی است که یک فرد برای دستیابی به اهداف تعریف شده گروه یا اهداف کسب و کار ، بر اعضای گروه تاثیر می گذارد . این فرآیند را می توان در قالب نمودار زیر نشان داد:



با توجه به فرآیند مذکور اولاً: رهبری، نفوذ از طریق قدرت شخصی است و نه قدرت اجبار و قانون، ثانیاً تأثیر گذاری رهبری هدف مدارا است و ثالثاً رهبری نیازمند پیروان است، پیروانی که ممکن است متقابلاً بر رهبری تأثیر گذار باشند. بطور کلی می توان گفت که رهبر عبارت است از توانایی نفوذ در دیگران برای دست یابی به اهداف. بر اساس این تعریف، رهبری مترادف با نفوذ است (مقیمی 1388، ص 130).

مدیران در هدایت زیر دستان خود می توانند از سبک های مختلف رهبری استفاده نمایند. در یک سوی طیف، سبک دستوری و سبک اعتقاد کنندگی و در سوی دیگر طیف، سبک مشارکتی و سبک تفویضی قرار دارد. رهبران کارآفرین بجای برقراری رابطه رئیس مرئوسی و آمرانه (سبک دستوری و سبک متقاعد کنندگی) تلاش می کنند با مشارکت دادن کارکنان و تفویض امور به کارکنان بالغ و کارآمد (سبک مشارکتی و سبک تفویضی) اهداف سازمان را محقق سازند. جدول زیر بخشی از مصداق های رفتار پرهبران کارآفرین را در مقایسه با رهبران غیر کارآفرین نشان می دهد.

یکی از جدیدترین روندها در هدایت و انگیزش کارکنان (توانمندسازی) است که بر اساس آن اختیار یا قدرت به زیر دستان تفویض می شود. توانمندسازی عبارتست از فراهم نمودن آزادی بیشتر، استقلال کاری، مسوولیت پذیری برای تصمیم گیری و خود کنترلی در انجام کارها برای کارکنان سازمان. بسیاری از سازمان های امروزی برنامه های توانمندسازی را به اجراء در می آورند، اما آنها کارکنان خود را با درجات مختلفی توانمند می سازند. در برخی سازمان ها، توانمند سازی به مفهوم ترغیب کارکنان به ارائه ایده هاست. در حالی که اختیار نهایی تصمیم گیری بر عهده ی مدیران است. در برخی از سازمان ها، توانمند سازی به معنی اعطای آزادی و اختیار کامل برای اخذ تصمیمات و بکار بردن نوآوری هاست.

هر سازمانی برای موفقیت در اقتصاد جهانی که رقابت شدیدی بین سازمان ها برای بقا، سودآوری و رشد وجود دارد، نیازمند آن است که ظرفیت های بالقوه ی منابع انسانی سازمان خود حداکثر استفاده را به عمل آورد. مدیریت مشارکتی و توانمندسازی کارکنان، روش های کارآمدی برای بهره گیری از ظرفیت های منابع انسانی در سازمان هستند.

(مقیمی 1387، ص 11).

به زعم یکی از صاحب نظران، مدیریت مشارکتی فرآیندی است که کارکنان در زمینه های مختلفی همچون هدف گذاری، تصمیم گیری، حل مسائل و ایجاد تغییرات در سازمان به ایفای نقش می پردازند. بنابراین مدیریت مشارکتی چیزی بیش از سوال کردن ساده از کارکنان برای ارائه دیدگاه ها و ایده های آنهاست.

مدیریت مشارکتی باعث افزایش انگیزه در کارکنان می شود، به گونه ای که سه نوع نیاز اساسی کارکنان را ارضاء می کند:

1-نیاز استقلال

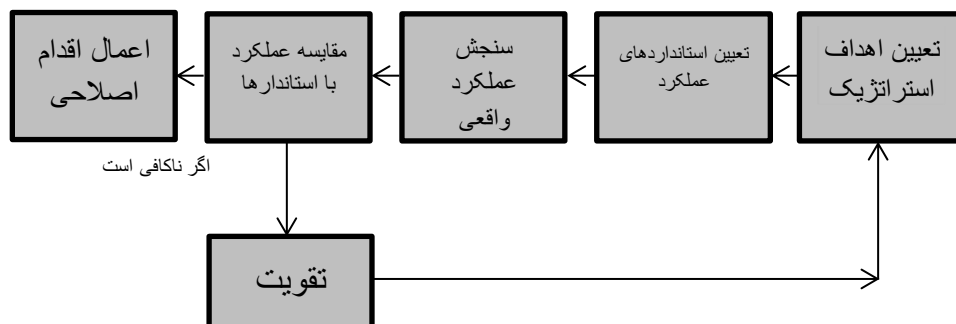
2- پر معنی ساختن وظایف کاری (غنی سازی شغل)

3- ارتباطات و تماس های متقابل شخصی

5-کنترل و نظارت

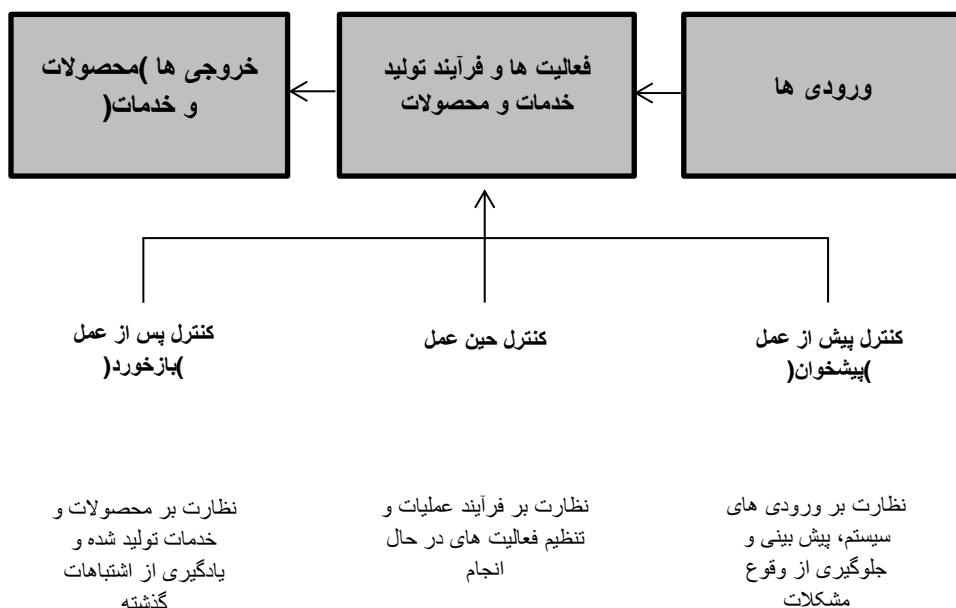
کسب و کارها برای هدایت فعالیتت های خود در مسیر نیل به اهداف تعیین شده ، به برنامه ریزی میپردازند . در این مسیر ، همواره ممکن است موانع و محدودیت هایی بروز و سیستم سازمانی را منحرف کنند . هر یک از این موانع ممکن است عاملی برای انحراف یا متوقف کردن حرکت سازمان شود. بنابراین ، همواره باید یک ساز و کار اصلاح کننده یا خرده سیستم کنترل ، برای حفظ عملکرد سازمان در جریان دستیابی به اهداف تعیین شده استفاده شود. کنترل ، یکی از وظایف مهم مدیران است که ضمن ارتباط با دیگر وظایف آنان ، عامل موثر در تحقق اهداف و برنامه های سازمان تلقی می شود. هنگامی که برنامه ریزان به پیش بینی وضعیت آینده می پردازند ، باید ساز و کارهایی را برای تصحیح خطاهای احتمالی برنامه در نظر بگیرند . مفاهیم برنامه ریزی و کنترل معمولاً در کنار هم مطرح می شوند ، زیرا مدیران در فرآیند کنترل ، وضع موجود (عملکرد) را با وضع مطلوب (برنامه) مقایسه می کنند و بر اساس این مقایسه ، به برنامه ریزی مجدد (تصحیح) می پردازند. یعنی با تشخیص فاصله ی موجود با وضع مطلوب یا تطبیق عملکردها با اهداف ، تصحیح انحراف های می پردازند. به همین دلیل ، معمولاً گفته می شود که کنترل با همه ی وظایف مدیریت ارتباط دارد ، ولی ارتباط با فرایند برنامه ریزی از اهمیت ویژه ای برخوردار است . در فرآیند کنترل ، ضمن مقایسه ی اهداف تحصیل شده با اهداف تعیین شده ، اطلاعاتی به دست می آید که به موجب آن ، یا برای تکمیل مراحل تحقق اهداف قبلی ، برنامه های اصلاحی تنظیم می شود ، یا برای دستیابی به اهداف جدید ، برنامه های جدیدی تدوین و عرضه می گردد. کنترل ، فرآیندی است که از طریق آن ، عملیات انجام شده با فعالیت های برنامه ریزی شده تطبیق داده می شوند . این فرآیند برای تصحیح مستمر عملکرد سازمان جهت دستیابی به اهداف سازمانی به کارگرفته می شود و میزان پیشرفت در جهت تحقق اهداف را نشان می دهد. در فرآیند کنترل ، برنامه های منظمی به اجرا در می آیند که طی آن ، اطلاعات مورد نیاز به دست می آیند و پس از ارزیابی و سنجش میزان انحراف ، طرح های اصلاحی برای نیل به حداکثر کارایی در تحقق اهداف تنظیم می شوند (رضائیان ، 1384 ص 495-496).

نمودار زیر بیانگر فرآیند کنترل و نظارت است:



کنترل و نظارت ، وظیفه ای مستمر و همیشگی است که در هر حال از عملیات سازمانی می تواند به کارگرفته شود . به طور کلی فرآیند کنترل در سه مقطع عملیات سازمان قابل اعمال است که در قالب نمودار

5-10 قابل طرح است:



نمودار: انواع کنترل در کسب و کار

(Kreitner, 1996, P.534)

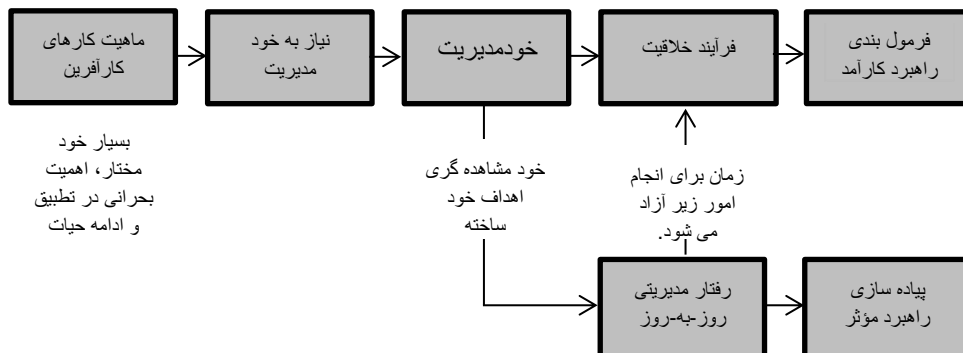
مفهوم خود مدیریت:

برای کمک به کارآفرینان در مدیریت بهتر مرحله رشد ، مفهوم خود مدیریت از جانب گروهی از پژوهشگران ارائه شده است . این مفهوم از چند تکنیک تشکیل می شود که به نظر شناسایی رفتارهای مدیریتی لازم برای تغییر و کمک به کارآفرین برای اعمال این تغییرات ، طراحی شده اند . در شکل 4-

16 ، فرآیند مربوط به مفهوم خود مدیریت نشان داده شده است .

تاکید اصلی در این روش بر مفهوم (خود) است که در بخش کنشی فرایند اعمال می شود. مراحل کلیدی فرایند به شرح زیر است.

1- خود مشاهده گری : کارآفرین باید زمان شان را تحلیل کنند و ببینند چگونه از آن استفاده می شود.



شکل 4-16 نقش خودمدیریت در عملکرد و ادامه حیات کارآفرینی

2- اهداف خود ساخته:

کارآفرین پس از تحلیل زمان و تقسیم فعالیت ها باید اهدافی را تعیین کند که رفتار را هدایت کنند. این اهداف باید مشخص و چالش زا باشند و در عین حال بتوان به آنها دست یافت.

3- راهبردهای نشانه گذاری:

محیط شرکت باید طوری باشد که حاوی نشانه هایی باشد که رفتار مناسب برای کارایی مؤثر را به کارمندان گوشزد کند.

4- ارائه الگو:

این مرحله نیاز به کار دارد. رفتار مدیریتی مطلوب باید بخشی از فعالیت های روزمره کارآفرین باشد.

5- نتایج خود اعمال شده:

مرحله (چه خواهد شد اگر... (چه خواهد شد اگر رفتار مورد نظر مشاهده شود یا نشود؟ در این مرحله است که پاداش ها یا مجازات ها تعیین می شود تا عمل مناسب تشویق شود. به این ترتیب، نتایج اعمال می شوند که روش خود مدیریت کامل را تقویت کنند.

کارآفرینان می توانند مفهوم خود مدیریت را برای بهبود بخشیدن به توانایی های مدیریتی خویش به کارگیرند. این فرایند از ایده های آگاهی از طریق تحلیل، تنظیم اهداف و تقویت پیروی می کند. راهی است برای اینکه کارآفرینان شیوه های مدیریتی خود را تحلیل کنند، رفتارها را سمت و سویی جلو ببخشند، زمان را دوباره تقسیم بندی کند و تکنیک های مدیریتی مؤثر را تقویت کند. خود مدیریت می تواند به ویژه برای کارآفرینانی که شرکت آنها در مرحله رشد قرار دارد، مفید واقع شود.

دستیابی به رهبری کارآفرینانه در هزارده جدید

پژوهشگران ، آر . دوان ایرلند و مایکل ا . هیت ، به عنوان راهی برای مفهوم بخشیدن به اهمیت مدیریتشرکت های در حال رشد ، مفاهیم مهمی را در رهبری راهبردی موثر بر شمرده اند. این نوع رهبری رامی توان به عنوان رهبری کارآفرینانه طبقه بندی کرد که از کوشش های کارآفرین برای مدیریت رشد شرکت با گام هایی سریع پدید می آید.

رهبری کارآفرینانه را می توان به عنوان توانایی کارآفرین در مشارکت ، بینش ، حفظ انعطاف پذیری ، تفکر راهبردی و کار با دیگران برای آغاز تغییراتی تعریف کرد که آینده شرکت را ایجاد می کنند . اگر درک این فرایندهای رهبری برای رقبا مشکل و در نتیجه به سختی بتوانند آن را تقلید کنند ، شرکت به یک مزیت رقابتی دست پیدا کرده است.

اقتصاد کنونی که با گام های سریع به پیش می رود ، افق رقابتی را ایجاد کرده است. افقی که در آن رویدادها به طرزی پیوست و پیش بینی ناپذیر در حال تغییرند. این تغییرات طبیعت انقلابی دارند یعنی به سرعت رخ می دهند و همه بخش های سازمان را همزمان تحت تاثیر قرار می دهند . ابهام ناشی از تغییرات انقلابی شرکت ها را به چالش وا می دارد تا توان های راهبردی خود را برای افزایش سرعت تصمیم گیری به کار گیرند .)جدول 5-16 فهرستی از مفاهیم کلیدی که هنگام رشد شرکت باید مد نظر داشت ، آورده شده است.(

جدول 5-16 مؤلفه های رهبری کارآفرینانه

-
- 1- تعیین هدف یا بینش شرکت
 - 2- حفظ ویژگی ها اصلی
 - 3- توسعه سرمایه انسانی
 - 4- دوام بخشیدن به یک فرهنگ سازمانی موثر
 - 5- تاکید بر اعمال اخلاقی
 - 6- بنا نهادن کنترل های سازمانی موازنه شده
-

شرکت هایی که گام در راه رشد نهاده اند ، نیاز به یک طرز تفکر رقابتی دارند. طرز تفکری که در آن به انعطاف پذیری ، سرعت ، نوآوری و رهبری راهبردی ارزش فراوان داده شود. با این طرز تفکر ، شرکت ها می توانند فرصت هایی را که در افق رقابتی جدید پدید می آیند ، شناسایی و مورد استفاده کامل قرار دهند. این فرصت های در وهله نخست از آن رو پدید می آیند که تغییرات پیوسته باعث بر هم خوردن تعادل می شود)به ویژه تغییرات فنی (مشخص تر اینکه ، گر چه عدم یقین و عدم تعادل غالباً منجر به شرایط به ظاهر خصمانه و رقابتی می شود ، این شرایط ممکن است به طور همزمان فرصت های رشدی

را نتیجه دهند که محصول آنها را به پیش می راند. شرکت های در حال رشد از طریق رهبری کارآفرینی می توانند رفتارهای خود را تطبیق دهند و از فرصت ها استفاده کنند.

نکات کاربردی برای راه اندازی و مدیریت کسب و کار

- * اگر احتیاجات ، خواسته ها و ناامیدی کوچک خود را دقیق تر بررسی کنید ، فرصتی را کشف خواهید کرد. در خانه ، در محل کار
- * کارهای خدماتی برای شروع ، ساده تر از کارهای تولیدی اند.
- * کاری که شرع می کنید ، احتمالاً هدف ثابت شما نخواهد بود .
- * هر گاه ایده ای برای کسب و کار دارید ، طرح آن را بنویسید. این کار ، در آینده به کارتان خواهد آمد.
- * بودجه ، باید مشخص کند که برای عملیات سالانه چقدر پول نیاز خواهید داشت . سپس باید این پول را تهیه کنید.
- * اگر از کارهای کوچک شروع کنید، هیچ راهی جز ترقی ندارید.
- * در همان اوایل کار به وکیلی خوب نیاز دارید.
- * وجود شریک در اوایل کار ، نعمت بسیار بزرگی است.
- * از قراردادهای استخدامی استفاده کنید.
- * از حسابداری خود بخواهید اصول اولیه ی حسابداری را به شما بیاموزد.
- * مأمور بیمه آتش سوزی و حوادث خود را وادارید اصول بنیادین بیمه را آنگونه که در مورد شما صدق می کند به شما بیاموزد.
- * شخصیت والای خود را حفظ کنید و عدالت را ثابت کنید . وقتی اوضاع کسب و کار نامساعد می شود ، برخی اشخاص وسوسه می شوند کاری نادرست و خلاف انجام دهند.
- * معمولاً وقتی شرکتی به اوج شکوفایی خود می رسد ، دوران افت شروع می شود.
- * وقتی سودها کلان اند ، هزینه های غیر ضروری افزایش می یابند.
- * بیاموزید که با رقابت پیشرفت کنید.
- * وقتی شرکت دچار افت شدید است ، باید نیروی کاری خود را تعدیل کنید.
- * هنگام افت کسب و کار ، مراقب باشید منتقدان شما را نابود نکنند.
- * کارمندان به قواعد و خطی مشی ها نیاز دارند.
- * برای پیروی از خط مشی شرکت ، به مدیران خود متکی باشید ، مواظب تصمیمات خودخواهانه ی خودو کارمندانان باشید.
- * هدف یک شرکت بزرگ و فعال ، در شرایط فشار ، تقویت می شود .

دست کم هفته ای یک بار شرکت خود رات بازرسی کنید.

*تا آنجا که می توانید ، خودتان تصمیم بگیرید ، ولی بیاموزید که برخی مسئولیت ها را به زیر دستان واگذارید. مدیران خود از روی عملکردها انتخاب کنید.

*با رشد شرکت ، یک سیستم اطلاعاتی دقیق تهیه کنید ، اطلاعات دقیقی بر پایه ی زمان بندی مرتب به دست آورید.

*تمام سعی خود را برای اجتناب از نابرابری ها و به و بی عدالتی های بین کارمندان به کار برید . کم کاران را اخراج کنید ، کمی سخت گیری الزامی است (همان ماخذ ، صص 172-173).

*مشکلات مالی با پشتکار برطرف خواهند شد.

ایده ای خام شما برای کسب و کاری نو ، به سرعت موضوع تمسخر اطرافیان واقع خواهد شد.

*تنها راه فرار از مصایب ، کار کردن است.

*وقتی کسی به شما (نه) می گوید ، تازه اول کار است ، هنر بر (نه) چیزی است که باید در آن مهارت یابید.

*اگر می خواهید کارآفرین باشید، باید به شرکت خود در حیطه ی ملی بنگرید و درک خود را نسبت به کسب و کارتان ارتقاء بخشید.

*تجربه کافی ، شما را خردمند خواهد ساخت (همان ماخذ ، ص 144).

*هیچ شرکتی بدون صداقت تام نمی تواند در دراز مدت پیشرفت کند.

*وقتی شرکت شما به سودآوری می رسد ، باید در تقسیم آن با کارمندان سخاوتمند باشید ، کارمندی با دستمزدهای بالا ، پیرانگیزه اند . اگر به کارمندان اجازه دهید به پاداش های بالا برسند ، خودتان هم از این طریق سود خواهید برد (همان ماخذ ، ص 127).

4-1-2 – اهداف مهم کسب و کار

اهداف یک کسب و کار را با خطوط اصلی می توان در دو گروه طبقه بندی کرد : اهداف اقتصادی و اهداف اجتماعی.

اهداف اقتصادی ، متکی بر به دست آوردن سود مطلوب از فعالیت ها است. اهداف اجتماعی درباره انتظارات گروه های ذینفع است که در فعالیت های کسب و کار تاثیر می گذارد.

اهداف اقتصادی ، اهدافی هستند که در درجه نخست بر روی رفتار و فعالیت های یک کسب و کار تاثیر گذار است . مدیران معمولاً این نوع اهداف را به منظور نشان دادن راه برای کارکنان و کنترل نتایج فعالیت ها مورد استفاده قرار می دهند بعضی از آنها عبارتند از:

-کارایی: بهبود وضعیت برای به دست آوردن حداکثر فایده با گرفتن تدابیر کاهش هزینه ها و افزایش درآمدها.

- درآمد فروش: افزایش فروش در دوره ای معین از نظر مقداری و از نظر درآمد.
- سهم بازار: ادامه دادن افزایش تعداد مشتریان در بازار موجود و بازارهای جدید.
- استفاده از ظرفیت: استفاده حداکثر از منابع موجود مالی و انسانی.
- تنوع بخشیدن به محصول: افزایش تنوع محصول برای بازارهای موجود.
- نقدینگی: افزایش دادن سرمایه جاری شرکت در سطح کافی و داشتن امکانات نقدی که بتوانیم از عهده بار ثابت سرمایه مورد نیاز برای سرمایه گذاری جدید برآیم.
- سود خالص: امکان دسترسی به سرمایه های جدید ، با افزایش دادن مقدار ارزش افزوده و یا درآمد فعالیت که به عنوان سود به دست می آید.
- سرعت تبدیل: افزایش سرعت تبدیل دارایی های خالص از قبیل سرمایه کسب و کار ، ذخیره (موجود انبار) و مانند اینها.
- امکان انجام نوآوری: بالندگی و اجرای ایده های جدید درباره فرایندهای محصول و تولید ، با افزایش تاثیر فعالیتهای تحقیق و توسعه.
- به کار گرفتن تدابیر امنیتی در مقابل نوسانات موسمی و دوره ای فروش: هنگامی که این اهداف به صورت دقیق بررسی شود در نقطه کانونی آنها به سعی و کوشش ، ادامه هستی و کسب و کار مشاهده خواهد شد. در حقیقت ادامه حیات برای یک کسب و کار ، هدف مرکزی می باشد. امکان تحقق بخشیدن این هدف هم ، با افزایش دادن درآمد حاصله از منابع مورد استفاده و حداقل با توسعه (نرخ) رشد اقتصادی ، داخل اقتصادی که رشد می یابد. امکان پذیر است. در نتیجه ، اهداف اقتصادی اصلی ، به عنوان سودآوری ، رشد و تداوم و به شکل تو در تو می تواند مشخص گردد.

2-2- اهداف مدیریت کسب و کار و مقیاس های دیگر موفقیت

در کسب و کارها همچنان که مالک / موسسان اهدافی می توانند داشته باشند ، در کنار آن ها اهداف مدیران و کارکنانی که با فعالیت ذهنی و بدنی کسب و کار کمک می کنند مورد بحث است. برای درک بهتر موضوع ، به بررسی اهداف مدیریت و کارکنان خواهیم پرداخت.

1-2-2- کارایی

انسان در طول عمر خود ، می خواهد تمامی نیازهای خود را که به تدریج افزایش پیدا می کند برآورده سازد. اما محدود بودن کالا ، خدمات و امکانات ضرورت استفاده انسان از زمان ، نیروی کار ، تلاش و فعالیت های خود را به شکلی برنامه ریزی شده مواجه کرده است.

وظیفه اصلی کسب و کار به عنوان یک بنگاه اقتصادی که نیازهای ما را برآورده می سازد ، تولید و به دست آوردن سود است . برای این که یک تلاش و فعالیت بتواند ماهیت اقتصادی کسب کند ، قبل از هر چیز ، کمترین هزینه یعنی اصل حداقل کردن نیروی کار که وظیفه اصلی کارایی است ، باید به شکلی مناسب به جا آورده شود. چون که هزینه یک فعالیت هر چه قدر افزایش یابد ، اثر بخشی یعنی ، ارزش رسیدن به هدف نیز به همان میزان کاهش می یابد.

کارایی ، به طور کلی به عنوان نتیجه نظم و ترتیب و هماهنگی درونی کسب و کار مشاهده می شود . در یک کسب و کار اگر آهنگی مناسب از تمام جهات بین عناصر تولید وجود داشته باشد ، در هیچ عاملی نیروی تولید بیکار نمانده و کارایی هر عامل تولیدی به حداکثر سطح خواهد رسید. این رویدادها که به عنوان قدرت بازدهی تلقی می گردد ، از نظر پتانسیل رشد و توسعه اقتصاد ملی کشورها ، اقتصاد جهانی و نهایت از جهت کسب و کارها اهمیت زیادی در بردارد. امروزه مسابقه کارایی یا بازدهی برای مدیریت کسب و کار از نظر تعیین سودآوری و میزان موفقیت کسب و کار ، به خاطر ربط داشتن به دلایلی مانند اقتصاد جهانی به سبب افزایش جمعیت کاهش منابع طبیعی و گرسنگی ، اقتصاد ملی کشورها به جهات تعیین مقدار تولید و مقایسه های بین المللی، از اهمیت بالایی برخوردار است.

کارایی ، نسبت به درآمد فیزیکی به دست آمده (ستاده در نتیجه تولید) به هزینه فیزیکی به کار برده شده (داده عوامل تولید) تعریف می شود. کارایی در مفهومی تیزبینانه ، تامین تولید حداکثر با ورودی های مشخص می باشد. کارایی در مفهومی گسترده ، تولید یک ستاده با کمترین هزینه است.

کارایی خواه نیروی کار ، خواه مواد خام مورد بحث باشد، در درجه اول نکته ای که باید مد نظر قرار گیرد ، این است که باید مشخص شود به چه میزان عواملی مانند نیروی کار، سرمایه و مواد خام در بطن کالا قرار می گیرد. کارایی عوامل تولید، برحسب کارایی کل و یا یک قسمت به دو گونه می تواند مورد بررسی قرار گیرد.

کارایی کلی: در نتیجه فعالیت هایی یک تولید مشخص، با نسبت گذاری ستاده های به دست آمده، به ورودی های به کار برده شده در تولید این ستاده ها به دست می آید.

$$\text{ستاد کل} \quad \text{کل مقدار تولید شده} \\ \text{داده کل کل عوامل تولیدی به کار برده شده در تولید} = \text{کارایی کلی}$$

کارایی قسمتی هم : نسبت ستاده های تولید شده به کل عوامل تولیدی نبوده ، بلکه فقط نسبت به یکی از عوامل تولید از قبیل تولید از قبیل نیروی کار ، سرمایه ، مواد خام ، انرژی می باشد.

$$\text{مقدار کل تولید} \\ \text{عامل تولید مورد بحث (نیروی کار ، سرمایه} = \text{کارایی کلی هر کدام از عوامل تولید (نیروی کار ، سرمایه) ...}$$

2-2-2- اثر بخشی

اثر بخشی، بیانگر آن است که، کسب و کار برای تحقیق بخشیدن اهداف خویش منابع و نیروهای هم افزای (سینژیک) خود را ارزنده کرده ، روابط خود را با محیط مد نظر قرار داده و ساختار سازمانی را بر حسب آن شکل بدهد . برتی تحقیق بخشیدن به این هدف ، هر قسمت و یا واحد از جهت یاری هایی که به اهداف خواهند رساند باید مورد بررسی قرار گیرد.

اثر بخشی که از اهداف مدیریت کسب و کار است ، بیانگر آنچه مورد نظر است و تامین نتایج فعالیت هایی است که انجام می گیرد. کسب و کار با تولید کالا و خدمات می تواند آنها را به مشتریان بفرشد . اما مهم است که ، آیا این فعالیت ها اهداف مورد خواست و برنامه ریزی شده را تحقق می بخشد ؟ اگر پاسخ داده شده بله باشد ، می توان گفت که این کسب و کار اثر بخش فعالیت می کند با حرکت از این نقطه ، اثر بخشی را می توان به عنوان تحقق پذیری اهداف کسب و کار تعریف کرد . مدیریت کسب و کار ، به نسبت انجام دادن کارهای درست می تواند اثر بخش واقع گردد.

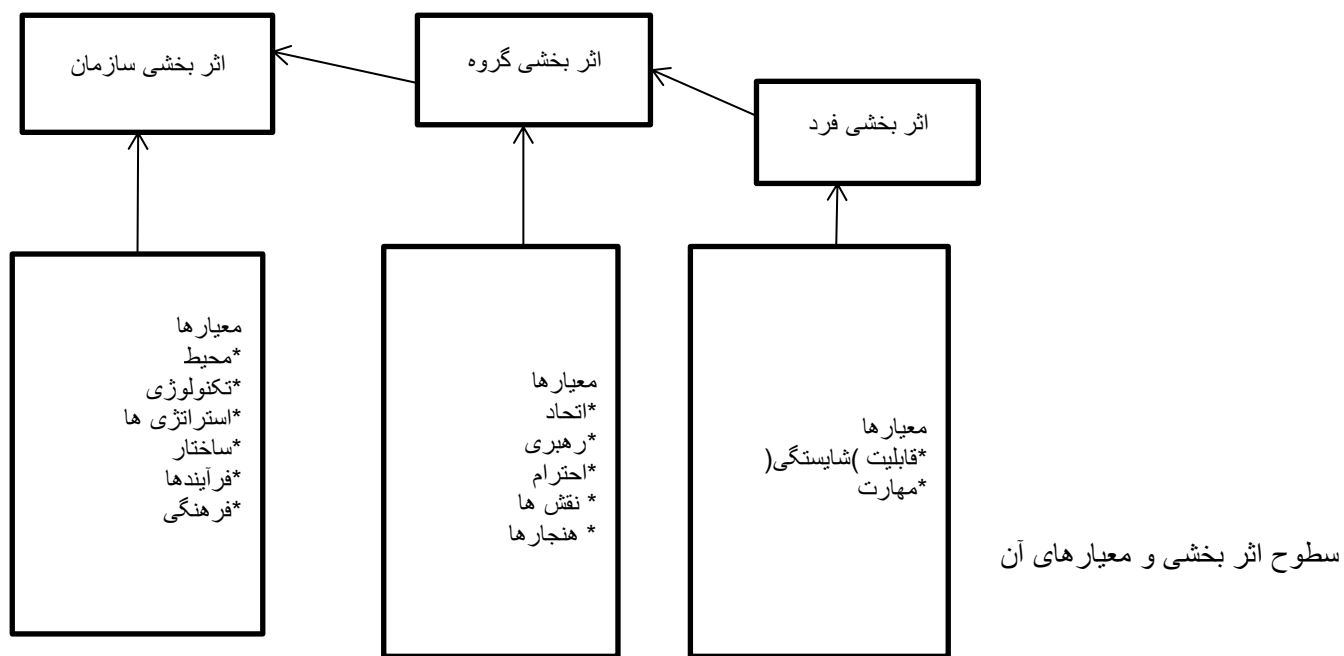
اثر بخش بودن مدیریت یک کسب و کار ، با مقایسه ستاده و نتایج مورد خواست مشخص می گردد . در ظاهر شاید کسب و کار سود کرده باشد ، اما اگر این نتیجه وضعیتی نباشد که مورد درخواست ، برنامه ریزی و هدف کسب و کار باشد ، نمی توان گفت که این مدیریت اثر بخش است . در اثر بخشی سازمانی ، چگونگی ارزیابی موفقیت مالی و منابع (مواد خام نیروی کار) در اولویت قرار می گیرد. اثر بخشیک ساختار

از نظر انسان ها ، سازمانی است که با حداقل هزینه و منابع فعالیت می کند ، ارضاء پرسنل از کارها را فراهم می سازد ، اختیار و مسئولیت زیر دستان را تعیین کرده باشد . در عین حال یک سازمان اثر

بخش ، سعی و اهتمام نشان می دهد که به حل مسایل بپردازد ، به کارکنان اعتماد ، شان و مرتبه)
State) دهد

، بالندگی آنها و رضامندی در کارشان را فراهم سازد.

اثر بخشی رادر سه سطح مهم بر حسب فرد ، گروه و سازمان می توان مورد بررسی قرار داد . اثر بخشی در سطح فرد ، بر روی موفقیت وظایف اعضاء تاکید کرده و با ارزیابی عملکرد اندازه گیری می شود . اثر بخشی گروه ، جمع تلاش های افراد تشکیل دهنده گروه را بیان می کند . سازمان ها هم به خاطر این که از افراد و گروه ها تشکیل می وشد ، در سطح سوم مورد بحث و اثر بخشی سازمان نتیجه اثر بخشی های فرد و گروه می باشد. سطوح و معیارهای اثر بخشی در یک کسب و کار و سازمان را به صورت شکل زیر می توان نشان داد.



1-2-3-2-2-انعطاف پذیری و سازگاری

زمانی که تغییر و تحولات به شکلی خیلی سریع اتفاق می افتد ، مشاهده و پیش بینی آینده دشوار می گردد. این وضعیت تعیین هدف ، برنامه و بودجه و اجرا را نیز تحت تاثیر قرار می دهد . چرا که ، در مقابلشرایطی که زود تغییر می نماید ، ضرورت بازنگری زود به زود هم پدید می آید . برای کاهش و یا از بین بردن مشکلات و هزینه هایی که این وضعیت به وجود خواهد آورد ابزارهایی مدیریتی از قبیل سیاست ، برنامه ، طرح و بودجه را که وظیفه به نظم و ترتیب در آورنده آینده را در بر دارند نباید به اصول و بنیان های قطعی و سفت و سخت وابسته ساخت ، بلکه بر عکس باید برای تامین سازگاری ، این

سازگاری هم می توان تدابیری از قبیل کوتاه کردن فرآیند برنامه ریزی یا آماده کردن برنامه های گزینه ای را مد نظر قرار داد.

کسب و کارها برای این که بتوانند فعالیت های خود را ادامه دهند در داخل یک مجادله و چالش قرار دارند. این مجادله ، در مقابل خطرات و ریسک از بعد اجتماعی ، سیاسی ، حقوقی ، طبیعی ، اقتصادی و فنی محیطی که در داخل آن قرار دارند پدید می آید . بدین ترتیب پاسخگویی به این همه جدال ها با یک هماهنگی و سازگاری ، اجتناب ناپذیر می باشد . در کسب و کارها این فرآیند هماهنگی و سازگاری را مدیران انجام می دهند.

مدیریت کسب و کار ، برای موفقیت در فعالیت هایشان ، تامین تعادل و سازگاری ، تخصصی شدن و از همه مهمتر انعطاف پذیری باید آگاه باشد. گاه گاهی باید برنامه ، طرح و استراتژی ها را بازنگری کرد و در اجرای آنها به نرم کردن یک سری اصول سفت و سخت که روی تحقق پذیری اهداف تاثیر نگذارد باید بتواند گام بنهد. یک ساختار سفت و محکم ، به خاطر این که می تواند انسان هایی را که در سازمان قرار دارند رنجیده سازد، مدیران در صورت لزوم باید یک سری اصول را با منعطف کردن بتوانند به اجرا در آورند.

4-2-2- بالندگی (توسعه) کیفیت زندگی کاری

امکان موفقیت یک کسب و کار قبل از هر چیز با افزایش کیفیت زندگی کاری اعضای سازمان می تواند تامین گردد . به این خاطر یک سری مداخله های معطوف به زندگی کاری ضروری می باشد . دخالت های معطوف به کیفیت زندگی کاری ، با انجام تغییرات در روش های کاری ، به وجود آوردن کار و فعالیت بهتر و در نتیجه با استفاده از فنون بسیار زیاد معطوف به هدف بالندگی کیفیت زندگی ایجاد می شود.

در واقع کیفیت زندگی کاری ، بیانگر درک یک مفهوم در رابطه با سطح شرایط کاری و کارها و عضویت سازمان انسان ها است . مفهوم کیفیت زندگی کاری که تا حد زیادی به شکل های متفاوت تعریف می شود. یکی از این تعاریف را برای این که انسان ها بتوانند در محیطی ایمن به زندگی خود ادامه بدهند . به عنوان نایل گرداندن کار به ساختاری که فرصت به ارضاء نیازهای لازمه ، کسب احساس مفید واقع شدن

، متوجه شدن با موفقیت هایشان و به بالندگی شایستگی هایشان بدهد می توان بیان کرد. مفهوم کیفیت زندگی کاری در اطراف این ایده تمرکز می یابد که ، برای افزایش کیفیت زندگی ، بهینه کردن اقتصاد و تکنولوژی کافی نبوده و در عین حال میل به تجارت و روابط شخصی ضرورت بیشتری دارد.

یک بعد دیگر در رابطه با کیفیت زندگی کاری هم ، روابط بین رده مدیریتی سازمان با اتحادیه های کارگری است . یکی از تمیز دهنده ترین ویژگی های این نوع طرح ها هم ، سعی و کوشش های به میان گذاشته شده در رابطه با روابط موجود بین اتحادیه کارگری با مدیریت ، مسایل پدید آمده و حل این مسایل با همکاری یکدیگر است.

الگوهای کاری گزینه ای از قبیل غنی سازی شغل و گروه های کاری مستقل ، گروه های کنترل کیفیت ، نماینده کارگران در هیئت مدیره ، کمیته های کارگر – کارفرما ، شریک شدن کارگران در کسب و کار و موضوعات فنی بسیاری از این نوع در طرح های مربوط به کیفیت زندگی کاری قرار می گیرد.

1-4-2-2- مشارکت در مدیریت

مشارکت در مدیریت ، یا به عبارتی دیگر صاحب سخن بودن انسان هایی که در یک کسب و کار و سازمان کار می کنند که در جریان کاری سازمان ، سیاست های مدیریتی و وظایف دیگر را بیان می کند ، به منظور خدمت کردن به پدید آوردن یک محیط کاری خیلی بهتر توسعه داده شده است. مشارکت در مدیریت به طور مشخص ، بر روی کسب و کارها و چگونگی ضرورت اداره آنها ، به عبارت دیگر چگونگی سازماندهی کسب و کارها تاکید دارد. در رابطه با مشارکت در مدیریت تعاریف بسیار زیادی انجام گرفته است . یکی از این تعاریف مشارکت در مدیریت را به عنوان فرآیند ابزار اندیشه های اشخاص درباره حل مسایل تاثیر گذار بر کارهای آنها و سازمانی که کار می کنند بیان می کند. در کسب و کارها و سازمان ها به طور سرآمد دو نوع موضوع مشارکت مورد بحث است ، که اولی مشارکت در مفهوم اقتصادی است . در این نوع مشارکت مدیریت تعهد می گردد سهمی از سود کسب و کار را به کارکنانی که استخدام کرده است پرداخت کند . در عمل این وضعیت که به عنوان مشارکت در سود هم نامیده می شود ، معطوف به تامین انگیزش کارکنان است . مشارکت در مفهوم سیاسی هم ، در برآورده شدن خدمات دولتی بنابه ضرورت دموکراسی مشارکت تمامی شهروندان را به طور مستقیم بیان می کند.

مشارکت در مدیریت یک نوع مدیریت گروهی است. افرادی که در تصمیمات نقش بازی می کنند. این نوع مشارکت را به وجود می آورند. افرادی که گروه مدیریت را تشکیل می دهند همچنان که از نظر سلسله مراتب در سطح اختیاری همسان قرار دارند ، در سطوح متفاوت نیز می توانند قرار بگیرند . یکی از مواردی هم که منظور مشارکت در مدیریت است ، ایجاد همکاری بین مدیران و یا کارآفرینان برای افزایش کارایی کسب و کار است مدیران با شناختن چنین امکانی به اداره شوندگان ، نیازهای امنیتی (self) آنها را ارضا می سازند ، علاوه بر آن مدیران با استفاده از ایده و افکار واقعی افراد رده پایین در موضوع انجام کار و برنامه ریزی کارها که بیشتر به مسایل اجرایی نزدیک هستند اثر بخشی و کارایی مدیریت نایل می گردند.

مشارکت در مدیریت سه ویژگی مهم در بر دارد ، اولی مشارکت مدیران رده های پایین و یا کارکنان یک سازمان در تصمیمات مربوط به مدیریت خط مشی های سازمانی ، دومی نایل شدن مشارکت کنندگان با این چنین نوع مدیریت به یک محیط دموکراتیک که نیازهای امنیت روانی شان ارضا گردد ، سومی هم با توسعه یک گفت و شنود یا مرادده (dialog) و همکاری بین مدیر با کارکنان ، نایل گردانیدن به امکانات تصمیم گیری واقعی تر و اقتصادی ، به عبارتی به اثر بخشی و کارآیی مدیریتی است.

در یک ارزیابی دیگر ، مشارکت در مدیریت به طور سرآمد دارای 4 نوع است: اولی که مشارکت داوطلبانه (دلخواه) است در حالی پدید می آید که به لحاظ قانونی اجباری وجود نداشته باشد. مشارکت نماینده ، به طور کلی مشارکت نمایندگان کارفرما و کارگر و در عین حال زمانی که ضرورت پیدا کند افرادی که نماینده عموم هستند را بیان می کند. مشارکت به تعداد مساوی ، برای بیان تعداد یکسان طرفین شرکت کننده در مذاکرات مورد استفاده قرار می گیرد. مشارکت اتحادیه ای هم بیانگر توده افرادی است که در وضعیت استفاده از حق مشارکت در مدیریت می باشند.

در یک کسب و کار مشارکت در مدیریت به 4 شکل می تواند صورت پذیرد مشارکت در زندگی کاری کسب و کار ، مشارکت در اتخاذ تصمیم و اجرای آن ، مشارکت در اداره عالی کسب و کار و مشارکت در نظارت و کنترل کسب و کار . تحقیقات انجام شده نشان می دهد که بیشترین موضوعات مشارکت در مدیریت در این باب ها بوده است.

2-2-4-2- توسعه شرایط فعالیت فیزیکی (فیزیکی کار)

تاثیر شرایط کاری بر رو کارآیی و موفقیت کاری، یک ماهیت بدون بحث می باشد ، علاوه بر آن تاثیرات مهم بر روی روحیه اشخاص دارد . هنگامی که در یک محل کار از شرایط کار سخن به میان می آید ابتدا ، وضعیت هایی از قبیل روشنایی ، گرمایش ، تهویه ، سر و صدا و ... به ذهن خطور می کند. محیط کاری که کارکنان در داخل آن قرار دارند و شرایط فیزیکی که آنان را تحت تاثیر قرار می دهد عوامل مهم تاثیر گذار در کارایی است . نظم و ترتیب دادن این شرایط به گونه ای مناسب همچنان که روحیه کارکنان را تحت تاثیر قرار خواهد داد. یکپارچه شدن آنان با کسب و کار را نیز آسان خواهد ساخت . بدان جهت در کسب و کارها به نظم و ترتیب در آوردن شرایط کار فیزیکی از قبیل روشنایی ، گرمایش ، تهویه ، سر و صدا و هیاهو همت گماشته می شود.

هدف توسعه شرایط کاری : ایجاد محیطی مناسب برای انگیزش کاری و ارتقای رضایت کاری به بالاترین سطح همراه با رضایت کاری در سطح بالا توسعه یک نظام کاری تامین کننده بازدهی در سطح بالا ، تنظیم فرآیند تولید برای تامین کارآیی و ایجاد تعادل بین رضامندی و بازدهی در بلند مدت است.

2-2-4-3- رضامندی کارکنان : مدیریت کسب و کاری که کارکنان را با نیازهای فیزیولوژیکی (اولیه)

، روانی و اجتماعی درون و برون سازمانی شان درک کرده و می تواند تفسیر کند ، راه های بهره مندی برای رساندن به بالاترین سطح کارایی آنها را نیز پیدا خواهد کرد. انسان ها تمایل به پذیرفتن کارهایی پیدا خواهند کرد که از انجام آن احساس خوشبختی کنند و از جهاتی که آنها فکر می کنند باور داشته باشند که رضامند می شوند. در اساس رضا مندی کاری ، نیازهای فیزیولوژیکی ، روانی و اجتماعی افراد نهفته است. مدیریت کسب و کار ، هم باید راه و روش های را مشخص کند که بتواند افراد رضا مند بشوند و هم با پشتیبانی این نیازها با ابزاری مناسب پرسنل به خدمت گرفته شده را رضامند سازد. در رضا مندی کارکنان نیازهای شخصی مهمترین نکته را تشکیل می دهد. همراه با آن انتخاب شغل ، خود شغل ، محل ، شرایط فیزیکی ، نوع سطح دانش مورد لزوم ، هدف ، دستمزد ، روابط بین کارکنان ، امنیت و عواملی از این قبیل نیز به شمار می آید.

فعالیت های تامینی در کسب و کارهای کارآفرینانه

امروزه سازمانها در محیطی فعالیت می کنند که مملو از مخاطرات و عوامل تهدید کننده است و هر روزه نیز به حجم و تنوع آن ها افزوده می شود . در این شرایط آشوبناک ، کسب و کارهای کارآفرینانه و کارآفرینان در معرض خطرات بیشتری قرار دارند که باید برای حفظ و صیانت از منابع انسانی و مادی خود ، اقدامات تامینی کارآمدی را مدیریت نمایند. اقدامات تامینی کسب و کارهای کارآفرینانه عبارت اند از:

1- اقدامات تامینی مرتبط با منابع انسانی (مهندسی عوامل انسانی)

2- اقدامات تامینی مرتبط با منابع مادی و مالی (مدیریت ریسک)

1- مهندسی عوامل انسانی

علوم و فناوری وجود دارند که از زوایای مختلف سلامت و بهداشت انسان ها و نیز کارایی آنها را مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار می دهند. یکی از این علوم ارگونومی یا همان مهندسی عوامل انسانی است . عمده مواردی که سلامت جسمی و روحی کاربران را به خطر می اندازد ، مربوط به شرایط ارگونومیک محیط های کار می باشد. ارگونومی به طور علمی در طول دوران جنگ های جهانی مطرح گردید. ارگونومی از نظر لغوی به معنای قوانین کار می باشد . در حقیقت ارگو (ergo) به معنی قوانین و اصول می باشد nomos به معنی کار. مهندسی عوامل انسانی ، علمی ترکیبی است که سعی دارد ابزارها ، دستگاه ها ، محیط کار و مشاغل را با توجه به توانایی های جسمی – فکری و محدودیت ها و علائق انسان

ها ، طراحی نماید. این علم با هدف افزایش بهره وری ، با عنایت بر سلامتی ، ایمنی و رفاه انسان در محیط شکل گرفته است . همچنین این علم در تلاش است به جای متناسب سازی انسان با محیط ، محیط انسان را با انسان متناسب سازد. در این راستا ، سازمان بین المللی کار ، واژه ی ارگونومی را به معنای متناسب کردن کار و شغل برای انسان تعریف کرده است (کارزار جدی وند ، 1381 ص 48)

با عنایت به آنچه تا کنون ذکر شده و با توجه به اهداف مزبور ، بخشی از حیطه های عملکردی ارگونومی را می توان به شرح زیر بیان نمود:

- 1- بررسی میزان توانمندی شاغلین با توجه به نوع کار و انرژی مصرفی.
- 2- مطالعه ابعاد فیزیکی بدن (آنتروپومتری) و کاربرد این دسته از اطلاعات در طراحی ایستگاه های کار.
- 3- طراحی ارگونومیک ابزارهای دستی.
- 4- طراحی ایستگاه های کار (نشسته ، ایستاده یا توام) و تجزیه و تحلیل سیستم انسان – ماشین.
- 5- بررسی های روان شناختی از دیدگاه نحوه ارتباط بین افراد.
- 6- تعیین رژیم های کار و استراحت (زمان های استراحت و مدت کار).
- 7- بررسی روش های حمل دستی کالا و طراحی خطوط بسته بندی و بارگیری دستی.
- 8- بررسی صدمات اسکلتی – عضلانی مرتبط با کار و تجزیه و تحلیل وضعیت های بدنی.
- 9- بیومکانیک شغلی.
- 10- ارگونومی و کار در منزل.
- 11- کاربرد بهینه رنگ و موسیقی در محیط های کار.

مدیریت ریسک :

ریسک می تواند به عنوان پدیده ای معرفی شود که محصول مغایرتهای بین انتظارات و واقعیتهاست . این فاصل و مغایرتها به این علت وجود دارد که آینده ناشناخته است (Egbuji,1999,p.94) .

ماهین ریسک ها در شرایطی قابل تشخیص است که:

1- محیط قابل کنترل باشد؛

2- اطلاعات کامل باشد؛

3- منابع (پول ، مهارت و تجهیزات) به حدکافی وجود داشته باشد (Ibid,p.94).

تعاریف متعددی از ریسک را می توان در منابع مختلف علمی یافت که شاید بتوان در مجموع ، تعریف خلاصه شده زیر را ارائه نمود:

« ریسک عبارت است هر چیزی که حال یا آینده دارایی یا توان درآمدزایی کسب و کار را تهدید می کند .» میزان ریسک نیز حاصل ضرب احتمال وقوع یک حادثه در شدت وقوع و آثار آن می باشد:

شدت \times احتمال = مقدار ریسک

مدیریت ریسک فرآیندی است که هدف آن کاهش امکان آثار زیان آور یک فعالیت ، از طریق اقدام آگاهانه برای پیش بینی حوادث ناخواسته و برنامه ریزی برای اجتناب از آنها است (ذاکری و اسلامیان ، 1388 ، ص 1). به عبارت دیگر ، مدیریت ریسک رویکردی است که به دنبال شناسایی بهترین روش کنترل تهدیداتی است که امنیت یک کسب و کار را به مخاطره می اندازد (Egbuji,1999,P.94).

مدیریت ریسک می تواند پیش نگرانه یا منفعلانه باشد. پیش نگرانه ، رویکردی پیشگیرانه یا احتیاطی است که بر اساس آن بدون آنکه منتظر باشیم تا اتفاق ناگواری رخ دهد ، از قبل تدابیر کنترلی لازم اتخاذ می شود. در حالی که رویکرد منفعلانه، اقدامات کنترلی برای تسکین آلام پس از آنکه حادثه رخ داد، مورد توجه قرار می گیرد.

«سوبیرلی» انواع ریسک هایی را که کارآفرینان با آن مواجه می شوند در قالب «ریسک های شخصی» و «ریسک های کسب و کار» تقسیم بندی می کند.

1-ریسک های شخصی کارآفرینان، شامل موارد زیر است:

1- ریسک مالی: آیا شما بضاعت و استطاعت لازم را برای زیان سرمایه گذار خود دارید؟

2- ریسک شغلی: آیا شما می توانید دوباره به شغل قبلی یا مسیر ترقی گذشته خود بازگردید؟

3- 1. ریسک خانوادگی و اجتماعی: شکست شما در کسب و کار، چه تأثیری بر وجهه و شهرت خانوادگی اجتماعی شما خواهد گذاشت؟

4- 1. ریسک روحی و روانی: ترس و وحشت شما از شکست چگونه است؟

2. ریسک های کسب و کار نیز عبارت اند:

1-2. ریسک بازار: آیا محصول یا خدمت به فروش خواهد رسید؟

2-2. ریسک اعتماد: آیا مشتریان بدهی خود را خواهند پرداخت؟ در چه زمانی؟

3-2. ریسک عملیاتی: آیا سیستم های کنترلی مناسب در محیط سازمان به کار گرفته شده است؟

4-2. ریسک شهرت و اعتبار: آیا بازار به کاری که شما انجام می دهید، باور و اعتقاد دارد؟

مهم ترین اصل برای مدیریت ریسک، تشخیص الگو و برنامه ریزی سناریو است.

دیگر اصل مهم مدیریت ریسک این است که اگر مدیران می توانند با هزینه نسبتاً پایین از شر ریسک خلاص شوند، باید تلاش کنند که ریسک کسب و کار به حداقل ممکن کاهش یابد. بنابراین، مدیران باید ریسک را به کسانی که توانایی و تمایل لازم را دارند، انتقال دهند.

1-2. راهبردهای مدیریت ریسک

1- راهبرد اجتناب از ریسک: استراتژی اجتناب، یعنی انجام ندادن فعالیتی که باعث ریسک می شود.

استراتژی اجتناب به نظر می رسد راه حلی برای تمامی ریسک هاست، ولی اجتناب از ریسک همچنین به معنی زیاندهی در مورد سودآوری های بالقوه ای است که امکان دارد به واسطه پذیرش آن ریسک حاصل شود. داخل نشدن به یک بازار به منظور اجتناب از ریسک، همچنین احتمال کسب سودآوری را ضایع می کند.

2. راهبرد کاهش ریسک: استراتژی کاهش، یعنی به کارگیری شیوه هایی که باعث کاهش شدت زیان می شود.

3- راهبرد پذیرش ریسک: استراتژی پذیرش، یعنی قبول زیان وقتی که آن رخ می دهد. در واقع، خود تضمینی یا تضمین شخصی در این قالب جای می گیرد. پذیرش ریسک یک استراتژی قابل قبول برای ریسک های کوچک یا خیلی بزرگ است. کلیه ریسک هایی که قابل اجتناب و انتقال نیستند، ضرورتاً قابل

پذیرش هستند. اینها شامل ریسک هایی می شود که خیلی بزرگ هستند که یا محافظت در مقابل آن امکان پذیر نیست، یا پرداخت هزینه بیمه آن شاید عملی نباشد.

4- راهبرد انتقال ریسک: در استراتژی انتقال، معمولاً بوسیله بستن قرارداد یا انجام اقدامات احتیاطی، سازمان دیگری ریسک را قبول می کند. بیمه کردن، یک نوع استراتژی انتقال ریسک با استفاده از بستن قرارداد است (بابایی و وزیرزنجانی، 1385، صص 19-14).

با ریسک ها، بستن به ماهیتشان، با روش های متعددی می توان برخورد کرد. مهم ترین و مؤثرترین شیوه، انتقال ریسک به بیمه گر است. بیمه گر با استفاده از آمار و حساب احتمالات و تجربیات گذشته، هزینه ی ریسک یا حق بیمه فنی را محاسبه و مبلغی را به عنوان هزینه ی عملیاتی و سود معقول خود به آن اضافه می کند تا حق بیمه ی تجاری به دست آید. این رقم، حق بیمه ای است که بیمه گذار بابت انتقال ریسک به بیمه گر می پردازد.

5-2. نقش های بیمه برای کسب و کار ها:

بیمه نقش اساسی در جبران آثار مالی ناشی از تحقق خطر بیمه شده برای آحاد جامعه دارد. خدماتی را که بیمه به صاحبان کسب و کار و کارآفرینان عرضه می کند، می توان به هفت گروه تقسیم کرد.

1- بیمه، تأمین کننده ی امنیت مالی برای فعالیت های کسب و کار

انواع بیمه (بیمه عمر، بیمه آتش سوزی، بیمه حمل و نقل، بیمه مسئولیت، بیمه اعتبار، بیمه تضمین، بیمه مهندسی، بیمه کشتی، بیمه محصولات کشاورزی و غیره) در سطح گسترده با جبران خسارت و زیان های مالی، کارآفرینان را در مقابل بی تعادلی مالی ناشی از تحقق ریسک های احتمالی، حمایت می کنند. بیمه گذار تنها مبلغ اندکی متناسب با ریسک در مقایسه با پتانسیل خسارت، حق بیمه می پردازد و می تواند با خیال آسوده، بی آنکه بخشی از سرمایه و ذخایر خود را برای جبران خسارت و زیان مالی ناشی از تحقق انواع انواع خطر را کد بگذارد، از تمام امکانات مالی خود برای گسترش و توسعه فعالیت خویش بهره گیرد.

2- بیمه کارآیی کارآفرین را افزایش می دهد

طبیعی است که انتقال ریسک های اتفاقی به دوش بیمه گر، توانایی کارآفرین را افزایش می دهد. یک کارآفرین با عوامل بسیاری مواجه است که در موفقیت او اثر مستقیم دارند و او نمی تواند از کلیه ی امکانات مالی خود در جهت کسب و کار خویش استفاده کند. ولی هنگامی که خاطرش از برخی خطرهای

احتمالی آسوده شد و تأمین کافی از طریق بیمه به دست آورد، کلیه تلاش خود را معطوف به عوامل مستقیم و مهم کسب و کار خویش خواهد کرد. در نتیجه، قادر خواهد بود تعهداتش را به موقع انجام دهد و اعتبار خویش را در صحنه بازار رقابتی بالا ببرد.

3- بیمه، کمک مؤثری در توزیع نسبی هزینه هاست

یکی از مزایای بیمه، توزیع صحیح هزینه بین عوامل ایجاد کننده است. دارنده هر بیمه نامه به تناسب ریسک و هزینه ی خویش، حق بیمه می پردازد. برای مثال، تولید کننده، توزیع کننده، مصرف کننده، مؤسسه حمل، مالک و غیره، به نسبت ریسک خود حق بیمه می پردازد و در صورت تحقق خطر، هر کدام از عوامل پیش گفته، به اندازه خسارت و زیان وارده از بیمه گر خسارت دریافت می کنند. در صورت نبود بیمه، تولید کننده تمام هزینه ها و خسارت های ناشی از تحقق ریسک را (مانند بدهکاران بدحساب، آتش سوزی، سرقت و غیره) به قیمت تمام شده ی کالا اضافه می کند و از مصرف کننده دریافت می دارد. همین وضعیت برای مؤسسات حمل، اجاره کننده کشتی، کامیون ها و غیره مطرح است. به ندرت پیش می آید که خسارت به نسبت بین عوامل تولید تقسیم شود.

4- بیمه، سبب افزایش اعتبار کارآفرین می شود

امروز اعتبار، یکی از عوامل مهم موفقیت در کسب و کار به شمار می رود. بیمه، به هر شکل و در هر رشته ی آن، اعتبار و تضمینی است بی چون و چرا. در مرهونات بانکی، مرهونه (چیزی که رهن گذاشته می شود) در گرو وام دهنده قرار می گیرد، ولی هر گاه مرهونه بر اثر حادثه ای نظیر آتش سوزی یا دیگر خطر ها از میان برود، وام دهنده دیگر تضمینی برای بازپرداخت اقساط باقیمانده نخواهد داشت. بیمه این تسهیلات را برای کار آفرینان در مقابل خطر های مختلف فراهم می کنند. به طوری که می توان گفت شرکت های بیمه ی بازرگانی در حال حاضر قسمت عمده خطر هایی که موجب خسارت و زیان صاحبان کسب و کار می شوند را زیر پوشش می گیرند.

5- بیمه، یک نوع پس انداز تلقی می شود

هم در بخش بیمه های اشخاص و هم در بخش بیمه های اموال، بیمه یک نوع

پس انداز تلقی می شود. اگر شخصی، اموال، دارایی و کسب پیشه ی خود را بیمه نکند، مفهومش آن است که بیمه گر خود باقی می ماند. بنابراین، باید بخشی از ذخایر و سرمایه ی خود را برای مقابله با تحقق انواع ریسک بلوکه کند و در صورت ورود خسارت و زیان نیر معلوم نیست که آیا مبلغ نگهداری شده

تکافو خواهد کرد یا نه. بنابراین، با بیمه کردن، شخص می تواند بدون تشویش خاطر با کل سرمایه و ذخایر، فعالیت خود را ادامه دهد. در بیمه های اشخاص هم انواع بیمه های عمر به شرط حیات و به شرط فوت، آتیه ی بیمه شده را تأمین می کنند.

6- بیمه، یعنی تأمین سرمایه برای درآمد بالقوه ی آینده

بیمه به معنی مفهوم سرمایه گذاری، توان درآمدی آینده است.

7- تأثیر مثبت بیمه در رقابت های بازرگانی کارآفرینان

بیمه، کسب و کارهای کوچک قادر می سازد تا با شرکت های بزرگ در شرایط مساوی رقابت کنند. از آنجا که شرکت های بازرگانی کوچک، سرمایه و امکانات تولیدی محدودی دارند؛ ناگزیر، اموال، ماشین آلات و تأسیسات خود را بیمه می کنند، چرا که قادر به مقابله با ریسک نیستند. ولی مؤسسات بازرگانی بزرگ، از آنجا که از نظر مالی و سرمایه، از منابع مختلف تغذیه می شوند و خطرهای آن ها متنوع و از نظر جغرافیایی توزیع مناسبی دارد، ممکن است به صورت خود بیمه گری آن را اداره و خسارت های خود را از محل ذخایر و امکانات مالی خود تأمین کنند. در صورتی که برای کسب و کار کوچک، خود بیمه گری توجیح فنی ندارد و بهتر است تأمین بیمه ای داشته باشند و این امتیاز خوبی برای شرکت کوچک محسوب می شود. البته در کنار آن، دو نکته، یکی به ضرر کسب و کارهای کوچک و دیگری به نفع آن ها، در خور توجه است. نکته نخست این است که توجه بازار جهانی در جهتی است که به صاحبان کسب و کارهای بزرگ که سرمایه های بالایی دارند، نرخ به مراتب پایین تری پیشنهاد می کنند؛ در صورتی که صاحبان کسب و کارهای کوچک، ناگزیر حق بیمه ی بالاتری می پردازند، و این مطلب، هزینه های آنان را بالا می برد و رقابت دشوار می شود. نکته دوم این است که کسب و کارهای بزرگ در معرض ریسک های متنوع و بالا قرار دارند و باید حق بیمه ی متناسب با آن پردازند، در حالی که کسب و کارهای کوچک، فاقد این گونه ریسک ها هستند.